

Olivia Fox Cabane

Das Charisma- Geheimnis

Wie jeder die Kunst erlernen kann,
andere Menschen in seinen Bann zu ziehen



mvgverlag 

Olivia Fox Cabane

**Das
Charisma-Geheimnis**

Olivia Fox Cabane

Das Charisma- Geheimnis

Wie jeder die Kunst erlernen kann,
andere Menschen in seinen Bann zu ziehen

mvgverlag 

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

charisma@mvg-verlag.de

3. Auflage 2018

© 2013 by mvg Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe Olivia Fox Cabane, 2012

Die englische Originalausgabe erschien 2012 bei Portfolio / Penguin unter dem Titel *The Charisma Myth*.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA).

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Martin Bauer, Anke Kreuzer
Redaktion: Palma Müller-Scherf, Berlin
Umschlaggestaltung: Maria Wittek, München
Umschlagabbildung: iStockphoto
Satz: Georg Stadler, München
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86882-477-3
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86415-515-4
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86415-516-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mvg-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage
unter www.m-vg.de

Inhalt

EINFÜHRUNG.....	7
1 ENTZAUBERN WIR DAS CHARISMA	17
2 DIE CHARISMATISCHEN VERHALTENSWEISEN.....	23
3 WAS DER PRÄSENZ, MACHT UND WÄRME IM WEGE STEHT	43
4 WIE SIE PROBLEME ÜBERWINDEN	63
5 WIE MAN SICH IN DEN GEWÜNSCHTEN GEISTESZUSTAND VERSETZT.....	93
6 DIE UNTERSCHIEDLICHEN CHARISMA-STILE.....	133
7 DER ERSTE CHARISMATISCHE EINDRUCK.....	153
8 MIT CHARISMA REDEN UND ZUHÖREN	169
9 CHARISMATISCHE KÖRPERSPRACHE.....	189
10 SCHWIERIGE SITUATIONEN	205
11 MIT CHARISMA VORTRAGEN.....	233

12	CHARISMA IN KRISENZEITEN	251
13	DAS CHARISMATISCHE LEBEN	257
	SCHLUSSWORT	277
	WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN	281
	KAPITEL-ZUSAMMENFASSUNGEN	285
	CHARISMA-ÜBUNGEN	293
	DANKSAGUNG	305
	ANMERKUNGEN	309
	ÜBER DIE AUTORIN	321

Einführung

MARILYN MONROE WOLLTE etwas beweisen:

Es war an einem strahlenden Sommertag 1955 in New York. Den Herausgeber einer Zeitschrift und einen Fotografen im Schlepptau lief Marilyn zielstrebig zur Grand Central Station. Sie gelangten auf den Bahnsteig, wo sie inmitten der dicht gedrängten Menschenmenge an diesem hektischen Wochentag niemand erkannte, als sie auf die U-Bahn wartete. Als die Kamera des Fotografen klickte, stieg sie ein und setzte sich in eine Ecke des Wagons, wo sie während der ganzen Fahrt unbehellig blieb. Niemand bemerkte den Star.

Marilyn wollte damit demonstrieren, dass es ganz bei ihr lag, ob sie die bezaubernde Marilyn Monroe war oder die schlichte Norma Jean Baker. In der U-Bahn war sie Norma Jean. Doch als sie die gewünschte Station erreichte und auf den belebten New Yorker Bürgersteig trat, beschloss sie, sich wieder in Marilyn zu verwandeln. Sie sah sich um und fragte halb im Scherz ihren Fotografen: »Willst du jetzt *sie* sehen?« Sie machte keine großen Gesten – sie »schüttelte ihr Haar und setzte sich in Pose«.

Mit dieser kleinen Veränderung war die magische Anziehungskraft plötzlich wieder da. Wie Wellenkräusel breitete sich eine Aura um sie

aus, die alles in ihren Bann zog. So wie die Menschen in ihrer Umgebung, die sich die Augen rieben, als sie die glamouröse Schauspielerin zum Greifen nahe vor sich hatten, schien auch die Zeit stillzustehen. In wenigen Sekunden war Marilyn von Fans umringt, und der Fotograf brauchte »mehrere beängstigende Minuten«, um die Diva aus dem Gedränge zu befreien.^[1]

Charisma ist von jeher ein faszinierendes Phänomen, über das es die unterschiedlichsten Auffassungen gibt. Wenn ich bei Konferenzen oder auf Cocktailpartys erzähle, dass ich »Charisma lehre«, spitzt augenblicklich alles die Ohren, und fast jedes Mal bekomme ich Dinge zu hören wie: »Aber ich dachte, das ist etwas, das man entweder hat oder nicht.« Manche sehen darin eine von der Natur ungerecht verteilte Gabe, während andere brennend an einer Methode interessiert sind, sie zu erlernen. *Jeder* ist von dem Thema fasziniert. Und zu Recht. Charismatische Menschen drücken der Welt ihren Stempel auf, ob sie neue Projekte ins Leben rufen, Firmen gründen oder Weltreiche schaffen.

Haben Sie sich jemals gefragt, wie Sie sich fühlen würden, wenn Sie die Anziehungskraft eines Bill Clinton oder Steve Jobs besäßen? Ob Sie sich nun ein gewisses Maß an Charisma zuschreiben, das Sie weiter kultivieren wollen, oder der Meinung sind, bei null anzufangen, und davon träumen, ein wenig von dieser Ausstrahlung zu entfalten, dann habe ich gute Neuigkeiten für Sie: Charisma ist etwas, das Sie erlernen und einüben können.

Wie würde Ihnen Charisma nützen?

Stellen Sie sich vor, wie Ihr Leben aussähe, wenn Sie wüssten, dass Sie nur einen Raum zu betreten bräuchten, und alle drehten sich sofort um, hingen Ihnen an den Lippen und hofften auf Ihre Anerkennung.

Für charismatische Menschen ist das ganz normal. Jeder ist von ihrer Präsenz beeindruckt. Andere fühlen sich unwiderstehlich zu ihnen hingezogen und auf unerklärliche Weise dazu inspiriert, ihnen nach Kräften zu helfen. Charismatische Menschen scheinen ein interessanteres,

erfüllteres Leben zu führen: Im Privatleben fehlt es ihnen nie an Partnerangeboten, im Beruf verdienen sie meist mehr Geld und sie haben weniger Stress.

Charisma bringt Ihnen die Zuneigung und das Vertrauen anderer Menschen ein, die sich gern von Ihnen führen lassen. Es kann darüber entscheiden, ob Sie als Gefolgschaft oder Führungspersönlichkeit herüberkommen, ob Ihre Ideen auf Interesse stoßen und wie erfolgreich Ihre Projekte verwirklicht werden. Ob Sie wollen oder nicht, Charisma regiert die Welt – es motiviert die Menschen, aus eigenem Antrieb zu tun, was Sie von ihnen verlangen.

Selbstverständlich ist Charisma im Geschäftsleben von entscheidender Bedeutung. Ob Sie sich auf einen neuen Job bewerben oder innerhalb Ihres Betriebs aufsteigen wollen, hilft es Ihnen dabei, Ihr Ziel zu erreichen. Zahlreiche Studien kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass charismatische Menschen bessere Leistungsbewertungen erzielen und von ihren Vorgesetzten wie von ihren Mitarbeitern für besonders tüchtig gehalten werden.^[2]

Wenn Sie eine leitende Stellung innehaben oder anstreben, brauchen Sie Charisma. Es verschafft Ihnen im Konkurrenzkampf einen entscheidenden Vorteil, wenn es darum geht, die besten Talente für sich zu gewinnen und zu halten. Die Menschen werden es als Privileg empfinden, für Sie, in Ihrem Team und in Ihrem Betrieb zu arbeiten. Überdies haben Studien gezeigt, dass unter der Leitung charismatischer Persönlichkeiten bessere Leistungen erzielt werden, eine größere Zahl von Mitarbeitern ihre Arbeit als sinnvoll betrachtet und in Ihre Firmen- oder Organisationsleitung mehr Vertrauen setzt als dies bei denjenigen der Fall ist, die unter tüchtigen Führungskräften ohne Charisma arbeiten.^[3]

Um es mit den Worten von Robert House, Professor für Betriebswirtschaft an der Wharton School, zu sagen, »motivieren [charismatische Führungspersönlichkeiten] ihre Gefolgschaft dazu, sich ihrer Mission mit großem Engagement zu verschreiben sowie unter beträchtlichen persönlichen Opfern und weit über den Rahmen ihrer Pflichten hinaus hervorragende Leistungen zu erbringen«.^[4]

Es liegt am Charisma, wenn ein erfolgreicher Handelsvertreter in derselben Branche fünfmal mehr verkauft als seine Kollegen. Charisma entscheidet darüber, ob einem Unternehmer die Investoren die Tür einrennen oder ob er bei der Bank um ein Darlehen betteln muss.

Doch auch außerhalb des Geschäftsbereichs ist Charisma von unschätzbarem Wert. Es hilft einer Mutter bei der Erziehung ihrer Kinder, im Umgang mit deren Lehrern, im alltäglichen Austausch mit den Menschen in ihrem Umfeld. Für Schüler und Studenten, die bei Bewerbungsgesprächen punkten wollen oder in einer Schüler- beziehungsweise Studentenvertretung eine Führungsrolle anstreben, kann es sehr hilfreich sein. Es trägt entscheidend zur Beliebtheit unter Gleichaltrigen bei und verleiht Selbstvertrauen in den unterschiedlichsten zwischenmenschlichen Situationen. Charismatische Ärzte sind bei Patienten beliebter und haben vollere Wartezimmer; ihre Patienten halten sich im Durchschnitt gewissenhafter an die verordnete Therapie. Auch werden sie, wenn etwas schiefläuft, seltener juristisch belangt. Selbst in der Forschung und im akademischen Bereich ist Charisma von Bedeutung: Schriften charismatischer Menschen werden eher veröffentlicht, sie ziehen müheloser Forschungsgelder, insbesondere Zuschüsse der Industrie, an Land und halten die beliebtesten Vorlesungen und Seminare. Der Professor, der nach der Vorlesung stets von einer Schar bewundernder Studenten umringt ist, hat – Charisma.

Keine Zauberei, sondern erlernbare Verhaltensweisen

Anders als die meisten von uns glauben, kommt man nicht einfach mit Charisma auf die Welt – sozusagen mit einer angeborenen unwiderstehlichen Anziehungskraft. Wäre uns Charisma in die Wiege gelegt, müssten charismatische Menschen stets und ständig andere in ihren Bann ziehen, was aber schlicht und einfach nicht der Fall ist. Selbst beim glamourösesten Superstar kann das Charisma einmal präsent sein, ein andermal nicht. Marilyn Monroe konnte ihr Charisma »abschalten«

und in der Menge untergehen. Um es wieder einzuschalten, änderte sie einfach nur ihre Körpersprache.

Wie zahlreiche Studien der letzten Jahre zeigen, hat Charisma in erster Linie mit bestimmten nonverbalen Verhaltensweisen zu tun^[5] und keineswegs mit einer angeborenen magischen Persönlichkeitsstruktur. Nur so lassen sich die Schwankungen in der charismatischen Wirkung erklären: Es macht sich nur dann bemerkbar, wenn jemand diese Verhaltensweisen an den Tag legt.

Kennen Sie das Gefühl, eine Situation mit vollkommenem Selbstvertrauen zu meistern? Kennen Sie diesen Moment, wenn die Menschen von Ihnen beeindruckt sind und Sie Ihren Zuhörern ein »Wow!« entlocken? Da wir irrtümlicherweise glauben, charismatische Menschen verbreiteten ihre Aura tagtäglich, führen wir unsere eigenen kleinen Triumphe dieser Art nicht auf Charisma zurück. Doch wie wir bereits sahen, senden auch andere nicht fortwährend entsprechende Signale aus.

Der Irrtum, Charisma für einen festen Charakterzug zu halten, geht unter anderem darauf zurück, dass wir charismatische Verhaltensweisen genau wie andere soziale Kompetenzen normalerweise in jungen Jahren erlernen. Tatsächlich wird den meisten nicht einmal bewusst, dass sie sich solche Fähigkeiten aneignen. Sie probieren einfach neue Verhaltensmuster aus, sehen das Resultat und entwickeln ihre Kompetenzen weiter. So werden diese Muster irgendwann zur zweiten Natur.

Viele bekannte charismatische Persönlichkeiten mussten erst einmal hart daran arbeiten, Charisma zu entwickeln, und erkennen, dass sie sich auf einen langen Prozess einzustellen haben, der nicht von heute auf morgen abgeschlossen ist. Da wir diese Menschen aber erst am Zenit ihrer charismatischen Wirkung kennenlernen, können wir kaum glauben, dass sie nicht schon immer so beeindruckend waren.

So war beispielsweise Steve Jobs, der frühere Firmenleiter von Apple, der als einer der charismatischsten Unternehmerfiguren des Jahrzehnts gilt, nicht von Anfang an erfolgsverwöhnt. Man braucht nur an seine frühesten Präsentationen zu denken und hat einen schüchternen, linksch wirkenden Mann vor Augen, der in seinem Vortragsstil ständig zwischen übertrieben dramatischen Anwendungen und dem introver-

tierten Habitus eines eingefleischten Nerds hin- und herspringt. Jobs kultivierte jedoch über Jahre sein Charisma und seine öffentlichen Auftritte wurden damit immer besser.

Charisma hat das Interesse von Soziologen, Psychologen, Kognitionswissenschaftlern und Verhaltensforschern geweckt. Es wurde mit den unterschiedlichsten Methoden untersucht, von klinischen Experimenten unter Laborbedingungen, in Quer- und Längsschnittstudien bis hin zur qualitativ-interpretierenden Analyse. Eine Reihe dieser Studien befasst sich mit Präsidenten, militärischen Führungskräften, Studenten aller Altersstufen sowie Firmenleitern, vom niederen Management bis zu den Bossen. Dank dieser gründlichen Forschungsarbeit verstehen wir nunmehr Charisma als eine Kombination aus Verhaltensweisen.

Woran erkennt man charismatisches Verhalten?

Wenn wir jemandem zum ersten Mal begegnen, nehmen wir instinktiv eine Einschätzung vor – ob derjenige ein potenzieller Freund oder Feind und ob er fähig ist, seine entsprechenden Absichten umzusetzen. Unsere Einschätzung richtet sich also auf Macht und Intentionen. »Könntest du für mich Berge versetzen? Und wenn ja, würdest du es tun?« Um uns in der ersten Frage Klarheit zu verschaffen, versuchen wir abzuschätzen, wie viel Macht oder persönliche Energie dieser Mensch besitzt. Um die zweite Frage zu beantworten, versuchen wir herauszufinden, ob und in welchem Maße wir demjenigen sympathisch sind. Begegnen wir einer charismatischen Person, gewinnen wir den Eindruck, dass sie sehr viel Energie und Macht besitzt und uns spontan ins Herz geschlossen hat.

Im Grunde genommen geht es bei Charisma um recht einfache Dinge. Wir müssen lernen, anderen den Eindruck zu vermitteln, dass wir gleichermaßen über persönliche Macht und Einfluss verfügen wie über einen hohen Grad an menschlicher Wärme, denn genau diese Kombination vermitteln wir mit Charisma. »Kampf oder Flucht?« lautet die

Machtfrage. »Freund oder Feind?« lautet die Frage nach der menschlichen Wärme oder Empathie.

Diese beiden Merkmale sind eng mit einer dritten Qualität verbunden – der Präsenz. Wenn Menschen ihre Begegnung mit charismatischen Persönlichkeiten beschreiben, ob es sich nun um Colin Powell, Condoleezza Rice oder den Dalai-Lama handelt, so sprechen sie sehr häufig von der außergewöhnlichen »Präsenz« dieses Menschen.

In meinen Seminaren für Führungskräfte geht es den Teilnehmern an allererster Stelle um Präsenz. Sie möchten ihre *Präsenz in der Bewältigung von Führungsaufgaben* wie auch ihre *Präsenz im Konferenzraum* verbessern. Und zu Recht: Präsenz erweist sich bei näherer Betrachtung als wichtigste Komponente von Charisma, das Fundament, auf dem alles andere ruht. Begegnet man einem Meister in der Kunst des Charismas – etwa Bill Clinton –, so spürt man nicht nur seine Macht, seine Offenheit und menschliche Wärme, sondern vor allem, dass er in diesem Augenblick ganz bei Ihnen ist. Gegenwärtig.

»Angewandte Magie«

Charisma ist inzwischen zu einer Art angewandter Wissenschaft geworden. In diesem Buch leiten wir aus den Forschungserkenntnissen praktische, sofort umsetzbare Methoden ab, deren Nutzen am jeweiligen Ergebnis gemessen wird. Sie erlernen Charisma in einer systematischen, methodischen Vorgehensweise, mit praktischen Übungen, die Sie in Ihrem Alltag anwenden können, um selbst herauszufinden, ob und wie sie Ihnen nützen. Und im Unterschied zu den meisten von uns, die sich jene sozialen Kompetenzen auf dem mühseligen Weg von *Trial and Error* angeeignet haben, verschwenden Sie keine Zeit damit herauszufinden, was funktioniert und was nicht. *Sie* können direkt zu den erprobten Mitteln greifen, die erwiesenermaßen Ihr Charisma verbessern.

Natürlich müssen Sie daran arbeiten, charismatischer zu werden – diese Arbeit kann hart, unbequem und zuweilen entmutigend sein. Doch sie ist überaus lohnend: Nicht nur die Reaktion anderer auf Sie

wird sich spürbar verändern, sondern Sie bekommen auch ein anderes Verhältnis zu sich selbst. Es geht gewissermaßen um Ihren Umgang mit Ihrem mentalen Ökosystem. Sie lernen, Ihre eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und zufriedenzustellen; zugleich finden Sie heraus, mit welchem Verhalten Sie Ihren Mitmenschen als charismatisch erscheinen, und entwickeln die entsprechenden Techniken.

Mit diesem Buch eignen Sie sich Schritt für Schritt die Hilfsmittel und Verhaltensweisen an, um die drei entscheidenden Merkmale von Charisma auszustrahlen: Präsenz, Macht und Wärme. Wenn Sie diese Qualitäten in Ihrem Alltag in die Praxis umsetzen, merken Sie selbst, wie Sie in zunehmendem Maße auf Ihre Mitmenschen anziehend wirken – waren Sie schon vorher mit einer starken Präsenz gesegnet, so lernen Sie, Ihre charismatische Ausstrahlung noch bewusster einzusetzen. Sie lernen, diese Fähigkeit in unterschiedlichen Situationen abzurufen und gekonnt zu nutzen. Schließlich lernen Sie, Ihr Charisma auf Ihre Persönlichkeit, Ihre Ziele und die wechselnden Situationen abzustimmen.

Sie erfahren, was bei charismatischen Menschen mental, aber auch physisch vorgeht. Dabei gewinnen Sie Einblicke in die Konflikte und internen Kämpfe von Männern und Frauen auf den Chefetagen, die sich hinter verschlossenen Türen abspielen.

Sie werden feststellen, dass eine charismatische Ausstrahlung nichts mit Zauberformeln, sondern etwas mit nüchternem Pragmatismus zu tun hat: Mehrere Wissenschaftssparten haben uns Kenntnisse an die Hand gegeben, mit deren Hilfe wir erfahren, was hinter Charisma steckt und wie es wirkt. Das Buch stellt Ihnen sowohl die Erkenntnisse als auch die Techniken vor, mit deren Hilfe Sie dieses Wissen praktisch anwenden können. Machen Sie Ihre Umwelt zum Versuchslabor und nutzen Sie jede Begegnung als Gelegenheit zu experimentieren. Haben Sie sich erst einmal die wichtigsten Grundlagen zu eigen gemacht, werden Sie lernen, auch in schwierigen Situationen charismatisch zu bleiben, etwa in Gesprächen, die über Karriereschritte entscheiden, oder im Umgang mit einem anstrengenden Menschen, oder wenn Sie vor Publikum sprechen. Sobald Sie über die Fähigkeit verfügen, Ihr Charisma

jederzeit einzusetzen, kennen Sie die Geheimnisse der Persönlichkeiten, die ein charismatisches Leben führen.

Sie lernen, mehr Einfluss auszuüben, besser zu überzeugen und stärker zu inspirieren. Sie werden lernen, Charisma zu verströmen: Wenn Sie durch einen Raum gehen, werden die dort Anwesenden sich fragen: »Wow, wer ist das denn?«

1

Entzaubern wir das Charisma

IN DEN GLÜHEND HEISSEN SOMMERMONATEN des Jahres 1886 trat William Gladstone in der Wahl zum Premierminister des Vereinigten Königreichs gegen Benjamin Disraeli an. Wir befinden uns im Viktorianischen Zeitalter, was damals bedeutete: Wer die Wahl gewann, herrschte über die halbe Welt. In der Woche vor dem Urnengang führten zufälligerweise beide Männer dieselbe junge Frau zum Abendessen aus. Natürlich fragte die Presse diese Frau, welchen Eindruck sie von den beiden Rivalen gewonnen habe. Sie sagte: »Nach dem Abendessen mit Mr. Gladstone hatte ich das Gefühl, dem klügsten Menschen in ganz England begegnet zu sein. Aber nach dem Essen mit Mr Disraeli hatte ich das Gefühl, *ich* sei der klügste Mensch in ganz England.«

Dreimal dürfen Sie raten, wer die Wahl gewonnen hat. Es war der Mann, der *anderen* das Gefühl vermittelte, intelligent, beeindruckend und faszinierend zu sein: Benjamin Disraeli.

Ob bewusst oder unbewusst charismatische Menschen legen Verhaltensweisen an den Tag, mit denen sie bei ihrem Gegenüber bestimmte Gefühle auslösen und Eindrücke erwecken. Jeder von uns kann diese Verhaltensweisen erlernen und kultivieren. Tatsächlich haben Forscher unter kontrollierten Laborbedingungen bei Versuchspersonen den Grad

ihres Charismas willentlich beeinflussen können, so wie man an einer Wählscheibe »Laut« und »Leise« einstellt.^[1] Entgegen der gängigen Vorstellung muss man nicht von Natur aus kontaktfreudig und physisch attraktiv sein, um Charisma zu besitzen, vor allem aber braucht man nicht seine Persönlichkeit zu verbiegen. Egal, wo Sie stehen, können Sie von diesem Ausgangspunkt aus Ihr persönliches Charisma deutlich verbessern und sowohl im Beruf als auch im Privatleben die Früchte ernten.

Zu den bekanntesten Charisma-Mythen gehört die Vorstellung, man müsse von Natur aus lebhaft und temperamentvoll sein, um Charisma zu besitzen. Interessanterweise haben aber Forschungsergebnisse erbracht, dass es sehr wohl auch charismatische introvertierte Menschen gibt. In der westlichen Gesellschaft herrscht eine solche Überbetonung auf soziale Kompetenzen, die für extravertierte Persönlichkeiten typisch sind, dass introvertierte Menschen sich als minderwertig und uncool empfinden. Dabei ist eine introvertierte Disposition keineswegs ein unentrinnbares Handicap. Wir werden noch sehen, dass sie für bestimmte Formen von Charisma sogar von großem Vorteil ist.

Ebenso ist es ein Mythos, dass Charisma von physischer Attraktivität abhängt. Zahllose charismatische Persönlichkeiten waren alles andere als im klassischen Sinne schön. So galt Churchill im Allgemeinen sicherlich nicht als gut aussehend und war schon gar nicht für sein Sex-Appeal bekannt. Dennoch gehört er zu den einflussreichsten und mächtigsten Politikern der Geschichte.

Zweifellos bringt gutes Aussehen Vorteile. Trotzdem ist es sehr wohl möglich, eine charismatische Ausstrahlung zu besitzen, ohne ein ausgesprochen hübsches Gesicht oder eine tolle Figur zu haben. Umgekehrt hebt Charisma Ihre Attraktivität. Als die Teilnehmer an einer Versuchsreihe aufgefordert wurden, bestimmte charismatische Verhaltensweisen an den Tag zu legen, stiegen ihre Attraktivitätswerte in signifikanter Weise.^[2]

Und *last but not least*: Sie brauchen Ihre Persönlichkeit nicht zu verändern. Charismatischer zu werden bedeutet nicht, einem bestimmten Persönlichkeitstyp zu entsprechen oder etwas zu tun, das nicht in Ihrem Wesen liegt.

Vielmehr werden Sie Ihre Persönlichkeit um einige neue Kompetenzen und Verhaltensweisen bereichern.

Durch Charisma-Training werden Sie etwas über charismatische Körpersprache lernen, über Blickkontakt und wie Sie mit den Augen freundliche Signale aussenden; darüber hinaus werden Sie sich damit beschäftigen, Ihre Sprechweise so zu modulieren, dass die Menschen Ihnen Aufmerksamkeit schenken. Vorweg schon einmal drei Tipps für den ersten Charisma-Schub in einer Gesprächssituation.

- Senken Sie am Ende Ihrer Sätze die Stimme.
- Achten Sie darauf, nicht zu schnell und nicht so oft mit dem Kopf zu nicken.
- Halten Sie zwei Sekunden lang inne, bevor Sie das Wort erheben.

Wie Sie sehen, sind das einfache Kniffe und kein tief greifender Wandel. Sie bleiben Ihrer Persönlichkeit treu und ändern daran nur etwas, wenn Sie es selber wollen.

Kommt man sich mit diesen neuen Tricks und Verhaltensweisen nicht erst einmal komisch vor? Schon möglich. Aber natürlich war das auch der Fall, als Sie sich zum ersten Mal die Zähne geputzt haben, was Ihnen nach kurzer Zeit zur Gewohnheit wurde. Wie andere neue Fertigkeiten mögen Ihnen auch charismatische Verhaltensweisen zunächst fremd erscheinen, doch mit der Übung werden sie Ihnen zur zweiten Natur, und Sie beherrschen sie so unwillkürlich wie Laufen, Reden oder Autofahren. Dieses Buch hilft Ihnen Schritt für Schritt, diese Kniffe zu erlernen und sich zu eigen zu machen.

Wir nehmen es für selbstverständlich, dass es der bewussten Übung bedarf, um gut Schach zu spielen, zu singen oder im Baseball zu glänzen. Ganz ähnlich können wir durch bewusste Übungen Charisma erlernen, und da wir tagtäglich mit Menschen umgehen, studieren wir sie automatisch ein.

Da ich selbst zahlreichen Klienten dabei geholfen habe, ihr Charisma zu kultivieren, weiß ich aus langjähriger Erfahrung, dass man diese Ausstrahlung durch bewusste Übung verstärken kann. Viele Menschen im unmittelbaren Umfeld meiner Klienten haben mir bestätigt, dass die-

se Klienten nach unserer gemeinsamen Arbeit anders wahrgenommen wurden als davor. Nachdem die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Berkeley mich darum gebeten hatte, einen Lehrplan für Charisma und Führungskompetenzen zu entwickeln, habe ich Studenten aller Semester beigebracht, wie man Charisma entwickelt.

Wenn Sie die Instruktionen in diesem Buch befolgen, werden Sie mit Sicherheit Ihr Charisma verbessern. Sind Ihnen diese Verhaltensweisen erst zur zweiten Natur geworden, kommen sie im Umgang mit Menschen ganz von selbst zum Tragen, ohne dass Sie bewusst darauf achten müssen – und von da an werden Sie für Ihre Mühen belohnt.

Wozu Ihnen dieses Buch dient

Bei meiner Beschäftigung mit dem Thema Charisma habe ich das Pferd von hinten aufgezümt, weil ich erst im Nachhinein die wissenschaftlichen Grundlagen erforscht habe, um so die praktischen Hilfsmittel und Techniken zu untermauern. Dieses Buch hilft Ihnen dabei, wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen und Ihre Erfolgskurve zu beschleunigen.

Ich gebe Ihnen Mittel an die Hand, die Ihnen für die investierte Zeit und Mühe die beste Rendite garantieren – die wirkungsvollsten Techniken aus einer Vielzahl wissenschaftlicher Disziplinen: von der Verhaltens- über die Kognitionsforschung und Neurowissenschaft bis hin zur Meditation; vom Höchstleistungssporttraining bis zum Method Acting, wie es in Hollywood praktiziert wird.

Mit den wissenschaftlichen Aspekten mache ich Sie immer dann vertraut, wenn sie für die Praxis wichtig (oder amüsant oder faszinierend) sind, in erster Linie aber bringe ich Ihnen die Methoden bei. Mir geht es in diesem Buch darum, Sie in Techniken einzuführen, die Sie sofort in die Praxis umsetzen können, um Ihr Verhalten und Ihr Selbstvertrauen so zu verbessern, dass Erfolge sich automatisch einstellen.

Auf die Frage, wie lange es dauert, bis mein Training konkrete Ergebnisse zeitigt, antworte ich: Bereits nach einer Sitzung werden Sie

den Unterschied merken. Nach zwei Sitzungen werden andere den Unterschied bemerken. Nach drei Sitzungen haben Sie eine völlig neue Präsenz.

Allerdings genügt es nicht, einfach nur dieses Buch zu lesen. Wenn Sie sich darum drücken, die Übungen durchzuführen, egal wie lächerlich oder unbehaglich Sie sich zuweilen dabei fühlen mögen, betrügen Sie sich nur um den eigenen Erfolg. Wenn Sie die Früchte ernten wollen, müssen Sie bereit sein, das Erlernete einzuüben. Wenn eine Übung etwa von Ihnen verlangt, die Augen zu schließen und sich eine Szene vorzustellen, dann schließen Sie bitte die Augen und stellen sich die Szene vor. Oder wenn ich Sie bitte, ein Szenario zu skizzieren, dann bringen Sie es bitte zu Papier. Das ist die Herausforderung, die ich für jeden Manager im Gepäck habe, der mich als Coach anheuert. Die praktischen Übungen sind unerlässlich. Weder reicht es aus, diese Anweisungen zu »überfliegen«, um sie »bei Gelegenheit« auszuprobieren, noch werden Sie erfolgreich sein, wenn Sie sich auf die Übungen beschränken, die Ihnen leicht oder interessant erscheinen. Wenn ich Sie bitte, etwas Bestimmtes zu tun, dann aus gutem Grund, denn jede Übung wird sich nachhaltig auf Ihr Charisma auswirken.

Manche der hier vorgestellten Techniken bewähren sich sofort, etwa wenn Sie lernen, wie man vor kleinem oder großem Publikum charismatisch spricht. Andere werden erst nach Wochen ihre volle Wirkung entfalten. Einige Übungen werden Sie überraschen, etwa wenn Sie lernen, wie Ihre Zehen dabei helfen, Ihr Charisma-Potenzial zu optimieren.

Meine Frage an einen Klienten, was er anderen raten würde, die gerade erst mit dieser Arbeit beginnen, beantwortete er so: »Erklären Sie ihnen: Auch wenn Sie anfangs Bedenken haben, wie Sie das alles meistern sollen, und Sie gezwungen sind, aus Ihrem Trott herauszukommen – es lohnt sich.« Treffen Sie eine klare Entscheidung und machen Sie sich an die Arbeit.

2

Die charismatischen Verhaltensweisen

Präsenz, Macht und Wärme

CHARISMATISCHES VERHALTEN LÄSST SICH in drei zentrale Bestandteile untergliedern: Präsenz, Macht und Wärme. Diese Elemente hängen einerseits von unseren bewussten Verhaltensweisen ab und andererseits von Faktoren, die sich unserer bewussten Kontrolle entziehen. Andere Menschen fangen Botschaften auf, die wir nicht einmal bewusst, sondern durch kleine Veränderungen in unserer Körpersprache aussenden. In diesem Kapitel werden wir uns damit beschäftigen, wie wir diese Signale willentlich beeinflussen können. Eine charismatische Ausstrahlung hängt immer von einem bestimmten Geisteszustand ab, der unsere Körpersprache, unsere Wortwahl und unser übriges Verhalten zu einer Einheit verschmelzt und die wesentlichen Elemente von Charisma zum Ausdruck bringt. Da Präsenz die Kernkompetenz ist, von der alles andere abhängt, fangen wir mit ihr an.

Präsenz

Ist Ihnen das auch schon einmal passiert? Sie sind mitten in einer Unterhaltung und plötzlich wird Ihnen bewusst, dass Sie mit Ihrer halben Aufmerksamkeit ganz woanders sind. Glauben Sie, dass Ihr Gesprächspartner das registriert?

Wenn Sie in einer Interaktion nicht völlig präsent sind, ist dies meist an verräterischen Zeichen zu erkennen, etwa an einem abwesenden Blick oder an einer leicht verzögerten Reaktion in Ihrer Mimik. Da wir in der Lage sind, den Gesichtsausdruck anderer Menschen in gerade einmal 17 Millisekunden zu lesen^[1], wird Ihr Gesprächspartner höchstwahrscheinlich selbst geringfügige Verzögerungen in Ihren Reaktionen registrieren.

Vielleicht hoffen wir, dem anderen vortäuschen zu können, wir wären bei der Sache. Vielleicht glauben wir, dass wir erfolgreich vortäuschen, aufmerksam zuzuhören. Solange wir den Schein aufrechterhalten, glauben wir, es sei nichts dabei, die Gedanken schweifen zu lassen. Doch das ist ein Irrtum. Wenn wir in einer Interaktion nicht mit voller Aufmerksamkeit dabei sind, wird das von den anderen registriert. Unsere Körpersprache sendet ein deutliches Signal aus, das sie auffangen und auf das sie, zumindest unterbewusst, reagieren.

Ganz bestimmt haben Sie schon mal mit jemandem gesprochen, der Ihnen nicht zugehört hat. Vielleicht hat derjenige nur so getan, als folgte er Ihren Überlegungen mit Interesse, um Sie nicht zu kränken. Dennoch ist Ihnen nicht entgangen, dass Ihr Gegenüber nicht bei der Sache war. Wie haben Sie sich dabei gefühlt? Zurückgewiesen? Verärgert? Einfach nur mies? Vielleicht so, wie es mir kürzlich ein Student nach meiner Vorlesung an der Harvard Universität beschrieben hat: »Ich habe neulich so etwas erlebt. Ich war mit jemandem im Gespräch und hatte das Gefühl, dass sie mit den Gedanken woanders ist. Ich war sauer – offenbar zählte ich weniger als das, woran sie gerade dachte und was ihr wichtiger war als unser Gespräch.«

Der Mangel an Präsenz kann nicht nur für jedermann sichtbar sein, er kann auch als Unaufrichtigkeit gedeutet werden, was noch negativere

emotionale Reaktionen auslöst. Wenn Ihr Gesprächspartner bei Ihnen eine Diskrepanz zwischen Ihrem Verhalten und Ihrem Geisteszustand wahrnimmt, ist es praktisch unmöglich, in eine Verbindung zu treten und Vertrauen oder Loyalität zu erzeugen. Und es ist unmöglich, charismatisch zu sein.

Präsenz ist eine Fähigkeit, die man erlernen kann. Wie andere Fähigkeiten (sei es Malerei oder Klavierspiel), wird man auch darin durch geduldiges Üben besser. Präsent zu sein, heißt schlicht und ergreifend, bewusst wahrzunehmen, was im Hier und Jetzt geschieht. Es bedeutet, dass man seine Aufmerksamkeit auf das unmittelbare Geschehen richtet, statt sich in seinen eigenen Gedanken zu verlieren.

Nachdem Ihnen nun klar ist, welchen Preis Sie für einen Mangel an Präsenz zahlen, probieren Sie doch einmal die folgende Übung aus, um im Selbstversuch zu erfahren, wie präsent Sie sein können, und um drei einfache Techniken zu erlernen, mit denen Sie in Ihren persönlichen Interaktionen augenblicklich Ihr Charisma verbessern.

Praktische Umsetzung: Präsenz

Im Folgenden stelle ich Ihnen ein paar Techniken vor, die aus dem Übungsrepertoire der Achtsamkeits-Praxis stammen. Sie brauchen nichts weiter als eine einigermaßen ruhige Umgebung, in der Sie (ob im Stehen oder Sitzen) nur eine Minute lang die Augen schließen; und Sie brauchen eine Stoppuhr.

Stellen Sie die Zeitschaltuhr auf eine Minute ein. Schließen Sie die Augen und versuchen Sie, sich auf eins der drei folgenden Dinge zu konzentrieren: die Geräusche in Ihrer Umgebung, Ihren Atem oder das Gefühl in Ihren Zehen.

1. Geräusche: Lauschen Sie auf jedes Geräusch in Ihrer Umgebung. Oder mit den Worten eines Meditationslehrers: »Stellen Sie sich vor, Ihre Ohren seien Satellitenschüsseln, die passiv und objektiv sämtliche Geräusche einfangen.«

2. Ihr Atem: Konzentrieren Sie sich auf die Empfindungen, die er in Ihren Nasenlöchern oder im Bauch auslöst, und zwar sowohl beim Ein- als auch beim Ausatmen. Konzentrieren Sie sich jeweils nur auf einen Atemzug, versuchen Sie jedoch, *alles* an diesem einen Atemzug wahrzunehmen. Stellen Sie sich vor, dieser Atemzug sei jemand, dem Sie Ihre volle Aufmerksamkeit schenken wollen.
3. Ihre Zehen: Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Empfindungen in Ihren Zehen. Diese Übung zwingt Sie, mit Ihrer Aufmerksamkeit durch den ganzen Körper zu wandern, was Ihnen dabei hilft, mit Ihrer Körperwahrnehmung im Hier und Jetzt zu sein.

Und, wie ist es gelaufen? Sind Ihre Gedanken dauernd abgedriftet, obwohl Sie Ihr Bestes getan haben, präsent zu sein? Wie Sie wohl festgestellt haben, ist es gar nicht so leicht, vollkommen präsent zu bleiben. Dafür gibt es zwei Gründe:

Erstens ist unser Gehirn so gepolt, dass es auf neue Reize anspricht, seien es visuelle Eindrücke, Gerüche oder Geräusche. Demnach sind wir so angelegt, dass wir uns leicht ablenken lassen und mit unserer Aufmerksamkeit neuen Reizen folgen, denn: Das könnte wichtig sein! Es könnte uns auffressen! Für unsere Vorfahren war diese Reaktion eine zentrale Überlebensstrategie. Stellen Sie sich nur einmal zwei Stammesangehörige vor, die auf der Jagd die Steppe durchstreifen und den Horizont nach der Antilope absuchen, mit der sie ihre Familie satt bekommen. In der Ferne blitzt etwas auf. Der Stammesangehörige, dessen Aufmerksamkeit nicht augenblicklich davon angezogen wird – ist nicht unser Vorfahre.

Die zweite Ursache für mangelnde Aufmerksamkeit rührt daher, dass unsere Gesellschaft permanent dazu verführt, uns ablenken zu lassen. Die unablässige Reizüberflutung, der wir ausgesetzt sind, schwächt unsere natürliche Konzentrationsfähigkeit. Dies kann uns so beeinträchtigen, dass uns der Zustand geteilter Aufmerksamkeit zur zweiten Natur wird und wir nicht mehr in der Lage sind, unsere ganze Konzentration auf einen Gegenstand zu richten. Die Zerstreuung wird zum Normalzustand.

Wenn es Ihnen also häufig schwerfällt, vollkommen präsent zu sein, gehen Sie nicht zu hart mit sich ins Gericht. Das ist normal. Für die meisten von uns ist Präsenz schwierig. Eine groß angelegte Studie mit 2250 Versuchspersonen, die der Harvard-Psychologe Daniel Gilbert zusammen mit anderen Kollegen durchgeführt hat, kam zu dem Ergebnis, dass wir im Durchschnitt fast die Hälfte der Zeit unsere Gedanken ziellos umherschweifen lassen.^[2] Selbst Meditationsmeister stellen fest, dass ihre Gedanken während ihrer Übungen abschweifen. Bei intensiven Meditationssitzungen gibt dies stets auch Anlass zu Witzen.

Die gute Nachricht ist, dass selbst eine geringfügige Verbesserung Ihrer Konzentrationsfähigkeit oder Präsenz auf Ihre Umgebung schon eine große Wirkung erzielen kann. Wenn Sie lernen, immer wieder eine Weile völlig präsent zu sein, dann wird das von der Mehrzahl, die praktisch auch nie vollkommen konzentriert ist, wahrgenommen.

Versuchen Sie, wenn Sie sich das nächste Mal mit jemandem unterhalten, in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob Sie mit ganzer Aufmerksamkeit dabei sind oder sich ablenken lassen (und sei es auch nur, dass Sie sich Ihren nächsten Satz überlegen). Versuchen Sie, so oft Sie können, sich wieder zu sammeln, indem Sie für eine Sekunde Ihren Atem oder Ihre Zehen spüren, und sich dann wieder der anderen Person zuwenden.

Eine meiner Klientinnen berichtete, nachdem sie diese Übung zum ersten Mal ausprobiert hatte: »Ich stellte fest, dass ich entspannt war und lächelte, dass andere plötzlich auf mich aufmerksam wurden und, ohne dass ich ein Wort gesagt hatte, mein Lächeln erwiderten.«

Falls Sie sich bei einer der oben beschriebenen Übungen keine komplette Minute konzentrieren konnten, ist das kein Grund, sich entmutigen zu lassen. Allein schon damit, dass Sie diese Übung durchgeführt haben, sind Sie Ihrem Ziel, Ihr Charisma zu verbessern, einen Schritt nähergekommen. Und da Sie sich etwas Wichtiges bewusst gemacht haben (die Bedeutung von Präsenz und die Nachteile von Zerstreuung), sind Sie der Konkurrenz schon jetzt ein Stück voraus. Selbst wenn Sie das Buch an dieser Stelle beiseitelegen, hätten Sie bereits davon profitiert.

In einer praktischen Alltagssituation könnten sich Ihre neu gewonnenen Erkenntnisse etwa folgendermaßen auszahlen: Sagen wir, ein Kollege kommt in Ihr Büro und will Sie in einer bestimmten Angelegenheit um Ihre Meinung bitten. Sie müssen in wenigen Minuten in die nächste Besprechung und sind besorgt, dass die kleine Unterredung zu lange dauern könnte.

Falls Sie mit Ihren Gedanken woanders sind, während der Mann mit Ihnen spricht, werden Sie nicht nur nervös sein und sich noch schwerer konzentrieren können, sondern dem Kollegen oder Mitarbeiter auch den Eindruck von Rastlosigkeit und mangelnder Präsenz vermitteln. Er könnte daraus den Schluss ziehen, dass er oder sein Problem Ihnen nicht wichtig genug ist, um ihm Ihre volle Aufmerksamkeit zu widmen.

Wenn Sie sich stattdessen an einen unserer kleinen Tricks erinnern – und sich beispielsweise für eine Sekunde auf Ihren Atem oder Ihre Zehen konzentrieren –, sind Sie augenblicklich wieder bei der Sache. Die volle Konzentration werden Sie mit den Augen und Ihrer Mimik signalisieren, und Ihr Gegenüber nimmt diese Signale auf. Indem Sie ihm nur wenige Minuten Ihrer Zeit, aber Ihre ganze Aufmerksamkeit schenken, verbessern Sie Ihre Körpersprache und steigern damit unwillkürlich Ihr Charisma.

Charismatisch zu sein hängt weniger davon ab, wie viel Zeit Sie haben, sondern wie präsent Sie bei jeder Interaktion sind. Ihre Fähigkeit, vollkommen konzentriert zu sein, hebt Sie aus der Masse hervor; Sie hinterlassen einen bleibenden Eindruck. Wenn Sie ganz und gar präsent sind, kann sogar ein fünfminütiger Gedankenaustausch Ihren Gesprächspartner in Staunen versetzen und eine emotionale Schwingung zwischen Ihnen erzeugen. Die Menschen, mit denen Sie gerade zusammen sind, spüren, dass sie Ihre volle Aufmerksamkeit bekommen und dass sie in diesem Augenblick für Sie wichtiger sind als alles andere auf der Welt.

Ein Klient klagte darüber, er würde ständig Leute verärgern, wenn er unter Druck sei oder mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen habe. Wenn in einer solchen Situation jemand zu ihm käme, ertappte er sich dabei, an die Arbeit zu denken, bei der er gerade unterbrochen wurde,

statt dem anderen zuzuhören; am Ende fühlte sich der ungebetene Besucher zurückgewiesen und nicht ernst genommen.

Nachdem er die Konzentrationsübungen ausprobiert und die oben beschriebenen Techniken im Büro angewandt hatte, berichtete er: »Ich habe gelernt, wie wertvoll es ist, selbst für wenige Minuten meine volle Aufmerksamkeit zu schenken, und die Techniken haben mir dabei geholfen, in dieser kurzen Zeit ganz bei der Sache zu sein. Auf einmal verließen die Leute mein Büro zufrieden, weil sie das Gefühl hatten, mir wichtig zu sein.« Er bekräftigte, dies sei für ihn bei unserer gemeinsamen Arbeit eine der wertvollsten Lektionen gewesen.

Eine verbesserte Konzentration und Präsenz wirken sich nicht nur günstig auf Ihre Körpersprache, auf Ihre Fähigkeit zuzuhören und ganz allgemein auf Ihren Fokus aus, sondern vermehren vielleicht sogar Ihre Lebensfreude. Allzu oft passiert es uns, dass wir einen besonderen Moment achtlos vorübergehen lassen – etwa eine Feier oder auch nur ein paar wertvolle Minuten mit einem geliebten Menschen, weil unsere Gedanken in sechs verschiedene Richtungen gehen.

Die Meditationslehrerin Tara Brach hat ihr Leben der Praxis beschrieben, präsent zu sein beziehungsweise in der Gegenwart zu leben. Um es in ihren Worten zu sagen: »Die meiste Zeit kreisen wir um einen endlosen inneren Kommentar zu dem, was gerade geschieht, oder dem, was wir vorhaben. Selbst wenn wir gerade einen Freund umarmen, leidet die Herzlichkeit unserer Begrüßung darunter, dass wir mehr oder weniger bewusst abschätzen, wann wir uns aus der Umarmung lösen und was wir danach sagen sollen. Wir tauschen diese Gesten aus, ohne ganz mit dem Herzen dabei zu sein.« Die Gewohnheit, präsent zu sein, versetzt einen in die Lage, die glücklichen Momente mit ungeteilter Aufmerksamkeit wahrzunehmen und in vollen Zügen auszukosten.

Soeben haben Sie drei Hilfsmittel an die Hand bekommen, mit denen Sie Ihre Interaktionen mit anderen Menschen verbessern können; durch Übung werden sie Ihnen zur zweiten Natur. Und vergessen Sie nicht: Für jeden Moment, in dem Sie sich wieder in die Gegenwart zurückholen, werden Sie reichlich belohnt – Sie gewinnen an Einfluss, hinterlassen einen nachhaltigen Eindruck und Ihre Umgebung spürt