

Universität Regensburg

Zentrum für Sprache und Kommunikation

Mündliche Kommunikation und Sprecherziehung

M.A. Speech Communication and Rhetoric

Charisma – ein komplexer Begriff und seine Implikationen  
für die Sprechwissenschaft (gekürzte Fassung)

Abschlussarbeit zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Speech Communication and Rhetoric

Dr. Leslie Leon

Dipl.-Theol. Markus Olaf Wentink

22.12.2020

Erstgutachterin: Dr. Brigitte Teuchert

Zweitgutachter: PD Dr. habil. Wieland Kranich

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	4
Einleitung (MOW&LL).....	6
1. Etymologie des Terminus <i>Charisma</i> (MOW) .....	12
1.1. Der Ursprung des Begriffs liegt im Dunkeln .....	12
1.2. Das antike Verständnis von Charis und seine Bedeutung für den Begriff Charisma.....	15
2. Charisma in der biblischen Briefliteratur des Apostels Paulus (MOW) .....	24
3. Charisma als soziologischer Begriff (MOW&LL) .....	33
3.1. Das Konzept von Charisma bei Rudolf Sohm als Impuls für das Konzept von Max Weber (MOW).....	33
3.2. Charisma in der Systematik von Max Webers Werk (MOW) .....	38
3.3. Max Webers Definition von Charisma innerhalb der verstehenden Soziologie (MOW).....	39
3.4. Max Webers Konzept von Charisma (MOW).....	44
3.5 Victor Downtons “Rebel leadership” (LL) .....	51
4. Charisma als Begriff der Führungsforschung (LL) .....	51
4.1. Ansätze und Theorien der Führungsforschung .....	51
4.1.1. Der transformationale/charismatische Führungsansatz im Kontext der Organizational Behaviour Forschung .....	51
4.1.2. Charismatische und transformationale Führung.....	51
4.2. Psychodynamischer Ansatz in der Organisationspsychologie .....	59
4.3. Charisma in weiteren Ansätzen der Organisationspsychologie .....	67
4.3.2. Berlew: Leadership and Organizational Excitement.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.3.3. House: A 1976 Theory of Charismatic Leadership.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.3.4. Bass: Leadership and performance beyond expectations.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.3.5. Kouzes & Posner: The Leadership Challenge.	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.3.6. Conger & Kanungo: Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.3.7. Sashkin: The Visionary Leader .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.3.8. House, Shamir, Arthur: The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.3.9 Ergebnisse: Variablen charismatischer und transformationaler Führung und ihrer Rhetorik .....	68

5. Die Implikationen für die Sprechwissenschaft (MOW & LL).....	78
5.1. Charismaforschung als spezifische Aufgabe der Sprechwissenschaft (MOW) .....	78
5.2. Charisma als Objekt einer verstehenden Sprechwissenschaft (MOW &LL) .....	81
5.2.1. Die situativen Faktoren von Charisma in der mündlichen Kommunikation (MOW).....	83
5.2.2. Personale Faktoren charismatischer Kommunikation (MOW).....	112
5.2.3. Körperbezogene Faktoren charismatischer Kommunikation (MOW) .....	128
5.2.4. Sprachliche Faktoren charismatischer Kommunikation (LL) .....	130
5.2.5. Formbezogene Faktoren charismatischer Kommunikation (MOW).....	149
5.3. Ethische Implikationen (MOW) .....	153
6.Transfer in die sprechwissenschaftliche Didaktik: (LL).....	159
6.1. Konzeptionelle Elemente für ein charismatisch orientiertes Führungskräfte- training .....	159
6.2. Grundsätzliche Überlegungen .....	159
6.3. Möglichkeiten und Grenzen .....	161
6.4. Seminarablaufplan: „Charismatische Führung: Grundlagen und Praxis-Instrumente“ .....	162
6.5 Tabelle 7: Charismatische Führung: Grundlagen und Praxisinstrumente. Modulplan .....	170
6.5.1 Tabelle 8: Übung Empathie. Detailplan .....	173
6.5.2 Tabelle 9: Übung Gruppenkohäsion. Detailplan.....	176
6.5.3 Tabelle 10: Übung Symbolische und bildhafte Sprache. Detailplan .....	178
6.5.4 Tabelle 11: Übung Storytelling. Detailplan .....	180
Fazit (MOW&LL) .....	182
Literaturverzeichnis.....	186
Lexika.....	186
Internetquellen .....	186
Monographien und Artikel in Sammelbänden und Fachzeitschriften.....	186
Eidesstattliche Erklärung.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Max Webers Charisma-Modell

Abb. 2: Kontinuum-Modell Tannenbaum & Schmidt

Abb. 3: Managerial-Grid-Modell Blake & Mouton

Abb. 4: Situative Reifegrad-Theorie

Abb. 5: Weg-Ziel-Theorie

Abb. 6: Zusammenhang LPC-Wert und Führungserfolg

Abb. 7: Sprechsituationsmodell Geißner

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Struktur des Paulinischen Charismakonzepts anhand von 1 Kor 12

Tabelle 2: Interne Kommunikationsformen einer Organisation (Bartsch)

Tabelle 3: Trainingsmuster (Bartsch)

Tabelle 4: Bewusste und unbewusste Informationsverarbeitung (Herbst)

Tabelle 5: Zürcher Modell der sozialen Motivation (Bischoff)

Tabelle 6: Neurobiologisches Motivationsmodell (Esch)

Tabelle 7: Charismatische Führung: Grundlagen und Praxisinstrumente. Modulplan

Tabelle 8: Übung Empathie. Detailplan

Tabelle 9: Übung Gruppenkohäsion. Detailplan

Tabelle 10: Übung Symbolische und bildhafte Sprache. Detailplan

Tabelle 11: Übung Storytelling. Detailplan



## Einleitung (MOW&LL)

In zahlreichen Seminarangeboten im Bereich der Rhetorik und Kommunikation taucht der Begriff „Charisma“ auf. Oft wird der Begriff dabei unspezifisch und eher als Synonym für persönliche Ausstrahlung gebraucht. „Der Begriff Charisma wirkt ebenso faszinierend wie rätselhaft.“ Mit diesem Satz beginnt eine vor einigen Jahren vom Kommunikationswissenschaftler Malte Lenze publizierte Monographie zum Charisma-Konzept<sup>1</sup>. Woher stammt nun dieser Begriff und wie kann er im heutigen sprechwissenschaftlichen Kontext verantwortlich gebraucht werden?

Aus den Entwicklungen in der Psychologie bzw. Organisations-Psychologie zeigt sich, dass der Charisma-Begriff nicht zu trennen ist von einer dynamischen sozio-organisatorischen Betrachtungsweise, um nicht als Persönlichkeits-Attribut missverstanden zu werden.

Der Ansatz der vorliegenden Arbeit ist es deshalb, jene Anknüpfungspunkte zu suchen und zu elaborieren, in denen im Rahmen von Management- und Führungskonstellationen relevante sprechwissenschaftliche Faktoren eine effektive Rolle spielen. Das Grundanliegen der beabsichtigten Arbeit ist also zum einen die etymologische und bedeutungsgeschichtliche Klärung der Begriffe „Charisma“, seine Bedeutung im soziologischen und organisationspsychologischen Umfeld und zum anderen die Formulierung des für die Sprechwissenschaft relevanten Bereiches. Als Essenz sollen in einem dritten Schritt die Möglichkeiten für die praktische Anwendung in sprechwissenschaftlich fundierten Trainingsprogrammen erarbeitet werden.

Die Etymologie von Charisma setzt im semantischen Bedeutungsfeld von „Charis“ des antiken Griechisch an. Auf dieses Bedeutungsfeld griff der Apostel Paulus zurück, als er in seiner biblischen Briefliteratur den Begriff „Charisma“ einführte. Eine vorpaulinische Verwendung des Begriffs ist nicht belegt. Die beabsichtigte Studie stellt gemäß dem aktuellen Forschungsstand die systematische Einordnung und die Bedeutung von

---

<sup>1</sup> Lenze, M.: Postmodernes Charisma (2002): Marken und Stars statt Religion und Vernunft. Wiesbaden: Dt. Universitäts-Verlag

Charisma, wie Paulus sie verstanden hat, auf Grundlage des 1.Korintherbriefs rasterhaft dar.

Seinen Weg über die innerkirchliche bzw. theologische Verwendung hinaus in andere Bereiche fand der Begriff durch die Soziologie. Der Soziologe Max Weber war es, der den Begriff „Charisma“ für sein soziologisches Werk adaptierte und ihm seinen Weg als analytischen Begriff in der Soziologie und darauf aufbauend in der Organisationspsychologie eröffnete. Weber adaptierte nicht einfach den paulinischen Begriff, sondern baute auf dem Konzept von Charisma auf, das er bei dem evangelisch apologetischen Kirchenrechtler Rudolph Sohm vorfand. Die beabsichtigte Studie geht diesem Verlauf der Bedeutungsentwicklung von Charisma gemäß dem aktuellen Forschungsstand nach und stellt anschließend das Weber'sche Konzept von Charisma einerseits in der sachlichen Systematik der sogenannten *Verstehenden Soziologie* als auch andererseits in der Definition dar, die Max Weber im Rahmen seiner *Soziologie der Herrschaft*<sup>2</sup> herausgearbeitet hat.

Die Theorie des Soziologe Victor Downton, der den Charisma-Begriff weiterentwickelte, wurde von der US-amerikanischen Organizational-Behavior-Forschung aufgegriffen und mit einer Vielzahl von verschiedenen Theorien und wissenschaftlichen Forschungen innerhalb der Führungsforschung geprüft und validiert. Bis Ende der 1990er Jahre gab es im deutschsprachigen Raum keine wissenschaftlichen, empirischen Studien zum Thema charismatische Führung. In den USA ist dies ganz anders. Der Begriff wurde erstmals Ende der 70er Jahre gebraucht. Die charismatische und transformationale Führung gilt hier als „...das mächtigste und idealste Führungsverhalten“<sup>3</sup>, das bisher in der Führungsforschung untersucht und beschrieben wurde. Zentrales Kernelement der charismatischen und transformationalen Führung ist jener komplexe Charisma-Begriff, dessen besondere Faszination darin liegt, dass mittels des Einsatzes von Emotionen Menschen und Menschengruppen bewegt werden können. Daneben ist die charismatische und transformationale Führung eine „idealtypische“ Führung. Antonakis<sup>4</sup> definiert charismatische Führung als „symbolic leader influence rooted in emotional and ideological

---

<sup>2</sup> Vgl. Weber, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, Tübingen 1980, S.541-868.

<sup>3</sup> Day & Antonakis 2009: 21

<sup>4</sup> Vgl. Antonakis 2011

foundations.“ Sie betont die visionäre, charismatische und emotionale Beeinflussungsebene der Führungskraft. Denn charismatische Führungspersonen haben Vertrauen in ihre Mitarbeitenden und kommunizieren dies auch öffentlich. Weinert<sup>5</sup> betont, dass dies die Basis dafür ist, dass bei den Mitarbeitern ein Gefühl von Ergebenheit und Treue, Loyalität, Teamgeist und Akzeptanz ausgelöst wird und die Bereitschaft für wesentliche Umstrukturierungs- und Erneuerungsprozesse erheblich steigt. Extrinsische wird zu intrinsischer Motivation umgewandelt.

Auch im europäischen Raum wurde in der Folge erkannt, dass die charismatische und transformationale Führung ein hochaktuelles Instrument ist, mit dem Organisationen und ihre Führenden auf die Entwicklungen und Herausforderungen der Arbeitswelt wirkungsvoll zu reagieren.

Ein zentraler Bestandteil der vorliegenden Arbeit sind die Implikationen für die Sprechwissenschaft, die sich aus der Bedeutungsgeschichte des Begriffs Charisma und der begrifflichen Adaption durch die Führungsforschung ergeben. Ein erster Arbeitsschritt in diesem Zusammenhang stellt die Frage nach der Relevanz dar und wird dahingehend erreicht, dass die Zuordnung der charismatischen Kommunikation zum Bereich der Mündlichkeit herausgearbeitet und eine Zuordnung zur sprechwissenschaftlichen Disziplin der rhetorischen Kommunikation begründet wird. Da die Sprechwissenschaft sich neben der Didaktik ebenso als Sozialwissenschaft und hermeneutische Wissenschaft versteht, reicht es für die vorliegende Untersuchung nicht aus, die Postulate der Führungsforschung aufzunehmen und für die sprecherzieherische Didaktik aufzuarbeiten. Es wird begründet dargelegt, dass die Implikationen des Begriffs Charisma für die Sprechwissenschaft im Rahmen der rhetorischen Kommunikation die Hermeneutik, die Didaktik und die Ethik berühren.

Für den Bereich der Hermeneutik greifen die Autoren auf das analytische Instrument der idealtypischen Sprechsituation zurück, wie sie von Hellmuth Geißner im Rahmen der *Verstehenden Sprechwissenschaft*, einer Terminologie die sich an die Terminologie der *Verstehenden Soziologie* im Werk Max Webers anlehnt, entwickelt wurde. Auch die charismatische Kommunikation wird als Sprech- und Hörverstehenshandlung betrachtet, in welcher durch die beteiligten Personen Sinn konstituiert wird. Vor dem Horizont der

---

<sup>5</sup> Vgl. Weinert 2001



Faktoren, welche die Sprechsituation konstituieren, wird eine sprechwissenschaftliche Hermeneutik von Charisma versucht. Im Einzelnen sind dies die situativen, die personalen, die personenbezogenen, die sprachlichen und die formbezogenen Faktoren.

Innerhalb der situativen Faktoren werden die raumzeitlichen Gegebenheiten einer charismatischen Sprechsituation, die sich primär durch Präsenz, innere Dynamik und durch emotionale Vergemeinschaftung auszeichnet, erörtert. Darauf aufbauend wird die grundlegende Situationsbezogenheit charismatischer Kommunikation deutlich. Einerseits ist es oft eine Krisensituation, die charismatisierend wirken kann, andererseits gibt es nicht die objektive Lage, sondern nur die empfundene und Interpretierte Situation der Beteiligten. In diesem Zusammenhang stellt sich dann die Frage nach der Deutungshoheit in der charismatischen Sprechsituation und ihren dynamischen Einfluss auf das Selbstkonzept der Rezipienten. Zusätzlich zu den grundsätzlichen Überlegungen zu den situativen Faktoren charismatischer Kommunikation, werden vor dem Hintergrund des Ansatzes der charismatischen Führung die Strukturen mündlicher Kommunikation in Organisationen beleuchtet.

Zu den situativen Faktoren, die eine charismatische Sprechsituation konstituieren, gehören auch der Anlass und die Absicht der charismatischen Sprechhandlung. Beide Aspekte werden in der beabsichtigten Studie erörtert, aufbauend auf die Studien der deutschsprachigen Soziologen Valentin Rauer und Christoph Schneider, die mit ihren performanztheoretischen Überlegungen und dem Ansatz der symbolischen Repräsentation, wichtige Erkenntnisse liefern, die für die Sprechwissenschaft fruchtbar gemacht werden können. Ein weiterer Ansatz, der in diesem Zusammenhang wichtig ist und aufgegriffen wird ist die *Symbolische Konvergenz Theorie* des amerikanischen Sprechwissenschaftlers Ernest G. Bormann mit ihren Erkenntnissen zur Kommunikation und Kohäsion in und von Gruppen, sowie zur Entstehung einer rhetorischen Vision, welche für die charismatische Sprechsituation essentiell erscheint.

Der Begriff der Vision wird im Anschluss für den Bereich des Managements in Organisationen heruntergebrochen und von anderen, ähnlichen Begriffen abgegrenzt.

Ein nächster Abschnitt ist den personalen Faktoren gewidmet. Hier wird deutlich, dass es auch im Bereich der charismatischen Kommunikation kein reduktionistisches Verständnis von Sprechen als individueller Leistung geben kann, sondern dass Charisma vielmehr ein grundsätzlich relationales Phänomen darstellt, welches nur solange besteht, wie es von

den Rezipienten als solches empfunden wird. In einem weiteren Schritt fragt die beabsichtigte Studie nach der *conditio humana* und damit nach den fundamentalen personalen Voraussetzungen von Charisma. Zwischen den Gegensatzpaaren von Differenz und Identität, sowie Kontingenz und Transzendenz wird eine Antwort gesucht. In einem weiteren Schritt werden die kognitionswissenschaftlichen und neurobiologischen Voraussetzungen betrachtet. Auch kommen die Motivationsschemata in den Blick, geht es doch insbesondere in den Ansätzen der charismatischen bzw. transformationalen Führung primär um die Wirkung der intrinsischen Motivation.

Ergänzend hierzu wird im Abschnitt, der den körperbezogenen Faktoren gewidmet ist, der Ansatz zum *Embodiment* der Psychologin Maja Storch kurz dargestellt. Eine eingehende Untersuchung der Bedeutung von Stimme, Mimik, Gestik, Proxemik u.ä. für die charismatische Sprechsituation wird an die Forschung weiterführender Studien verwiesen. Die Überlegungen zu den sprachlichen Faktoren charismatischer Kommunikation ergeben sich aus den Postulaten der Führungsforschung und den Erkenntnissen der hermeneutischen Überlegungen der beabsichtigten Studie, sowie den Ergebnissen der *Signaling*-Forschung. In den Fokus geraten in diesem Zusammenhang symbolische Sprache und *Storytelling*.

Die Untersuchungen im Rahmen der konstitutiven Faktoren einer charismatischen Sprechsituation werden abgeschlossen durch die Erörterung einer möglichen formalen Kategorisierung charismatischen Sprechens.

Der theoretische Teil wird abgeschlossen mit Überlegungen zur sprechwissenschaftlichen Ethik, handelt es sich bei Charisma doch um ein machtvolleres Phänomen. Vor dem Hintergrund historischer und politischer Erfahrungen und Überlegungen erscheint eine sprechwissenschaftliche Analyse und Weiterentwicklung charismatischer Kommunikation ohne ethische Reflexion nicht denkbar. Analog gilt dies für die Führung in Organisationen. Es geht immer um Menschen und ihre Freiheit. Der Ansatz der Kooperativen Rhetorik erscheint in diesem Zusammenhang als hilfreich.

Ein abschließendes Kapitel ist der Didaktik gewidmet. Aufgrund der Breite des Themas und der Fülle an Erkenntnissen wird allerdings eine beschränkte Auswahl getroffen, die versucht den wichtigsten Erkenntnissen aus Führungsforschung und sprechwissenschaftlicher Hermeneutik gerecht zu werden. Aus den Forschungsergebnissen der genannten Studien ergeben sich Hinweise auf eine Anzahl

konkreter Verhaltensweisen, die auf verschiedene Weisen gelernt und trainiert werden können. Hier setzt die Arbeit mit einem Seminarkonzept an, das die Grundsätze der Sprechwissenschaft und damit die Vermittlung wertschätzender, kooperativer Kommunikation in den Mittelpunkt stellt. Das Konzept soll die Teilnehmenden dazu befähigen, sich durch selbstgesteuertes Lernen in Informations-, Übungs- und Feedback-Seminarbausteinen und -phasen individuell weiterzuentwickeln. Die Teilnehmer sollen auf diese Weise das eigene Potential im Charisma-Kontext durch Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung wahrnehmen und ihre kommunikativen Kompetenzen erweitern. Ein konkretes Modul-Konzept konkretisiert die beschriebenen sprechwissenschaftlichen Implikationen.

Die vorliegende Studie ist als Kumulation von zwei Masterarbeiten entstanden. Alle Abschnitte sind so gekennzeichnet, dass sie eindeutig einem Autor bzw. einer Autorin zugeordnet werden können.

In dieser Arbeit haben wir uns umfassend um gendergerechte Sprache bemüht. Wichtig ist uns zu betonen, dass alle Geschlechter sich gleichermaßen angesprochen fühlen und stereotypen Rollenbildern von Frauen und Männern entgegengewirkt wird. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird dennoch häufig das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten sind dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

# 1. Etymologie des Terminus *Charisma* (MOW)

## 1.1. Der Ursprung des Begriffs liegt im Dunkeln

Bevor der Apostel Paulus den Begriff *Charisma* (χάρισμα) in seiner biblischen Briefliteratur einführt, ist der Begriff in der griechischen Schriftsprache bedeutungslos<sup>6</sup>. Der älteste Beleg außerhalb der jüdisch-christlichen Literatur gehört der Volkssprache an und bezeichnet ein Gefäß, welches jemand als Geschenk einem anderen überreicht. Der Begriff hat keinerlei religiöse Konnotation und taucht bei Alkiphron auf<sup>7</sup>, einem Rhetoriker und Schriftsteller des 3. Jahrhunderts n.Chr.<sup>8</sup> und Vertreter der sog. *Zweiten Sophistik*. Diese geistig-kulturelle Bewegung entstand im Osten des römischen Reiches und erinnerte an die großen Redner und Denker des 5. Jahrhunderts v.Chr.<sup>9</sup> Im Gegensatz zu der frühen Zeit waren die Vertreter der *Zweiten Sophistik* eher an Alltagsthemen interessiert und nicht so sehr an Politik. Alkiphron verfasste 124 fiktive Briefe, die mehrheitlich bis heute erhalten sind. Vielfach lagen seinen Briefen Figuren aus den Komödien des Meander zugrunde, einem attischen Komödiendichter des 4./3. Jahrhunderts v.Ch.<sup>10</sup>. Wenn auch nicht gesichert, so ist der Ursprung des Begriffs *Charisma* in den attischen Komödien durchaus möglich.<sup>11</sup> Da eine Rezeption der paulinischen Briefliteratur durch Alkiphron unwahrscheinlich ist, liegt der Befund nahe, dass der Apostel Paulus einen Begriff im nicht-literarischen Griechisch vorgefunden hat, der sich außerbiblisch erst in der Zeit nach ihm verschriftlichte. Der Theologe und Paulus-Forscher Norbert Baumert sieht die außerbiblische Bedeutung unseres Begriffs lapidar:

---

<sup>6</sup> Jörg Gerber: *Ungleichheiten im Volk Gottes: Die Besetzung des ordinierten Amtes als Phänomen „sozialer Schließung“*. Freiburg/Schweiz 1998, S. 175.

<sup>7</sup> Vgl. Alciphr 3, 17, 4., z.B. den Brief „Glaukus an Galathee: Wie glücklich lebt man doch auf dem festen Lande, und welche Sicherheit hat man beim Feldbau! Mit Recht nennen die Athener das Erdreich das wohlthätige, da es uns Geschenke darreicht, auf die sich Leben und Erhaltung gründet. Wie grausam ist im Gegenteil das Meer, und welcher Gefahr ist doch die Schifffahrt ausgesetzt!“

<sup>8</sup> Vgl. Alkiphron (o. J.): „Der Redner Alkiphron lebte zur Zeit des Lukian von Samosata. Man wird nicht bestreiten können, dass er den witzigen Verfasser der Hetärogenespräche zuweilen nachahmt. Soweit ihm das seine eher behagliche, fröhliche als satirisch-spitze Art erlaubte. Es ist eine Sammlung von hundertachtzehn erdachten Briefe von Alkiphron auf uns gekommen. Sie geben ein anschauliches Bild des genießerischen attischen Lebens, an dem Alkiphron mit großer Liebe teilgenommen zu haben scheint.“

<sup>9</sup> Vgl. Bowersock, G., W., *Greek sophists in the roman empire*, Oxford 1969.

<sup>10</sup> Vgl. Menander, *Komödien. Griechisch und Deutsch*. 2 Bände. Herausgegeben, übersetzt und kommentiert von Peter Rau, Darmstadt 2013 (Bd. 1) und 2014 (Bd. 2).

<sup>11</sup> Vgl. W. Bauer, *Wörterbuch zum NT*, Berlin 1988.

*In der griechischen Koine besagt Charisma 'Geschenk', also: 1. Aus freiem Wohlwollen, 2. Umsonst, 3. Gegebenes, 4. Gut.*

*Charisma verhält sich ... ähnlich wie Geschenk zu Schenkung; die Nachsilbe -μ weist hin auf ein Konkretum.<sup>12</sup>*

Die grammatische Form von *χαρισμα* ist ein, für das Koine-Griechisch charakteristisches Verbalsubstantiv, zum Verb *χαριζομαι*. *χαριζομαι* stellt ein Deponens Medium dar, also ein Verb welches grammatisch zwischen Passiv und Aktiv anzusiedeln ist und im transitiven Sinn mit „willig darbringen; gern geben; schenken“ und im intransitiven Sinn mit „sich freundlich zeigen; einem etwas angenehmes, einen Dienst, einen Gefallen erweisen; willfährig sein“ zu übersetzen ist.<sup>13</sup> Die Substantivierung erfolgt über das Ableitungssuffix -μα, welche im klassischen Griechisch für die Bildung von Substantiven gebraucht wurden<sup>14</sup>, die das Ergebnis einer Handlung anzeigten.

Semantisch ist das Substantiv *χαρις* mit der Bedeutung von „Anmut, Gnade, Gnadengabe, Liebesgabe, Huld, Gunst etc.“<sup>15</sup> mit *χαριζομαι/χαρισμα* verbunden, wobei auf den ersten Blick *χαρις* die Grundhaltung meint, die zum Geben bzw. Schenken führt und *χαρισμα* das Ergebnis des Schenkens bzw. des Vorgangs, der durch *χαριζομαι* bezeichnet wird.<sup>16</sup> Um sich dem ursprünglichen semantischen Gehalt des Begriffs Charisma zu nähern, erscheint es jedenfalls notwendig, die semantische Korrelation der terminologischen Trias *Χαρις-χαριζομαι-Χαρισμα* genauer zu betrachten und auch die Wortwurzel *χαρ-* nicht aus dem Blick zu verlieren. In der Wortwurzel *χαρ-* findet sich der Begriff *χαρα*. Dieser bedeutet Freude und ist verbunden mit dem Verbum *χαίρειν*/freuen, das als Imperativ im klassischen Kontext auch als Gruß benutzt wurde. *Charis* bezeichnet jedoch nicht die Freude selbst, sondern, wie von der Kunsthistorikerin Veronika Mertens zusammengefasst, die erfreuende Kraft,

*die aus Schönheit, gutem Gedeihen und segensreichem Wohlergehen, aus tugendhaftem Handeln und fairem Sieg im Wettkampf, aus festlichem Beisammensein, Wohlwollen und Dankbarkeit entspringt. Sie kann als physische wie auch als geistige Eigenschaft wirken und findet sich daher in der Natur oder in einem schönen Körper ebenso wie in einem schönen Geist, einem Kunstwerk*

<sup>12</sup> Baumert, N., Charisma – Versuch einer Sprachregelung, S.22.

<sup>13</sup> Vgl. Gemoll, W., Griechisch-Deutsches Schul- und Handwörterbuch, 9.Aufl., S.800f.

<sup>14</sup> Ähnlich: Thema, Koma, Trauma, Stigma

<sup>15</sup> Vgl. Gemoll, W., Griechisch-Deutsches Schul- und Handwörterbuch, 9.Aufl., S.800f.

<sup>16</sup> Vgl. Blass F./ Debrunner, A./Rehkopf, F., Grammatik des neutestamentlichen Griechisch, Göttingen 1990, Par.109.2

oder einer guten Rede. Charis ist die vermittelnde Kraft, die angenehme Wirkung, Freude und Lust hervorruft.<sup>17</sup>

So eindeutig der semantische Gehalt bei einem Blick in das Wörterbuch zu sein scheint, so komplex erweist sich der semantische Gehalt beim Blick auf die Entwicklung des Verständnisses des Begriffs χάρις in der klassischen Literatur- und Geistesgeschichte und in der oft ungenauen Verwendung des Begriffs Charisma in der heutigen Zeit. Dies gilt besonders für den sprechwissenschaftlichen Kontext, da Charis in der klassischen Rhetorik schon als Bezeichnung für eine besonders wirksame Rede gebraucht wurde. Für eine besondere Wirksamkeit allerdings, die schwer begrifflich fassbar war. So galt beispielsweise im letzten vorchristlichen Jahrhundert ein attischer Redner des 5. Jahrhunderts v. Chr., Lysias<sup>18</sup>, als Prototyp rhetorischer Charis. Der Geschichtsschreiber und Rhetor Dionys von Halikarnass<sup>19</sup> (ca. 30 v. Chr. in Rom) legte dar, „dass das einzelne Wort bei Lysias durch *Blüte der Charis* ausgezeichnet sei, fügt aber hinzu, die Charis im Stil des Lysias könne sowohl vom geschulten wie vom ungeschulten Leser lebendig empfunden werden, äußerst schwierig dagegen sei es auch für den vorzüglichsten Kenner stilistischer Erscheinungen, die über das einzelne Wort hinausgehende, allgemeine Charis in Sprache und Begriff befriedigend zu explizieren.“<sup>20</sup> Der Altphilologe Karl Deichgräber fasste dies folgendermaßen zusammen: „Dionys hat ausgesprochen, wie es jedem ergeht, der sich darum bemüht, die als Fluidum spürbare Charis überzeugend zu beschreiben und zu definieren.“<sup>21</sup> Eine derartige Beschreibung von Charis erinnert an das, was im zeitgenössischen Kontext populär oft mit Charisma umschrieben wird. Eine Abgrenzung der beiden Begriffe Charis und Charisma erscheint notwendig.

---

<sup>17</sup> Mertens, V., Die drei Grazien, S.7.

<sup>18</sup> Vgl. Brills New Pauly Supplements, Lysias : „ The main biographical facts can be gathered from L`'s speeches from which the later *vitae* drew partly

<sup>19</sup> griechisch Διονύσιος Ἀλικαρνασσεύς *Dionýsios Halikarnasseús*, lateinisch *Dionysius Halicarnassensis*; \* ca. 54 v. Chr. in Halikarnassos; † nach 7 v. Chr. in Rom) war ein antiker griechischsprachiger Rhetor, Schriftsteller und Geschichtsschreiber. Als Zeitgenosse von Augustus kommt er im Jahr 29 v. Chr. nach Rom und verfasst dort mehrere Schriften, darunter sein Hauptwerk, eine *Geschichte Roms*. Vgl. hierzu auch: Pinkepank, A.: *Dionysios von Halikarnassos*. In: Manfred Landfester (Hrsg.): *Geschichte der antiken Texte. Autoren- und Werklexikon (= Der Neue Pauly. Supplemente. Band 2)*. Metzler, Stuttgart/Weimar 2007, S. 215–218.

<sup>20</sup> Zitiert nach Deichgräber, K., Charis und Chariten – Grazie und Grazien, München 1971. S.7

<sup>21</sup> Ebd. S.7

## 1.2. Das antike Verständnis von Charis und seine Bedeutung für den Begriff Charisma

Die Semantik von χάρις liefert darüber hinaus noch zwei Komponenten, die für das Verständnis von χαριζομαι/χαρισμα grundlegend sind. So wird einerseits etwas Angenehmes, Erfreuliches bezeichnet, andererseits wird χαρισ innerhalb eines Machtgefüges von oben nach unten weitergegeben, wie etwa als Gunst von Göttern oder Herrschern.<sup>22</sup> Die Theologin Hildegard Scherer resümiert folgendermaßen:

*Wer anderen χαρισ im Sinne von Gnade erweist, reagiert nicht auf eine Notwendigkeit, sondern handelt souverän. In diesem Sinne bezeichnet χαρισμα ein Geschenk, das ungeschuldet, aus freien Stücken, an andere übermittelt wird.<sup>23</sup>*

Grundsätzlich ist der Begriff der Charis mit den Chariten verbunden, welche in der griechischen Mythologie Göttinnen bezeichnen, die zu den ältesten Gottheiten Griechenlands gehören. Sie sind älter als die Gottheiten des Olympos, zu denen sie im religionsgeschichtlichen Verlauf später gerechnet wurden.<sup>24</sup> Eine mögliche Übersetzung von χάρις wäre Anmut und die Chariten wären die Göttinnen der Anmut, wie es etwa bei den Klassikern der deutschen Literatur, z.B. Goethe, gebräuchlich war. Die Übersetzung erscheint allerdings zu einfach. Charis ist ein Urwort hellenistischen Geistes, in dem etwas Irrationales mitschwingt. Sein Sinngehalt lässt sich durch Übersetzung ins Lateinische oder Deutsche nicht voll erfassen, wie der Altphilologe Karl Deichgräber konstatiert.<sup>25</sup> Was ist das Wesen von Charis und wer sind die Chariten? Eine Antwort darauf erscheint kein leichtes Unterfangen, wie schon der oben zitierte Dionys unterstrich, bezüglich der Charis in der Rhetorik des Lysias.

Die vorliegende Studie versucht im Folgenden das Bedeutungsfeld von Charis und Chariten näher zu beleuchten durch die Darstellung ihrer naturmythischen Bedeutung, ihrer Bedeutung bei Homer, ihrer Stellung in der Theogonie, ihrer ethischen Deutung und ihrer panegyrischen Verwendung in der Rhetorik.

---

<sup>22</sup> Vgl. Conzelmann, H./Zimmerli, W., Art. Χαρις, in: Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament (ThWNT) IX, S.363-393

<sup>23</sup> Rychterova, P./Seit, St./Veit, R. (Hrsg.), Das Charisma – Funktionen und symbolische Repräsentationen, S.60

<sup>24</sup> Vgl., Mertens, V., Die drei Grazien, S.7f.

<sup>25</sup> Vgl. Deichgräber, K., Charis und Chariten, S. 7.

Richten wir unseren Blick zuerst auf den Ursprung der Chariten. Durch die Wortwurzel  $\chi\alpha\rho-$  sind sie wesentlich, wie  $\chi\acute{\alpha}\rho\iota\varsigma$ , mit der Freude verbunden. Chariten sind dabei aber nicht bloße Personifizierungen von Charis. Die ältesten Überlieferungen zu den Chariten beziehen sich auf Kulte, die auf eine Verehrung von Naturgottheiten schließen lassen. Namen der einzelnen Chariten sind für die frühe Zeit nicht überliefert. Mit der Kunsthistorikerin Veronika Mertens ist anzunehmen, dass sie keine trugen.<sup>26</sup> Erst Hesiod hat im 7. vorchristlichen Jahrhundert in seiner Kosmogonie bzw. Theogonie die Chariten systematisch erfasst. Er geht von einer Dreizahl aus und benennt sie mit den Eigenschaftsbegriffen: „Aglaiä“ - die Glänzende (Prächtige, Leuchtende); „Euphrosyne“ - die Heitere (Freudige) und „Thalia“ - die Blühende.<sup>27</sup> „Die Chariten ...scheinen ... Quellgöttinnen gewesen zu sein. Sie teilen den Segen aus, der sich aus den Quellen über das Land ergoss.“<sup>28</sup> Karl Deichgräber hat die weitere historische Entwicklung der Chariten dann zu Segensgöttinnen von altgriechischen Stadtgemeinden herausgearbeitet.<sup>29</sup> Die Chariten erscheinen dem Betrachter in naturmythischen Zusammenhängen von belebenden Wirkungen, die Fruchtbarkeit und neues Wachstum und damit auch Wohlstand ermöglichen. In einer abstrakteren Begrifflichkeit einer späteren Entwicklung kommt der Begriff des Segens hinzu.

Wie erscheint nun der Begriff  $\chi\acute{\alpha}\rho\iota\varsigma$  und die Chariten bei dem Schriftsteller, der schon in der Antike als der Dichter schlechthin galt, bei Homer?

Einerseits steht Charis bei Homer oftmals für den Dank, der in der Gegengabe zu einer erhaltenen Gunst besteht. So ist in Ilias beispielsweise der Lykier Pandaros den Troern aus Dank ( $\chi\acute{\alpha}\rho\iota\varsigma$ ) zu Hilfe gekommen.<sup>30</sup>

Andererseits stehen Menschen im Mittelpunkt von Ilias und Odyssee, wie Deichgräber beschreibt, die sich durch hohe Aristie auszeichnen. „Ruhm ist ihr höchstes Lebensziel ... große Taten wollen sichtbar vollbracht und gefeiert werden.“<sup>31</sup> Auch tragische Erfahrungen

---

<sup>26</sup> Vgl. Mertens, V., Die drei Grazien, S.14.

<sup>27</sup> Vgl. ebd., S.15.

<sup>28</sup> Ebd. Und vgl. dazu ebd. S.21: „Diese enge Verbindung zwischen Chariten und Quellnymphen ließ die Chariten später zu einem beliebten Skulpturenschmuck in Bädern werden.“

<sup>29</sup> Vgl. Deichgräber, K., Charis und Chariten, S.20ff. und ebenso S.14: „Auch die Stadt Athen verehrte zwei Chariten. Die eine hieß Auxo (eine Kurzform des Namens Auxesia), die andere Hegemone, wohl weil sie Anführerin des Festreigens war, eines Reigens von Nymphen vielleicht, der als kultischer Tanz eine Bitte um Wohlstand ausdrückte.“

<sup>30</sup> Vgl. Deichgräber, K., 1971, S.24.

<sup>31</sup> Ebd., S.20.



und Kampf werden als Lust gedeutet. Es ist eine Welt adligen Empfindens und heldenhafter Gesinnung bei Menschen und Göttern, die Homer zeichnet. Die Welt wird überstrahlt vom Glanz des Hohen und Schönen. Dieser Glanz drückt sich in χάρις aus, die als Eigenschaft von Göttern und Menschen, aber auch von realen Gegenständen erscheint. Die Chariten fügen sich, als die lieblich Gefälligen ins Bild.<sup>32</sup> Χαρίεν ist ein Adjektiv, welches in Ilias und Odyssee immer wieder zu finden ist und mit angenehm, anmutig, liebezend, lieblich und überhaupt mit „was Einem angenehm u. erwünscht ist und Freude macht“ übersetzt werden kann<sup>33</sup>. Karl Deichgräber arbeitete heraus, dass es besonders Weihgaben und Geschenke an Götter und Menschen sind, die χάριεν sind und Freude machen.<sup>34</sup> So erhält Penelope kostbare Ohringe von strahlender Anmut (Charis) vom Freier Eurydamas<sup>35</sup> und auch vom Ohrschmuck der Hera, die sie für ihren Gemahl Zeus anlegt, strahlt große Charis aus.<sup>36</sup> Charis stellt gewissermaßen den Zauber dar, welcher einem wertvollen Gegenstand bzw. einem Kunstwerk inne wohnt. Beispielhaft ist in Ilias eine Parabel geschildert, die dies erläutert. Als Thetis den Götterschmied aufsucht, damit er für Achill den neuen Schild anfertige, ein Kunstwerk, das ihres Sohnes, des größten Helden, nach Material, Form und Schmuck in jeder Beziehung würdig sei, da öffnet ihr das Haus die Gemahlin des Gottes, und sie trägt den Namen Charis.<sup>37</sup> In Homers Dichtung strahlen aber auch Menschen Charis aus. So ist sie höchster Ausdruck für die Anziehung beispielsweise, die ein schöner Mann auf ein Mädchen ausübt. So wird Odysseus in der Odyssee als jemand beschrieben, der von der Göttin Athene mit attraktiver Physis und Charis beschenkt wurde: „... also umgoss die Göttin ihm Haupt und Schultern mit Charis.“<sup>38</sup> Es zeigt sich Göttliches in menschlicher Gestalt und Deichgräber schreibt:

*Gerade in der Welt solcher Charis haben die homerischen Chariten ihren Platz; ... hat ein Euphorbos besonders schönes Haar, so wird es dem Haar der Chariten verglichen ... als die Göttin (Aphrodite) nach dem Abenteuer mit Ares in ihr Heiligtum nach Paphos auf Zypern zurückkehrt, sind es die Chariten, die sie baden, mit göttlichem Öl salben und ihr liebliche Kleider anlegen. Die Chariten*

---

<sup>32</sup> Vgl. ebd., S.21ff.

<sup>33</sup> Vgl. Deichgräber, K., 1971, S. 21ff

<sup>34</sup> Vgl. ebd.

<sup>35</sup> Vgl. Odyssee, 18, 298

<sup>36</sup> Vgl. Ilias 14, 182.

<sup>37</sup> Vgl. Ilias 18, 382. Und Deichgräber, K., 1971, S.24.

<sup>38</sup> Odyssee, 6, 235.

*sind sogar für Aphrodite unentbehrlich; ihr Wirken ist - das will der Dichter ...  
sagen - Charis.<sup>39</sup>*

Im homerischen Verständnis von Charis steht das Geschenk im Mittelpunkt. Charis ist die Dankbarkeit des Beschenkten, aber auch das, was in Kunst und in den Zusammenhängen menschlicher Attraktion Freude auslöst. Charis erscheint als etwas Göttliches, das in greif- und sichtbarer Gestalt und Form erscheint.

Bevor der Begriff der Charis von den griechischen Philosophen aufgegriffen und mit weiterführender Bedeutung versehen wurde, wurde die Bedeutung der Chariten in systematisierenden Beschreibungen des Götterhimmels herausgearbeitet. Dies stellte eine Vorstufe zu den späteren theoretischen Überlegungen der Philosophen dar. In der Beantwortung der Frage wie der Kosmos und die Götterwelt strukturiert ist, wurden komplexe Zusammenhänge durch Göttergenealogien reflektiert. Eine erste Theogonie stammt, wie oben schon erwähnt, von Hesiod und stellt eine der ältesten Quellen der griechischen Mythologie dar.<sup>40</sup> Unter den erwähnten Namen sind die Chariten bei Hesiod Töchter des Zeus und haben damit einen Platz in unmittelbarer Nähe des höchsten olympischen Gottes, in dessen Hand die Ordnung des Götter- und Menschenlebens gelegt ist. Die Chariten werden nicht als Urmächte dargestellt, aber als göttliche Wesen, welche dem Bereich des Hellen und Strahlenden zugeordnet werden. An ihre Seite stellt Hesiod die Musen, ebenso Kinder des Zeus.<sup>41</sup> Diese Zuordnungen wurden auch in späteren Kosmogonien übernommen. So bei dem elegischen Dichter Theognis von Megara in der zweiten Hälfte des 6. vorchristlichen Jahrhunderts. Wie bei Hesiod werden hier Musen und Chariten gemeinsam genannt, aber doch so, dass sowohl ihre Gemeinsamkeiten, aber auch ihre Unterschiede deutlich werden. In seiner Spruchsammlung lässt Theognis beide auf der Hochzeit des Kadmos und der Harmonia folgenden Satz singen: „Was schön ist, ist lieb; was nicht schön ist, ist nicht lieb.“<sup>42</sup> Karl Deichgräber arbeitet die Bedeutung dessen für den inneren Zusammenhang von Musen und Chariten heraus und damit einen wichtigen Aspekt des Wesens der Chariten, dass sich hier demnach als reine Wirkung zeigt: „Die Musen

---

<sup>39</sup> Vgl. Deichgräber, K., 1971, S.22f.

<sup>40</sup> Vgl. Deichgräber, K., 1971, S.46f.

<sup>41</sup> Vgl. ebd.

<sup>42</sup> Theognis, Buch I, 15-18. Vgl. *Elegy and Iambus, Volume I*

J. M. Edmonds, Ed.: „Muses and Graces, Daughters of Zeus, who came of yore to the wedding of Cadmus and sang so fair a song, ‘What is fair is dear, and not dear what is not fair,’ — such was the song that passed your immortal lips.”

schenken das Schöne, die Chariten das Liebe. Die Letzteren sind es, die dem Schönen seinen Reiz geben, die Kraft der Anziehung und Bezauberung.“<sup>43</sup> Eine weitere Klärung findet sich bei dem Dichter Empedokles von Agrigent. Ein Zeitgenosse von Theognis und Verfasser eines kosmogonischen Gedichtes. In seinem Werk „Sühnelied“ findet sich der Satz: „Die Charis hasst die schwer erträgliche Notwendigkeit.“<sup>44</sup> Hierauf aufbauend verdeutlicht Karl Deichgräber neben dem Aspekt der Wirkung die Unbedingtheit von Charis: „Charis und Zwang, Charis und Mühsal sind zwei entgegengesetzte Welten. Man kann nicht zur Charis gezwungen werden, Charis ist willkommene Gabe und nicht etwas, das erlitten wird.“<sup>45</sup>

Ein weiterer Aspekt der Wesensbestimmung der Chariten stellt die ethisch-moralische Dimension dar. Sie wachen über das Handeln der Menschen nach Gesetzen, welche die Sittlichkeit garantieren sollen. Nach Hesiod wird gerechtes Handeln durch Wohlergehen, fruchtbare Felder usw. belohnt.<sup>46</sup> Veronika Mertens fasst die Verbindung, darauf aufbauend, von Charis und Ethik zusammen:

*Als Antrieb zu solchem Handeln galt die Charis, die den Menschen freudig geben und für empfangene Gerechtigkeit und Gaben dankbar sein lässt. Es bestand also ein enger Zusammenhang zwischen Charis und Nomos, dem Gesetz, insbesondere ... dem ungeschriebenen Gesetz, das die im Grunde selbstverständliche Sittlichkeit des Handelns schon in den kleinen Dingen des Alltags beinhaltete.*<sup>47</sup>

Insbesondere durch die Rezeption des Charisbegriffes in der Philosophie wird der ethische Aspekt in den Vordergrund gestellt, wodurch eine Verengung des Bedeutungsfeldes und eine immer stärkere Allegorisierung der Göttinnen stattfindet.<sup>48</sup> Im Rahmen der vorliegenden Studie rücken dabei Platon und Aristoteles in den Blick, deren Adaption des Charisbegriffes überblickartig dargestellt werden soll, zumal für unseren Zusammenhang bezüglich der vorsokratischen Philosophen kaum etwas bekannt ist.<sup>49</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Deichgräber, K., Charis und Chariten, S.50.

<sup>44</sup> Vgl. Empedokles aus Agrigent (o. J.)

<sup>45</sup> Deichgräber, K., Charis und Chariten, S.50.

<sup>46</sup> Vgl. Mertens, V., Die drei Grazien, S.26.

<sup>47</sup> Ebd.

<sup>48</sup> Vgl. ebd., S.28.

<sup>49</sup> Vgl. ebd.

Bezüglich der Adaption des Charisbegriffes bei Platon sei beispielhaft an dieser Stelle auf sein als fiktives Festmahl mit Reden und Dialogen verfasstes Werk *Symposion* verwiesen.<sup>50</sup> Hier tritt der *Eros* als zentraler Begriff in Platons Denken hervor. Er erscheint als die Kraft, die sich, durch das Schöne einer besonderen Person angezogen, erhebt im Streben nach dem Schönen im Allgemeinen, letztlich im Streben nach der Idee des Schönen, die immer mit dem Guten verbunden ist und damit auch immer eine ethische Konnotation hat. Als höchstes Ziel erscheint die Schöngutheit (Kalokagathie), die in platonischer Prägung zum griechischen Bildungsideal wurde.<sup>51</sup> Die Rolle der Charis in diesem Zusammenhang wird besonders in der, das *Symposion* abschließenden, Lobrede des Alkibiades auf Sokrates deutlich, zu welchem er sich auf homoerotischer Ebene hingezogen fühlte, obwohl Sokrates rein äußerlich nicht herausragend attraktiv war.<sup>52</sup> Hingerissen ist er von Sokrates` innerer Charis, die sich ihm durch seine Reden mitteilt. Seine Worte vergleicht er mit dem Flötenspiel der Silene. Alkibiades meinte, in Sokrates` Seele Götterbilder zu erkennen, was ihn nicht mehr loslies und ihn zwang, alles zu tun, was Sokrates von ihm verlangte.<sup>53</sup> Zu Alkibiades, wie zu allen schönen Menschen zieht es den platonischen Sokrates. Der Eros ist die Kraft, die auf die Idee des Schönen und damit auch des Guten gerichtet ist, das sich in Tugenden verwirklicht. Zusammenfassend schreibt Karl Deichgräber über Sokrates` Eros und die Charis in diesem Zusammenhang:

*... das Besondere daran ist, dass er in ihnen ein inneres Bild sucht, dass der leiblichen Schönheit entspricht und dem Bild seines eigenen Innern. ... Eros, und zwar der philosophische, bleibt die überragende Kraft, nicht Charis, sie ist Begleiterin des Eros.*<sup>54</sup>

Wobei Veronika Mertens zusammenfassend erläutert: „Platons Charisauffassung ist sich noch der alten Weite des Begriffs bewusst, die sowohl das Reiz- und Lustauslösende als auch die Schönheit und Anziehungskraft des sittlich Guten umfasst.“<sup>55</sup>

<sup>50</sup> Vgl. Platon, Bd.2, S. 203ff.

<sup>51</sup> Vgl. Mertens, V., Die drei Grazien, S.28.

<sup>52</sup> Vgl. Deichgräber, K., Charis und Chariten, S.50: „Sokrates mit seiner Stülpnase wird von Alkibiades ... mit einem Satyr verglichen. Sokrates ist also nicht schön.“

<sup>53</sup> Vgl. Platon, Bd.II, *Symposion*, S.244f.: „Ob aber jemand, wenn er ernsthaft war und sich auftrat, die Götterbilder gesehen hat, die er in sich trägt, das weiß ich nicht. Ich aber habe sie einmal gesehen, und so göttlich und golden und überaus schön und bewunderungswürdig kamen sie mir vor, dass ich glaubte, auf der Stelle alles tun zu müssen, was nur Sokrates wünschte.“

<sup>54</sup> Deichgräber, K., Charis und Chariten, S.51.

<sup>55</sup> Mertens, V., Die drei Grazien, S.29.

Eine weitere Engführung auf die Ethik geschieht in der Verwendung des Begriffs Charis und die Zuschreibung der Zuständigkeit der Chariten als Göttinnen des freundlichen Gefälligkeitens bei Platons Schüler Aristoteles. Deutlich wird dies in der Nikomachischen Ethik<sup>56</sup>, aber auch in der Rhetorik, auf die im Zusammenhang der vorliegenden Studie das Augenmerk gelegt werden soll. Im Bereich der Affekte, die für die *Persuasio* wichtig sind, wird Charis von Aristoteles definiert als wohlwollende Großzügigkeit: „... eine Gefälligkeit einem Bedürftigen gegenüber ohne Gegenleistung, und nicht zu dem Zwecke, dass der Wohltäter selbst daraus einen Vorteil hat, sondern der Bedürftige.“<sup>57</sup> Es geht um eine innere Haltung der Selbstlosigkeit, aus der heraus einer bedürftigen Person etwas Gutes getan wird. Charis ist dabei die affektive Disposition, auf die es ankommt. Andere Affekte, wie beispielsweise Angst, werden von Aristoteles zurückgewiesen.<sup>58</sup> Der Aristoteles-Forscher William Grimaldi bemerkt in seinem Kommentar, dass Aristoteles χάρις als Emotion definiert, dadurch dass Handlungen beschrieben werden, die von Personen ausgeführt werden, welche diese Emotion erfahren. Diese Art der Definition von Emotion ist einzigartig im aristotelischen Werk und die Beschreibung der Charis als Pathos (πάθος) geschieht im aristotelischen Werk ebenfalls ausschließlich in der Rhetorik.<sup>59</sup> Der Begriff der χάρις selbst kann bei Aristoteles bedeuten: a) Freundlichkeit und Wohlwollen; b) Dankbarkeit und c) einen gewährten Gefallen.<sup>60</sup> In der Definition der aristotelischen Rhetorik wird χάρις als Freundlichkeit und Wohlwollen im Rahmen selbstloser Nothilfe dargestellt.<sup>61</sup> Im Rahmen der persuasiven Rhetorik bei Aristoteles bedeutet dies die

---

<sup>56</sup> Vgl. Aristoteles, Die Nikomachische Ethik, Buch V, 1132 b 32 – 1133 a 5: „In der Gemeinschaft des Austauschs ... umfasst das entsprechende Gerechte die Wiedervergeltung, und zwar nach Proportionalität und nicht nach Gleichheit. Denn durch die proportionale Vergeltung bleibt der Zusammenhalt des Staates gewahrt. Denn teils sucht man, das Schlechte zu vergelten, und wenn man das nicht täte, so gäbe es keinen Austausch von Leistungen, durch den doch die Gemeinschaft zusammenbleibt. Darum werden auch an sichtbarer Stelle Tempel der Chariten errichtet, damit man dankbar sei. Denn dies ist dem Wohlwollen (Charis) eigentümlich. Man muss dem, der uns gefällig gewesen ist (Charis erwiesen hat), Gegendienste erweisen und auch seinerseits mit Freundlichkeit beginnen.“

<sup>57</sup> Aristoteles, Rhetorik, 1385a 17-19.

<sup>58</sup> Vgl. ebd. 25-29: „Andererseits wird aber auch klar, wodurch es möglich ist, anderen Wohlwollen (Charis) abzusprechen und sie als Leute erscheinen zu lassen, die kein Wohlwollen geleistet haben, denn man kann sagen, dass sie im eigenen Interesse hilfsbereit sind oder waren, dass die Dienstleistung durch Zufall oder Zwang zustande kam, oder sie damit nur eine Gegenleistung erbracht, sonst aber nichts gegeben haben, ob bewusst oder unbewusst.“

<sup>59</sup> Vgl. Grimaldi, W., M., A., Rhetoric II, S.128.

<sup>60</sup> Vgl. ebd.: „In itself χάρις means: a. kindness and benevolence, b. gratitude, c. a favor conferred.“

<sup>61</sup> Vgl. Aristoteles, Rhetorik, 1385a 17–19.

Notwendigkeit, eine derartige Emotion im Zuhörer zu erwecken, wenn dieser für Akte selbstloser Nothilfe gewonnen werden soll.<sup>62</sup>

Eng verbunden mit der geschilderten ethisch-moralischen Verwendung des Charisbegriffs ist die panegyrische Verwendung der Chariten durch Aristoteles, d.h. ihre Bedeutung in festlichen und prunkvollen Lobreden. Veronika Mertens sieht das aristotelisch, rhetorische Konzept einer solchen Lobrede in der Ethik verankert:

*In der für die Lobrede massgeblichen rhetorischen Tradition wird dem Menschen, der ein vorbildliches Leben im Sinne des idealen Anspruchs der ethisch-moralischen Normen führt, nachgesagt, die Gaben der Gottheit seien ihm zuteilgeworden.*<sup>63</sup>

Bevor Aristoteles in seiner Rhetorik die technischen Mittel für die Lobrede beschreibt, setzt er sich ausführlich mit Tugend und Laster auseinander, denn es erscheint als Ziel der Lobrede, die Taten des Menschen als Wirkung seiner inneren Haltung zu würdigen.<sup>64</sup> Zu dieser Würdigung zählte wohl auch das Aufstellen von Statuen, wie es Aristoteles vermerkt.<sup>65</sup> Bevorzugter Ort, derartige Statuen aufzustellen, war seit dem Ende des 3. Jahrhunderts v. Chr. das Heiligtum des Demos und der Chariten in Athen. Demos wurde als Verkörperung von Staat und Gesetz verehrt und die Chariten als Garantinnen für ein friedliches Zusammenleben der Bürger, das durch wohlwollende Freundlichkeit geprägt ist.<sup>66</sup> Die Chariten erscheinen als Bewahrerinnen der Tugend. Ein möglicher Schluss daraus wäre, dass sie, wenn dies Aristoteles so auch nicht formuliert, mythologisch diejenigen sind, die  $\chi\acute{\alpha}\rho\iota\varsigma$  im Inneren des Menschen erwecken.

Im Rahmen des klassischen antiken Verständnisses erscheint Charis einerseits als ein Begriff, der für eine nicht fassbare außeralltägliche Ausstrahlung steht. Diese Ausstrahlung und Wirkung galt insbesondere für den Bereich der Rhetorik. Der Redner Lysias wurde als typisches Beispiel genannt. Durch die sich entwickelnde Philosophie kam andererseits eine ethische Konnotation hinzu, die sich durch Dankbarkeit bzw. Selbstlosigkeit beschreiben

---

<sup>62</sup> Vgl. Mertens, V., Die drei Grazien, S.30.

<sup>63</sup> Ebd., S.33.

<sup>64</sup> Vgl. Aristoteles, Rhetorik, 1367b: „Die Lobrede ist die Rede, die die Größe der Tugend ans Licht bringt. Daher muss man an den Taten aufzeigen, dass sie ebenso sind. ... Die Taten sind Zeichen einer inneren Haltung, denn wir loben wohl auch einen, der nichts vollbracht hat, wenn wir annehmen können, er habe die Anlage dazu.“

<sup>65</sup> Vgl. ebd., 1368a: „... wie im Falle von Hippolochos, auf den als erstes ein Lobgedicht verfasst worden ist, oder im Falle von Harmodios und Aristogeiton durch die Errichtung ihrer Statuen auf der Agora.“

<sup>66</sup> Vgl. Mertens, V., Die drei Grazien, S.34.

lassen und auch für eine rhetorische Tugend, nämlich die aufrichtige Zuwendung zu den Hörern stehen könnte. Vieles, was im heutigen Alltagsgebrauch des Begriffs „Charisma“ ausgesagt werden soll, kann unter den Begriff „Charis“, als einem Begriff der klassischen Rhetorik subsumiert werden.

## 2. Charisma in der biblischen Briefliteratur des Apostels Paulus (MOW)

Im biblischen Hebräisch gibt es für Charisma kein Synonym. Die beiden Belegstellen in Sir 7,33 und 38,30 der griechischen Übersetzung des Alten Testaments (Septuaginta) sind textkritisch ambivalent und nur auf einer bedeutenden Handschrift überliefert.<sup>67</sup> Es ist dem Apostel Paulus zu verdanken, dass der Begriff Charisma in den theologischen Diskurs eintritt. Von den siebzehn Stellen, in denen χάρισμα im Neuen Testament belegt ist, finden sich alle mit einer Ausnahme im paulinischen Schrifttum. 1 Petr 4, 10 bildet die Ausnahme.<sup>68</sup> Χάρις findet sich im Neuen Testament an diversen Stellen und wird in den deutschen Bibelübersetzungen zumeist mit *Gnade* übersetzt. Charisma und Charis stehen in den paulinischen Schriften in engem Zusammenhang. Der Theologe Gerhard Viehhauser knüpft in seinen Reflexionen über das Verhältnis von χάρις und χάρισμα bei Paulus an das geschilderte Bedeutungsfeld dieses Begriffes“ in der antiken Vorstellung an:

*Der Begriff χάρισμα wird auf das Wort χάρις bezogen und bezeichnet „Werk der Gnade“, „Geschenk der Gnade“ oder „Gnadengabe“. Χάρις meint Gnade, Anmut, Gefälligkeit, Liebesgabe, Huld, Gunst, Dank, Lohn. Das Gegenteil von „Gnade“ kann in der Leistung oder im Verdienst gesehen werden, denn Leistung ist das Streben des Menschen, durch sein Tun etwas zu erreichen, was er verdient. ... Gnade im theologischen Sinn ist Gottes „Tun“, damit der Mensch etwas erreicht und sie ist Gottes Zuwendung...<sup>69</sup>*

Das Suffix -μα bedeutet ein vollendetes, abgeschlossenes Tun und damit das Resultat einer vergangenen Tat. Somit können die Charismen als die sich in ihnen ausdifferenzierende Gnade betrachtet werden, quasi als deren Manifestation und Konkretisierung. Charisma kann so als Manifestation göttlicher Zuwendung verstanden werden.<sup>70</sup> Eine weitere Darstellung aktuellen exegetischen Forschungslage wird diesen Befund unterstreichen und erweitern.

Als Ursprungstext für die Verwendung von Charisma durch Paulus kann der 1. Korintherbrief (1 Kor)<sup>71</sup> betrachtet werden, in dem erstmals von Charisma, allerdings im

---

<sup>67</sup> Vgl. Conzelmann, Χάρις, S.393.

<sup>68</sup> Vgl. Viehhauser, G., S.85.

<sup>69</sup> Ebd, S.83.

<sup>70</sup> Vgl. ebd.

<sup>71</sup> Alle griechischen Zitate aus: (NA28)



Plural (χάρισματα), die Rede ist. Aufgrund des beschränkten Rahmens der vorliegenden Studie soll im weiteren Verlauf auf dieses paulinische Schreiben der Fokus gelegt werden. Hier werden die grundlegenden Aspekte des paulinischen Konzeptes von Charisma deutlich, sowie die ursprüngliche Intention, diesen Begriff, der in der biblischen Literatur ungebräuchlich war, einzuführen. Wirkungsgeschichtlich relevant vor allem ist 1 Kor 12.31, da der Begriff in diesem Vers als Lehnwort in die lateinische Bibelübersetzung (Vulgata) übernommen wurde und sich so seinen Weg in die westliche Theologie bahnte: „Strebt aber nach den höheren Gnadengaben (χάρισματα)! Dazu zeige ich euch einen überragenden Weg...“<sup>72</sup>

Was war nun der Beweggrund für Paulus, den Begriff Charisma einzuführen und ein dazugehöriges Begriffskonzept zu entwickeln?

1 Kor ist das zweite Schreiben des Apostels Paulus, dass er wohl 54/55 n.Chr. an die, von ihm gegründete, christliche Gemeinde in Korinth geschrieben hat.<sup>73</sup> In seinem vorgängigen Schreiben, dem 1. Brief an die Thessalonicher (1. Thess), den Paulus als seinen ersten Gemeindebrief ein paar Jahre zuvor verfasst hat, gibt es den Begriff Charisma nicht und auch die Begriffe χάρις (Gnade) und πνευμα (Geist) werden nur am Rande erwähnt.<sup>74</sup> Dies hat zur Folge, dass Paulus' theologisches Konzept von Charisma nicht als systematische Weiterentwicklung aus 1 Thess anzusehen ist. Die Churer Theologin Hildegard Scherer verdeutlicht, dass die paulinischen theologischen Konzepte in den Gemeindebriefen in einer Auseinandersetzung mit dem Kontext geschehen:

*Paulus beabsichtigt mit seinen Briefen nicht, ein dogmatisches Traktat einer fertigen „Theologie im Fernkurs“ an seine Gemeinden weiterzugeben – er gestaltet kontextuelle Theologie. Diese reagiert auf die vorgefundenen*

---

Nestle, Erwin et al. Novum Testamentum Graece et Latine. 28. rev. Aufl., 3. korr. Druck; 28th rev. ed., [3rd corr. print] hrsg. vom Institut für Neutestamentliche Textforschung Münster/Westfalen, Stuttgart: Dt. Bibelges., 2014.

Alle deutschen Zitate aus: (EU16)

Die Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift, Gesamtausgabe. vollständig durchgesehene und überarbeitete Ausgabe. Freiburg im Breisgau: Herder, 2016.

<sup>72</sup> Aemulamini autem **charismata** maiora. Et adhuc excellentiorem viam vobis demonstro.

<sup>73</sup> Zur Chronologie und Datierung vgl. Vielhauer, P., Geschichte der urchristlichen Literatur. Einleitung in das Neue Testament, die Apokryphen und die Apostolischen Väter, Berlin 1975, S.141.

<sup>74</sup> Alle biblischen Zitate entstammen der Einheitsübersetzung von 2016

Vgl. 1 Thess 1,1 und 5,28: „Die Gnade Jesu Christi, unseres Herrn, sei mit euch!“

*Zustände, ringt nach neuen Begriffen und schärft sich an den Problemen der Gemeinden.*<sup>75</sup>

Die Einführung des Charisma-Begriffs in 1 Kor hat demnach in erster Linie mit der Situation der Gemeinde zu tun, in welche Paulus mit seinem Schreiben eingreift. Mit welchem Kontext hatte Paulus es dabei zu tun?

Schon die Mahnung in 1 Kor 1,10, keine Spaltungen zuzulassen und einmütig zu reden und zu denken am Anfang des Briefes deutet darauf hin, dass es erhebliche Differenzen innerhalb der Gemeinde gegeben haben muss. Dabei ging es wohl u.a. um Formen der Elitebildung und Rivalität zwischen einzelnen Gruppen innerhalb der Gemeinde und um das Verständnis von πνευμα (Geist) und geistlicher Erfahrung. Mit Hildegard Scherer sei den weiteren Überlegungen vorausgeschickt, dass es Paulus mit seiner Intervention nicht um theoretische Überzeugungsarbeit ging, sondern um praktische Konsequenzen seiner Theologie.<sup>76</sup>

Die Korinther baten in einem vorausgegangenem Brief um Klärung bezüglich der πνευματικά (der geistlichen Dinge). Anlass war wohl die Praxis von Glossolie/Zungenrede in der Gemeinde. Es handelte sich wohl um ekstatische Phänomene, die in der Gemeinde besonders hochgeschätzt und von einigen Gemeindemitgliedern praktiziert wurden. Die Korinther glaubten in diesem auffälligen Phänomen der Glossolie göttliche Macht zu erkennen bzw. sogar ausschließlich in diesem Phänomen göttliche Macht sahen. Daraus resultierend ging eine Elitebildung der besonders durch die πνευματικά Begabten einher. Paulus versucht in 1 Kor 12-14 dieser Entwicklung entgegenzusteuern.

Wie die Phänomene der Glossolie konkret aussahen, erfahren wir in 1 Kor nicht. 1 Kor 14,9<sup>77</sup> u. 23f.<sup>78</sup> deutet nur an, dass die dabei geäußerten Laute für andere Gemeindemitglieder unverständlich blieben und damit wenig Nutzen hatten und diese als ἰδιώτης (Unwissende) ausschlossen.<sup>79</sup> Ein weiteres Problem stellte die Wirkung nach außen in die heidnische Umwelt dar, da ähnliche Phänomene dort durchaus auch bekannt waren

---

<sup>75</sup> Scherer, H., Charismen in Korinth – das Konzept des Paulus, in: Richterová, P. et al., Das Charisma, Berlin 2008, S.61.

<sup>76</sup> Vgl. ebd., S.63.

<sup>77</sup> So ist es auch mit euch, wenn ihr in Zungen redet, aber kein verständliches Wort hervorbringt. Wer soll dann das Gesprochene verstehen? Ihr redet nur in den Wind.

<sup>78</sup> Wenn also die ganze Gemeinde sich versammelt und alle in Zungen reden und es kommen Unkundige oder Ungläubige herein, werden sie dann nicht sagen: Ihr seid verrückt?

<sup>79</sup> Vgl. ebd.

und so eine Verwechslung naheliegen konnte. In 1 Kor 12,2<sup>80</sup> erinnert der Apostel die Gemeinde an ihre heidnische Vergangenheit und die damit verbundenen ekstatischen Praktiken. Der Exeget Friedrich Lang schreibt dazu in seinem Kommentar: „Die Wirkung der Ekstase war in der hellenistischen Welt allgemein bekannt. Die Korinther standen früher ganz im Bann ihrer heidnischen Götter, die bei Festen (z.B. des Dionysos) in orgiastischen Umzügen gefeiert wurden.“<sup>81</sup> Paulus ging es um das Eigenprofil der christlichen Gemeinde gegenüber ihrer heidnischen Umwelt. Wenn ein Ungläubiger die Glossolie hört und nicht versteht, wird er das Proprium der christlichen Botschaft nicht erkennen und ihr sich nicht zuwenden.<sup>82</sup>

Dem Begriff πνευματικά, der wohl im Schreiben der Gemeinde verwendet wurde und der wohl auch im heidnischen Kontext benutzt worden ist, stellt Paulus in 1 Kor 12,4 den unbelasteten Begriff χαρισματά entgegen und dies innerhalb seiner eigenen Darlegungen über das Wirken des Geistes. Dass es sich um einen kontradiktorischen Begriff in Bezug auf πνευματικά handelt, wird durch die Verwendung der Pluralform χαρισματά unterstrichen.<sup>83</sup> Paulus legt seine Position zum Wirken des Geistes dar und entwickelt sein Konzept von Charisma. Für das Verständnis dessen ist die Struktur und der Inhalt des Textes in 1 Kor 12 zentral.<sup>84</sup> Anhand der Darstellung einiger wichtiger Eckpunkte dieses Kapitels sollen nun die wichtigsten Punkte des paulinischen Charismakonzeptes erörtert werden.<sup>85</sup>

1 Kor 12	
Einleitung Verse 1-3	Über die geistlichen Dinge/Menschen Περὶ δὲ τῶν πνευματικῶν...
Verse 4-7	Verschiedene Gnadengaben ( <b>Διαίρέσεις δὲ χαρισμάτων</b> ) ... aber nur einen Geist (τὸ δὲ αὐτὸ <b>πνεῦμα</b> )

<sup>80</sup> Als ihr noch Heiden wart, zog es euch, wie ihr wisst, mit unwiderstehlicher Gewalt zu den stummen Götzen.

<sup>81</sup> Lang, F., 1994, S.163.

<sup>82</sup> Vgl. Chester, Stephen J., Divine Madness? Speaking in tongues in 1 Corinthians 14.23, in: Journal for the Study of the New Testament 17 (2005), S.426ff.

<sup>83</sup> Vgl. Scherer, H., 2008, S.67.

<sup>84</sup> Vgl., ebd. S.65.

<sup>85</sup> Vgl. ebd., S.65ff.

Terminologische Einführung von Charisma und konzeptioneller Rahmen	Jedem ( <b>ἐκάστῳ</b> ) aber wird die Offenbarung des Geistes geschenkt, damit sie anderen nützt. (πρὸς τὸ <b>συμφέρον</b> )
1. Liste Charismen: Verse 8-10	<p>A) Weisheitsrede und Erkenntnisrede λόγος σοφίας - λόγος γνώσεως</p> <p>B) Glaube πίστις</p> <p>C) Gaben der Heilungen und Machterweise χαρίσματα ἰαμάτων - ἐνεργήματα δυνάμεων</p> <p>D) Prophetie und Unterscheidung der Geister προφητεία - διακρίσεις πνευμάτων</p> <p>E) Arten von Zungen und Auslegung der Zungen γένη γλωσσῶν - ἐρμηνεῖα γλωσσῶν</p>
Bekräftigung der Inklusivität des Charismakzeptes Vers 11	Das alles bewirkt ein und derselbe Geist (αὐτὸ πνεῦμα); einem jeden (ἰδίᾳ ἐκάστῳ) teilt er seine besondere Gabe zu, wie er will.
Leibgleichnis Verse 12-27	
2. u. 3. Liste Thematische Inklusion und Überleitung zu 1 Kor 13	Strebt aber nach den höheren Gnadengaben! (τὰ <b>χαρίσματα</b> τὰ μείζονα)

Tabelle 1: Struktur des Paulinischen Charismakzeptes anhand von 1 Kor 12

In den einleitenden Versen 1-3 wird der Bezug von Paulus' Intervention in Korinth zu den geschilderten πνευματικά deutlich. Das der Plural χαρισματά als Inbegriff für das Konzept stehen soll, welches Paulus nun neu entwickelt und der Gemeinde als Alternative darbietet, wird unterstrichen durch die Wiederholung des Begriffs am Ende des Kapitels und seine Fixierung als thematischer Terminus. Grundsätzlich wird Charisma von Paulus in diesem Zusammenhang als Gabe/Geschenk des Geistes verstanden.

Gegen alle Bestrebungen, besondere ekstatische Begabungen und spirituelle Manifestation im Rahmen einer geistlichen Elitebildung in der Gemeinde zu betrachten, setzt Paulus die Prinzipien der theologischen Einheit, der Diversität, der Solidarität und der Inklusivität der charismatischen Begabungen. Der Begriff ἐκάστῳ/jedem setzt den Rahmen für das paulinische Konzept von Charisma. Grundsätzlich ist jedes Gemeindemitglied Empfänger von charismatischen Begabungen. Ergänzt wird diese Inklusivität durch den Bezug der Charismen auf das Allgemeinwohl, was durch die Wendung „πρὸς τὸ συμφέρον“ in V7 ausgedrückt wird. Der Terminus Sympheron bezieht sich auf das Allgemeinwohl, das dem Interesse des Einzelnen gegenübergestellt ist.<sup>86</sup> Niemand hat sein Charisma für sich, sondern es ist ausdrücklich auf die Anderen und den Nutzen für die Gemeinschaft ausgerichtet. Grundsätzlich sieht Paulus in allen Charismen eine qualitative Äquivalenz, haben doch alle den gleichen Ursprung in dem einen Geist und damit in dem einen Gott, auch wenn die einzelnen Charismen durchaus verschieden sein können.

Die Verschiedenheit wird in der Liste von Charismen deutlich, die den grundlegenden und einführenden Erörterungen im vorliegenden Kapitel des Korintherbriefes folgt. Die Charismen dieser Liste beziehen sich stellvertretend auf alle möglichen Arten von Glaubensvollzügen und -Artikulationen von Gemeindemitgliedern.<sup>87</sup> Die Liste ist nicht als abgeschlossene Liste zu begreifen. Hildegard Scherer unterstreicht dies und hat dabei die beiden weiteren Listen von Charismen in 1 Kor 12 im Hinterkopf<sup>88</sup>, die wieder anders als die erste Liste strukturiert sind, und aufgrund des beschränkten Rahmens der vorliegenden Studie hier nicht erörtert werden können:

*Paulus will nicht den Eindruck erwecken, es gäbe eine geschlossene Liste von Geistesgaben, weil es ihm um etwas Anderes geht: um ein umfassendes,*

---

<sup>86</sup> Vgl. Redaktion/Roman Herzog (1974): „Gemeinwohl“, in: J. Ritter (Hg.): Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 3, Sp. 248-, Basel: Schwabe Verlag.

<sup>87</sup> Vgl. ebd., S.66.

<sup>88</sup> Vgl. ebd., ff.

*möglichst vielseitiges Verständnis von Geistesgaben. ... Für Paulus ist Charisma auf jeden Fall ein Pluralbegriff. Paulus denkt immer an Charismata, an eine Vielzahl von Geistesgaben, die nicht genau systematisiert und aufgelistet werden will und kann. Ihre Gestalt ist so offen wie die Vielfalt der Gläubigen in der Gemeinde.*<sup>89</sup>

Das paulinische Konzept von Charisma schließt jedenfalls eine Thematische Engführung auf ekstatische Phänomene wie die Glossolalie aus.

Konkret genannt werden in der Liste verschiedene Redeformen, der Glaube, Heilungen und Machterweise, prophetisches Reden und seine Auslegung, sowie die Zungenrede und ihre ergänzende Auslegung. Auffallend ist, dass alle Charismen als reziproke Paarungen vorgestellt werden. Eine Ausnahme bildet nur der Glaube, der offensichtlich auch als Charisma qualifiziert wird und scheinbar dasjenige Charisma ist, das alle verbindet und keiner Ergänzung bedarf. Die paarweise Auflistung der einzelnen Charismen ist eine Konsequenz aus dem oben genannten paulinischen Prinzip, dass charismatische Begabung grundsätzlich zum Nutzen der Allgemeinheit, in diesem Fall der entsprechenden Gemeinde, gedacht wird. Eine reziproke Bezogenheit wird deutlich, die sogar noch über eine reine Bezogenheit auf das Allgemeinwohl hinausgeht. Reziprozität der einzelnen Charismen bedeutet hier, dass jedes Charisma einer entsprechenden charismatischen Ergänzung bedarf, um für die Gemeinde wirksam und von Nutzen zu sein. So bedarf nach Paulus das Charisma der Weisheitsrede die Erkenntnisrede als Ergänzung. Anders ausgedrückt brauchen abstraktes Denken und Reden auch eine gute Didaktik, um für die Gemeinde nützlich zu sein. Ein Teil der dargestellten Liste von Charismen erklärt sich durch die Auseinandersetzung mit dem genannten Problemfeld der Glossolalie. Durch die verwendete Begrifflichkeit in der Trias von Weisheit, Erkenntnis und Rede berührt Paulus allerdings die Bereiche der Philosophie und der Rhetorik. Vor dem Hintergrund einer großen Zahl von Kommentaren zum 1. Korintherbrief in Standardkommentaren und Forschungsberichten stellt es eine für die Fragestellung der vorliegenden Studie wichtigen Beitrag von Hildegard Scherer dar, das paulinische Charismakonzept auch vor dem Hintergrund des christlichen Glaubens im Kontext der Weisheit dieser Welt zu betrachten. Konkret als Alternative zum Umgang mit der klassischen rhetorischen Kunstfertigkeit in den christlichen Gemeinden.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Ebd., S.67.

<sup>90</sup> Vgl., ebd., S.68ff.

Aus den bisherigen Darstellungen wird deutlich, dass es Paulus mit seinem charismatischen Konzept um eine Auseinandersetzung mit mystizistischen und eklektizistischen Anschauungen und Praktiken in der Korinther Gemeinde und eine damit verbundene Exklusivität und Elitenbildung geht. Aber ebenso wird seine Intention deutlich, ein Verständnis von christlicher Glaubenspraxis und –Artikulation in den Gemeinden zu implementieren, das auf Diversität in der Einheit, Solidarität, gemeinsamer Glaubenserfahrung (Glaube als gemeinsames Charisma), sowie Äquivalenz und Reziprozität der Charismen beruht. Das Gleichnis von der Kirche als Leib, welches aufgrund des eingeschränkten Rahmens der vorliegenden Studie hier nicht erörtert werden kann, unterstreicht zudem eine weitere Intention des paulinischen Charismakonzepts: die charismatische Strukturierung der Dienste, Ämter und der Organisation der christlichen Gemeinde.<sup>91</sup>

Wenn nun in unseren Überlegungen der Kontext der internen christlichen Gemeindepraxis verlassen werden soll, so ist festzuhalten, dass zum charismatischen Konzept des Apostels Paulus eine grundlegende Theozentrik gehört. Charisma für Paulus bedeutet, dass Gott bzw. sein Geist der Akteur und der Mensch immer der Beschenkte ist. Hildegard Scherer verdeutlicht, dass der paulinische Begriff von Charisma diesen Horizont impliziert:

*Paulus zeigt, dass der Mensch sich seine Möglichkeiten, zumindest was seine Verbindung zu Gott und die Performanz im christlichen Leben angeht, nicht selbst schafft. Der Mensch muss sie aus einer anderen Quelle empfangen.*<sup>92</sup>

Der Apostel „verweist auf die Aktivität Gottes und bringt diese Aktivität mit dem Begriff Charisma auf einen Nenner.“<sup>93</sup> Verdeutlicht wird so, weshalb Paulus Weisheits- und Erkenntnisrede als Charisma qualifiziert. Scherer weist nun auf den paganen Kontext in Korinth hin, wo Weisheit und Wissen mit zwei Disziplinen antiker Bildung assoziiert wurden, nämlich der Philosophie und der Rhetorik. Hier Fähigkeiten zu erwerben galt als τέχνη (Kunstfertigkeit) und grundsätzlich erlernbar, sowie fundiert in systematisch-rationalem Fachwissen.<sup>94</sup> Paulus setzt dem Kunstbegriff der τέχνη seinen Begriff *Charisma*

---

<sup>91</sup> Vgl. z.B., Lang, F., Die Briefe an die Korinther, S.170ff.

<sup>92</sup> Scherer, H., Charismen in Korinth, S.68.

<sup>93</sup> Ebd.

<sup>94</sup> Vgl. Aristoteles, Metaphysik: „Die Kunst (τέχνη) entsteht dann, wenn sich aus vielen durch die Erfahrung gegebenen Gedanken eine allgemeine Annahme über das Ähnliche gebildet hat“ (Metaphysik I 198 1 a) Ähnliches gilt für die Rhetorik (Vgl. zur Rhetorik als Redekunst Quintilian, Inst. II 17)

entgegen. Was dies für die Umwelt der christlichen Gemeinde in Korinth bedeutete, bringt Hildegard Scherer auf den Punkt:

*Für Korinther, die in den herkömmlichen Bahnen dachten, musste also eine Aussage wie „Weisheitsrede vom Geist gegeben“ höchst befremdlich erschienen sein, denn: das Reden lernt der Gebildete für viel Geld beim Rhetoriklehrer, die dazugehörige Weisheit beim Philosophen.<sup>95</sup>*

Hierin zeigen sich weitere Merkmale des paulinischen Konzeptes von Charisma. Einerseits die Relativierung von Status innerhalb der christlichen Gemeinde, der sich auf Bildung und ähnliche klassische Werte beruft, und ein damit verbundenes Bildungsgefälle und die entsprechenden Privilegien, andererseits erscheint hier eine außerweltliche bzw. außeralltägliche Erfahrung auf, welche die Gemeinde macht und die sie von ihrer Umwelt abgrenzt. Paulus stellt Tendenzen zur Elitebildung das Kerygma vom Kreuz gegenüber. Dies bedeutet für die christliche Gemeinde, Abschied von Status- und Führungsansprüchen gemäß weltlichen Maßstäben. Pneuma/Geist bilden die gemeinsame Grundlage aller Gläubigen.<sup>96</sup>

Wie oben aufgezeigt war es nicht die Intention des Apostels die Gemeinde in eine hermetische Gemeinschaft zu transformieren. Das Verständnis der Umwelt war ihm wichtig. Sein charismatisches Konzept besagt aber eben, dass jegliche Rede von Weisheit und Erkenntnis im Kontext des Glaubens letztendlich in der uneinholbaren Erfahrung Gottes beruht.

---

<sup>95</sup> Scherer, H., Charismen in Korinth, S.69.

<sup>96</sup> Vgl. ebd., S.60.



### 3. Charisma als soziologischer Begriff (MOW&LL)

#### 3.1. Das Konzept von Charisma bei Rudolf Sohm als Impuls für das Konzept von Max Weber (MOW)

Die Verwendung des Begriffs *Charisma* in der Soziologie ist untrennbar mit der Person und dem Werk des deutschen Nationalökonomen und Soziologen Max Weber (\*1864, +1920)<sup>97</sup> verbunden. Er gilt als einer der Klassiker der Soziologie sowie der gesamten Kultur- und Sozialwissenschaften. Mit seinen Theorien und Begriffsprägungen hatte er großen Einfluss insbesondere auf die Wirtschafts-, die Herrschafts- und die Religionssoziologie.

Max Weber löste den Begriff aus dem Rahmen des rein innerkirchlichen Diskurses und universalisierte ihn als analytischen Begriff zur Beschreibung der Entwicklung von Herrschaftssituationen. Das Grundkonzept seiner Vorstellung von Charisma erhielt Weber allerdings nicht unmittelbar aus den paulinischen Schriften oder anderen Schriften christlich geprägter, geistlicher Literatur. Für Weber und seine Zeitgenossen war der Begriff „Charisma“ nichts Neues. Im Unterschied zu anderen Teilen von Webers Soziologie sind und waren wichtige Quellen, aus denen sich sein Idealtypus des Charismas speist, nie unbekannt. Diese Quellen liegen, von Weber selbst mehrfach angemerkt<sup>98</sup>, in den um die vorletzte Jahrhundertwende stark rezipierten und heftig diskutierten dogmatischen und kirchenrechtlichen Arbeiten des theologisierenden Juristen und Rechtshistorikers Rudolph Sohm<sup>99</sup> zur sozialen „Organisation“ des frühen Christentums, sowie in den Studien zum griechischen Mönchtum des Tübinger Theologen und Kirchenhistorikers Karl Holl<sup>100</sup>. Die Rezeption von Holls Habilitationsschrift<sup>101</sup> war neben der Arbeit Sohms eine weitere Quelle

---

<sup>97</sup> Vgl. Baumert, N. Charisma, in: Lexikon für Kirchen- und Staatskirchenrecht, Bd.1, S.336f.

<sup>98</sup> Vgl. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Grundriss der verstehenden Soziologie, Melzer Verlag 2005 (WuG 2005), S.160: „Der Begriff des ‚Charisma‘ ist altchristlicher Terminologie entnommen. Für die christliche Hierokratie hat zuerst Rudolf Sohms Kirchenrecht der Sache, wenn auch nicht der Terminologie nach dem Begriff, andere (z.B. Holl in ‚Enthusiasmus und Bussgewalt‘) gewisse wichtige Konsequenzen davon verdeutlicht. Er ist also nichts Neues.“

<sup>99</sup> Grundlegende Informationen zur Biographie Sohms, seinem wissenschaftlichen Werdegang, seinem Standort und seiner Konzeption des Kirchenrechtes bieten z. B. Kienzler, K., Art. „Sohm, Rudolph, in: Biographisch-bibliographisches Kirchenlexikon 10 (1995), Sp. 743-745, und Grundmann, S., Art. „Sohm, Rudolph“, in: RGG3 6, S. 1 i6f.

<sup>100</sup> Vgl. Delius (1972)

<sup>101</sup> Vgl. Holl, Karl. *Enthusiasmus Und Bussgewalt Beim Griechischen Mönchtum*. J.C. Hinrichs, 1898.

für den Charisma-Begriff in Max Webers Werk. Von ihm ausgehend bezeichnet Weber beispielsweise die Geistbegabung der Retter im biblischen Buch der Richter als Charisma.<sup>102</sup> Dem beschränkten Rahmen und der thematischen Zielsetzung der vorliegenden Studie geschuldet wird im Folgenden allerdings nur das Konzept von Charisma dargestellt, wie es Rudolf Sohm verstanden hat.

Obwohl Sohm Webers akademischer Lehrer in Strassburg war<sup>103</sup> und seine Arbeit schon des längeren vorlag, spricht einiges dafür, dass sich Max Weber erst mit ihren Aussagen beschäftigte, als Sohms Thesen seit 1909 zu heftigen Kontroversen, besonders mit dem Kirchenhistoriker Adolf von Harnack führten.<sup>104</sup> In seinem unvollendeten Manuskript „Charismatismus“<sup>105</sup> nimmt Weber direkt Bezug auf Sohm:

*Es ist für einen geschichtlich wichtigen Spezialfall, die Entwicklungsgeschichte der frühen christlichen Kirchenordnung, Rudolph Sohms Verdienst, die soziologische Eigenart dieser Kategorie von Gewaltstruktur (...) herausgearbeitet zu haben.*<sup>106</sup>

Weiterhin nimmt Weber direkt Bezug auf Sohm im Manuskript „Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft“: „Der Typus der charismatischen Herrschaft ist zuerst von Rudolph Sohm in seinem Kirchenrecht für die altchristliche Gemeinde (...) glänzend entwickelt (...).“<sup>107</sup>

Die Auseinandersetzung mit den Thesen Rudolf Sohms sowie die Idee einer charismatischen Rechtsschöpfung und charismatischen Justiz, wie sie im Charismatismus-Manuskript angesprochen werden, findet sich schon im überlieferten Originalmanuskript zur „Rechtssoziologie“.<sup>108</sup> Einen indirekten und auch frühen Datierungshinweis liefert ein Manuskriptfragment zum „Antiken Judentum“, das ebenso wie die Schlusspassage des Charismatismus-Manuskripts<sup>109</sup> den Zusammenhang von charismatischem Kriegsheldentum und Königtum behandelt und indirekt die Frage nach dessen Legitimität aufwirft.

---

<sup>102</sup> Vgl. Max Weber Gesamtausgabe (MWG), Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, Das antike Judentum, Einleitung, S. 56.

<sup>103</sup> Vgl. Kaesler, Dirk. *Max Weber*. 4., aktualisierte Auflage. Campus Verlag, 2014, S.19

<sup>104</sup> Vgl. Seit 2008, S. 13ff.

<sup>105</sup> Vgl. Max Weber, WuG: Herrschaft, MWS I/22-4, S.132 ff.

<sup>106</sup> Ebd. S.122.

<sup>107</sup> Ebd. S.222.

<sup>108</sup> Vgl. Max Weber, Recht, MWS I/22-3, S. 22ff.

<sup>109</sup> Vgl. MWS I/22-4, S.136f.

Die Thesen Rudolf Sohms zur frühen Kirchengeschichte entspringen in erster Linie einem apologetischen Interesse zur Profilierung seines protestantischen Kirchenverständnisses. Seine zentralen Aussagen finden sich im ersten Band seines „Kirchenrechts“, der den „geschichtlichen Grundlagen“ gewidmet ist<sup>110</sup>, sowie in seinem Werk „Wesen und Ursprung des Katholizismus“ von 1909.<sup>111</sup> Besonders das letztgenannte Werk ist vor dem Hintergrund zu lesen, der durch die Diskussionen bestimmt ist, welche Sohms Thesen ausgelöst haben, insbesondere die Diskussion mit Adolf von Harnack. In der vorliegenden Studie kann es nicht um eine ekklesiologische und kirchenrechtstheoretische Würdigung der Thesen Sohms gehen, sondern vielmehr um die Darstellung seiner Konzeption von Charisma, die anschließend von Max Weber rezipiert, verändert und weiterentwickelt wurde.<sup>112</sup>

Ausgehend von der Situation der frühen christlichen Gemeinde in Korinth um das Jahr 90 des ersten Jahrhunderts und einem an diese Gemeinde gerichteten Brief der römischen Gemeinde, dem ersten Clemensbrief<sup>113</sup>, einer wichtigen außerkanonischen Quelle der frühen Kirchengeschichte, entwickelt Sohm seine These, die auf einen Antagonismus von rechtlich gefassten Amtsträgern und charismatischen Asketen hinausläuft. Grundsätzlich sieht Sohm den idealtypischen Urzustand der Kirche als frei von jeglicher rechtlichen Reglementierung. Die Leitung der Kirche wird durch die freie Gabe von Charismen im Gegenteil direkt durch Gott bestimmt. Die Entwicklung einer rechtlichen Struktur der christlichen Gemeinden stellt für Sohm eine Geschichte des Abfalls vom idealtypischen Urzustand dar. Ausgehend von seiner eigenen Glaubensüberzeugung ist für Sohm die Kirche grundsätzlich unsichtbar. Sohms (theologisch, nicht historisch fundiertes) Verständnis von der „Unsichtbarkeit der Kirche Christi“ schließt grundsätzlich aus, dass diese „für den Verstand und darum für jedermann,<sup>114</sup> weil, [i]hr Ursprung (...) anderer, höherer, geistlicher Art [ist], für (die Welt) sichtbar [ist]“; sie ist vielmehr „Gegenstand des

---

<sup>110</sup> Sohm, R., Kirchenrecht. Erster Band: Die geschichtlichen Grundlagen (Systematisches Handbuch der Deutschen Rechtswissenschaft VIII/i), Leipzig 1892.

<sup>111</sup> Sohm, R., Wesen und Ursprung des Katholizismus, in: Abhandlungen der philosophisch historischen Klasse der Königlich Sächsischen Gesellschaft der Wissenschaften 27/10 (1909).

<sup>112</sup> Eine gute Einführung bietet Seit, St., Charisma oder Recht? Webers Charisma-Konzept und das Bild der Kirche in Rudolph Sohms Interpretation des Ersten Clemensbriefs. Vorüberlegungen zu einem schwierigen Begriff., in: Pavlina Rychterova u.a. (Hrsg.), Das Charisma. Funktionen und symbolische Repräsentationen. Berlin 2008, S.13ff

<sup>113</sup> Für Übersetzung und Erläuterung vgl. Lona, Horacio E., and Alexandrinus Clemens. *Der Erste Clemensbrief*. Vandenhoeck & Ruprecht, 1998.

<sup>114</sup> Vgl. Sohm, Wesen und Ursprung, S. 11.

Glaubens“.<sup>115</sup> Die Sichtbarmachung der Kirche bezeichnet für Sohm den Beginn einer Entwicklung der Kirche hin zum Katholizismus, der für Sohm das Gegenteil des nicht-rechtlichen Urzustandes der Jerusalemer Urgemeinde darstellt. Sohm behauptet: „Es ist zweifellos, dass das Urchristentum nicht katholisch war. Das ist durch die protestantisch-theologische Arbeit unerschütterlich festgestellt.“<sup>116</sup> Ausgehend von diesem Zitat wird deutlich, dass für Sohm die Entwicklung der katholischen Kirche eine Geschichte des Abfalls vom Idealtypus der Kirche ist, die im ersten Jahrhundert beginnt und mit der Definition des universellen päpstlichen Jurisdiktionsprimates auf dem Ersten vatikanischen Konzil ihren Höhepunkt erreicht.<sup>117</sup> Gemäß der Interpretation Sohms war der idealtypische Urzustand charismatisch und nicht rechtlich bestimmt. Zum Ende des ersten Jahrhunderts sieht Sohm in der kirchengeschichtlichen Entwicklung einen Abfall vom Idealtypus eingetreten, was sich insbesondere aus seiner Interpretation des Ersten Clemensbriefes zeigt, eine Interpretation, die theologisch höchst umstritten<sup>118</sup> ist, doch wichtige Elemente eines Konzeptes von Charisma liefert, auf welches Max Weber dann später aufbauen sollte. Gemäß Sohm bezieht sich der 1. Clemensbrief auf einen Konflikt zwischen Amtsträgern im rechtlichen Sinne und charismatischen Asketen innerhalb der christlichen Gemeinde von Korinth, ein Konflikt, in welchem eine Entwicklung der unsichtbaren und nicht rechtlich verfassten Kirche hin zum Katholizismus mit seiner Kirchenverfassung, seiner rechtlich verfassten Ämterstruktur und seiner Sakramentenordnung sichtbar wird. Diese Veränderung sieht Sohm allerdings als einen Übergang mit innerer Notwendigkeit, obwohl sich das „Wesen des Katholizismus“ vom wesentlich Christlichen der Urkirche fundamental unterscheidet.<sup>119</sup> Schon in der Urgemeinde sieht Sohm den Keim für die spätere Entwicklung der Kirche zum Katholizismus. Aus diesem Keim entsteht mit dem Kirchenrecht etwas Neues, das der charismatischen Organisation der Kirche in ihrer ursprünglichen Gestalt gegensätzlich ist, denn „...die Kirche will kraft ihres Wesens kein Kirchenrecht.“<sup>120</sup> Stefan Seit fasst bezüglich der Frage der Ämterübertragung die Sicht Sohms treffend zusammen, worin auch sein grundsätzliches Konzept von Charisma deutlich wird:

---

<sup>115</sup> Vgl. ebd., S. 49.

<sup>116</sup> Sohm, R., *Wesen und Ursprung*, S.1.

<sup>117</sup> Vgl. Seit, St., *Charisma oder Recht?*, S.19ff.

<sup>118</sup> Vgl. ebd. 4f.

<sup>119</sup> Vgl. ebd. 20.

<sup>120</sup> Sohm, R., *Kirchenrecht I*, S.3

*In der frühesten Zeit habe nicht die geregelte Weitergabe eines Amtes und die einmal vorgenommene Amtseinsetzung ein Herrschaftsrecht der Amtsträger (...) begründet, sondern "Gott den Leib der Christenheit", nicht etwa die einzelne Gemeinde als rechtlich verfassten „Kultverein“ durch Verteilung der „Charismen“ strukturiert und geordnet. In dieser Situation befähigt den einzelnen sein jeweiliges Charisma persönlich zur Wahrnehmung seiner Aufgabe (...) und "verpflichtet die anderen zur Anerkennung der Gabe und damit zur Unterordnung", und zwar kraft der wiederum diesen anderen Gemeindemitgliedern zugeteilten Charismen (...) nicht jedoch aufgrund des äußeren und äusserlichen Zwanges einer rechtlichen Ordnung.<sup>121</sup>*

Es kann nicht Aufgabe der vorliegenden Studie sein, zu beurteilen und darzustellen, inwieweit die Interpretationen Rudolph Sohms den kirchenhistorischen Fakten entsprechen. Mit Stefan Seit lässt sich allerdings konstatieren, dass die Interpretationen von Rudolph Sohm historisch gesehen wahrscheinlich nicht haltbar sind.<sup>122</sup> Es lassen sich aber schon einige Elemente seines Konzeptes von Charisma anführen, die maßgeblich in das Konzept von Max Weber Eingang gefunden haben. Schon das Wissen, dass die Arbeit von Sohm nicht *lege artis* abgesichert war, war ein Grund dafür, dass Max Weber seine Trias der legitimen Herrschaftsformen, inklusive der charismatischen Herrschaft nicht als Ergebnis historischer und soziologischer Forschung darstellte, das als solche bereits Anspruch auf theoretische Wahrheit erhebt, sondern als programmatischen Vorwurf, der sich erst in der Anwendung auf konkrete soziale und historische Konstellationen bewähren bzw. bestätigen sollte.<sup>123</sup> Aufgrund der bisherigen Ausführungen lässt sich das Sohm'sche Konzept von Charisma wie folgt darstellen:

Der Begriff Charisma ist bei Rudolph Sohm grundlegend auf die Herrschaft bzw. Leitungsfunktionen innerhalb der christlichen Gemeinde bezogen und bringt eine Organisationsform hervor, die jeglicher rechtlichen Normierung entgegensteht. Das Charisma ist an bestimmte Personen gebunden, die dieses von außen auf übernatürliche Weise direkt von Gott frei erhalten. Zum Charisma gehört die Anerkennung durch die übrigen Gemeindemitglieder. Diese Anerkennung geschieht aber nicht durch eine irgendwie geartete Wahl, sondern ist wiederum ein von Gott geschenktes Charisma. Diese

---

<sup>121</sup> Seit, St., Charisma oder Recht?, S.23.

<sup>122</sup> Vgl. ebd. 39f.: "Dass Sohms Deutung des Ersten Clemensbriefs und überhaupt der altkirchlichen Verhältnisse nicht nur problematisch, sondern nachweislich unzutreffend ist, und zwar einschliesslich der Konsequenzen, die er aus seiner Interpretation zieht, ist – seit seiner Kontroverse mit Adolf von Harnack und durch eine jahrzehntelange Forschungsdiskussion – längst bekannt und wird wohl von niemandem mehr ernsthaft bestritten."

<sup>123</sup> Vgl. ebd., S. 41.

Dynamik bedingt einen charismatischen Zustand, der für Sohm das Ideal der christlichen Kirche darstellt. Der charismatische Zustand ist labil und trägt in sich die Tendenz zur Verrechtlichung und damit zur Auflösung. Der Zerfallsprozess wird nicht von außen initiiert, sondern folgt einer Entwicklung, deren Keim von Anfang an dem charismatischen Zustand inhärent ist. Die charismatische Strukturierung der Kirche durch Gottes freies Handeln bezieht sich, in der Theorie von Rudolph Sohm, auf den kirchlichen unsichtbaren und nicht fassbaren Gesamtorganismus, und nicht auf die konkrete Einzelgemeinde. Der charismatische Zustand bezeichnet so einen idealtypischen Urzustand der Kirche, der nicht fassbar ist.

### 3.2. Charisma in der Systematik von Max Webers Werk (MOW)

Das Werk Max Webers ist komplex. Es besteht aus Veröffentlichungen in Zeitschriften, Lexika, Jahrbüchern und Festschriften, aus Manuskripten, veröffentlichten Reden, Protokollen, Berichten, Briefen und selbstständigen Publikationen. Manche Manuskripte, wie das Manuskript zum ‚Charismatismus‘, sind unvollendet. Die umfangreiche Edition „Wirtschaft und Gesellschaft“<sup>124</sup>, die posthum von Webers Frau Marianne zusammengestellt und herausgegeben wurde, versammelt Max Webers grundlegende Arbeiten zur soziologischen Begriffsbildung und Methodologie, Ökonomie, zur Rechts-, Religions- und Herrschaftssoziologie. Die vorliegende Studie bezieht sich hauptsächlich auf die Gesamtausgabe der Werke Max Webers (MWG)<sup>125</sup> und der dazugehörenden Studienausgabe (MWS)<sup>126</sup>. Aktuelle und übersichtliche Einführungen in Leben und Werk von Max Weber finden sich u.a. bei dem Soziologen Dirk Kaesler<sup>127</sup>, sowie bei dem Historiker Joachim Radkau.<sup>128</sup>

War der Begriff *Charisma* für Rudolph Sohm noch mit einer Wertung bezüglich des Urzustandes der christlichen Kirche verbunden, so ist in seiner Weiterentwicklung *Charisma* bei Max Weber „...gänzlich wertfrei gebraucht,“<sup>129</sup> wie Weber schon am Anfang

---

<sup>124</sup> Weber, Max. *Wirtschaft Und Gesellschaft*. Lizenzausg. Zweitausendeins, 2005.

<sup>125</sup> Weber, Max, and Horst Baier. *Gesamtausgabe*. Mohr, 1984.

<sup>126</sup> Weber 1988. Weber, Max. *Studienausgabe Der Max-Weber-Gesamtausgabe*. J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1988.

<sup>127</sup> Kaesler, Dirk. *Max Weber*. 4., aktualisierte Auflage. Campus Verlag, 2014.

<sup>128</sup> Radkau, Joachim. *Max Weber*. Überarb., aktualisierte leicht gekürzte Ausg. dtv, 2013

<sup>129</sup> Max Weber, WuG: Herrschaft, MWS I/22-4, S.132

des *Charismatismus*-Manuskriptes schreibt. Er definiert Charisma als spezifische, übernatürliche Gabe einer Person, bzw. genauer als Gabe, die als nicht jedermann zugänglich erscheint.<sup>130</sup> Der Begriff wird nun losgelöst von der innerchristlichen Terminologie an ganz verschiedenen Stellen in Max Webers Werk und auch in ganz verschiedenen Zusammenhängen gebraucht. So findet er sich in der Rechts- und Religionssoziologie sowie in der Soziologie der Herrschaft. Im Rahmen der soziologischen Grundbegriffe wird Charisma grundlegend erörtert. Kann das Manuskript, welches mit „Charismatismus“ überschrieben ist, mit seinem direkten Verweis auf Rudolf Sohm, als eine Art zentrales Dokument Max Webers zum Charisma gelten, so findet sich doch schon die Idee einer charismatischen Rechtsschöpfung und einer charismatischen Justiz in einem überlieferten Manuskript zur Rechtssoziologie,<sup>131</sup> welches zeitlich vor dem Charismatismus-Manuskript entstanden ist.

### 3.3. Max Webers Definition von Charisma innerhalb der verstehenden Soziologie (MOW)

Max Weber verwendet den Begriff *Charisma* innerhalb seines Konzeptes der *Verstehenden Soziologie*, die im weiteren Verlauf der vorliegenden Studie eingehender expliziert wird, und ihrer Methodologie. Nur vor diesem Hintergrund ist das Verständnis seiner Definition von *Charisma* möglich. Zwischen den beiden Polen der empirischen Naturwissenschaften einerseits und den Geistes- und Kulturwissenschaften andererseits suchte er eine wissenschaftstheoretische und methodologische Positionierung für die Soziologie und die Sozialwissenschaften.<sup>132</sup> Die Soziologie ist demnach eine Wissenschaft, die „soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will“<sup>133</sup>, also den Sinnzusammenhang zu begreifen, in dem eine Handlung steht. Das Verständnis von Handlungsmotiven (und somit der *Gründe* für Handlungen) des „sozialen Handelns“, ist der zentrale Objektbereich der Soziologie im Konzept Webers. Es geht um eine Erforschung des orientierend wirkenden Sinns. Weber definierte seine verstehende Soziologie als eine empirische Soziologie des Sinn-Verstehens;

---

<sup>130</sup> Vgl. ebd.

<sup>131</sup> Vgl. Max Weber, *Recht*, MWS I/22-3, SS. 91-96.

<sup>132</sup> Vgl. Kaesler 2014: 244.

<sup>133</sup> WuG, S.3.

dabei ist dieses methodische Vorgehen nicht zu trennen von einem kausalanalytischen. Vielmehr stellte Weber explizit eine innige Verbindung der beiden heuristischen Strategien her. Gerade dieser Zusammenhang ist es, der nach Weber den "wirklichkeitswissenschaftlichen" Charakter der Soziologie begründet, und die Einsicht in die Sinnzusammenhänge zwischen sinnhaftem Grund und sinnhaftem Verhalten ermöglicht. "Sinn" ist dabei nicht zu verstehen als eine irgendwie geartete Idealität, sondern als ein bestimmender realer Faktor menschlichen Handelns. Hier taucht die zentrale Prämisse jedes "verstehenden" Ansatzes auf, nämlich, dass handelnde Personen einen "Sinn" mit ihrem Handeln verbinden und dass dieser "Sinn" ihr Handeln zumindest mitbestimmt.<sup>134</sup>

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Methodologie Webers ist das Konzept des *Idealtypus* bzw. des *idealtypischen Vorgehens*. Hintergrund dieser Methode ist die Absicht in der Soziologie, eindeutige Begriffe zu bilden. Die Idealtypen stellen ein heuristisches Hilfsmittel zur Erfassung historischer Phänomene unter dem Gesichtspunkt ihrer Kulturbedeutung dar.<sup>135</sup> Das idealtypische Vorgehen ist nicht dazu gedacht, Theorien zu entwerfen, sondern vielmehr, einen programmatischen Vorwurf zu gestalten an dem sich Theorien messen lassen. Anders formuliert, kommen die Idealtypen in reiner Form kaum vor, sondern stellen grundsätzliche Beweggründe menschlichen Handelns dar, die in übersteigerter Darstellung verdeutlicht werden. Die Konstruktion eines Idealtypus erfolgt *a priori*, indem begrifflich und sachlich von Merkmalen der sozialen Realität abstrahiert wird, und so Modellbildung stattfindet. Dabei geht Weber streng individualistisch vor und fragt nach den Motiven der Individuen, die Handlungen vornehmen. Diese Motive werden vom Forscher „deutend“ benutzt, um (soziales) Handeln „verstehen“ zu können. Zur Bildung eines Idealtypus wird vom Forscher von den beobachtbaren Handlungen und Motiven der Individuen abstrahiert, es wird ein in sich schlüssiges System von Aussagen konstruiert. Dieses System von Aussagen ist idealisiert und logisch kohärent.

Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Überlegungen zur wissenschaftlichen Methode Max Webers geht es nun darum, den Begriff *Charisma* innerhalb der terminologischen Systematik der *Verstehenden Soziologie* von Max Weber zu fundieren

---

<sup>134</sup> Vgl. ebd. 238f.

<sup>135</sup> Vgl. ebd., S.246.



und einzugrenzen. Im Rahmen des Kapitels über die soziologischen Grundbegriffe<sup>136</sup> in *Wirtschaft und Gesellschaft* definiert er die Terminologie, mit der er dann im weiteren Verlauf auch sein Konzept von Charisma entwickelt und darstellt. Die vorliegende Studie greift die für das Verständnis von Max Webers Konzept von Charisma wichtigsten Elemente darstellend auf. Aufgrund der Zielsetzung und des Rahmens der vorliegenden Studie kann dies nur überblickartig und nicht umfassend systematisch geschehen.

Ganz grundsätzlich geht es dem Soziologen Max Weber um die Analyse von *Sozialem Handeln*, welches Weber als ein Handeln beschreibt, das am Verhalten anderer orientiert ist, wobei es keine Rolle spielt, ob dieses Verhalten schon geschehen ist, oder geschieht, oder für die Zukunft erwartet wird.<sup>137</sup> Zwischen dem individuellen Handeln und dem Verhalten anderer muss ein Sinnzusammenhang bestehen. Klar grenzt Weber den Begriff des *sozialen Handelns* von massenpsychologischen Phänomenen ab<sup>138</sup>, sowie von rein reaktivem Handeln und innerlichem Tun.<sup>139</sup> Ein rein kausaler Zusammenhang reicht nach Weber nicht für die Konstituierung von sozialem Handeln. Ein Sinnzusammenhang muss gegeben sein, der allerdings den kausalen Zusammenhang einschließt. Wie jedes Handeln kann auch das soziale Handeln der Weber'schen Systematik folgend zweckrational, wertrational, affektiv bzw. emotional oder traditional bestimmt sein.<sup>140</sup> Zweckrational bestimmt ist menschliches Handeln „durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von anderen Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen .... für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigene Zwecke,“<sup>141</sup> wohingegen eine wertrationale Bestimmung „durch bewussten Glauben an den – ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst zu deutenden – unbedingten Eigenwert eines bestimmten Sichverhaltens rein als solchen und unabhängig vom Erfolg“<sup>142</sup> definiert wird. Aktuelle Gefühlslagen und eingelebte Gewohnheiten definieren die affektuellen und traditionellen

---

<sup>136</sup> Vgl. Weber, M., WuG, 1980, Ss.1-30.

<sup>137</sup> Vgl. WuG, S.16.

<sup>138</sup> Vgl. ebd., S. 16f.: *“Ein derart durch das Wirken der blossen Tatsache der Masse rein als solcher in seinem Ablauf nur reaktiv verursachtes oder mitverursachtes, nicht auch darauf sinnhaft bezogenes Handeln würde begrifflich nicht soziales Handeln im hier festgehaltenen Wortsinn sein. Indessen ist der Unterschied natürlich höchst flüssig. Denn nicht nur z.B. beim Demagogen, sondern oft auch beim Massenpublikum selbst kann dabei ein verschieden grosses und verschieden deutbares Mass von Sinnbeziehung zum Tatbestand der Masse bestehen.”*

<sup>139</sup> Vgl. ebd.

<sup>140</sup> Vgl. WuG, S.17.

<sup>141</sup> Ebd.

<sup>142</sup> Ebd.

Bestimmungen des Handelns. Damit ein Handeln, das affektiv bzw. traditional bestimmt ist, im Sinne Webers als soziales Handeln definiert werden kann, braucht es eine bewusste sinnhafte Orientierung.<sup>143</sup> Das soziale Handeln bildet in der Weber'schen Systematik die Grundlage für die *Soziale Beziehung*.

*Soziale Beziehung soll ein seinem Sinngehalt nach aufeinander gegenseitig eingestelltes und dadurch orientiertes Sichverhalten mehrerer heissen. Die soziale Beziehung besteht also (...) ausschliesslich: in der Chance, dass in einer (sinnhaft) angebbaren Art sozial gehandelt wird, einerlei (...) worauf diese Chance beruht.*<sup>144</sup>

Völlig unabhängig vom Inhalt definiert Weber ein reziprokes Handeln als Grundlage jeder sozialen Beziehung. Der Inhalt kann Kampf, Pietät, Erotik, Freundschaft, Ökonomie und noch vieles mehr sein. Es kann sich um eine informelle oder auch vorübergehende soziale Beziehung handeln, oder aber auch um ein Gebilde wie Staat, Kirche, Ehe, Partei oder ähnliches. Als grundlegend für die soziale Beziehung definiert Weber, dass ein sinnhaftes aufeinander eingestelltes Handeln stattfindet. So verdeutlicht er beispielsweise, dass ein Staat soziologisch zu existieren aufhört, sobald die Chance von sinnhaft orientiertem Handeln geschwunden ist, wobei dieses Handeln nicht unbedingt einmütig erfolgen muss im Sinne von Vertragstreue und ähnlichem.<sup>145</sup> In stabilen sozialen Beziehungen kann der Sinngehalt, welcher diese perennierend konstituiert, in Maximen formulierbar sein, die bis hin zu Ordnungen ausgestaltet sein können.<sup>146</sup> Eine geltende Ordnung wiederum ist für die Soziologie Max Webers auch eine Chance. Eine Chance der Orientierung an der Vorstellung der Geltung dieser Ordnung. Die grundlegenden Unterschiede der Soziologie zu anderen Wissenschaften wie der Rechts- oder den Geschichtswissenschaften werden hier deutlich. Im Kontext seiner Überlegungen zu den geltenden Ordnungen führt Max Weber den Begriff der Legitimität ein. Von einer rein faktisch geltenden Ordnung – im Sinne ihrer Befolgung – aus rein *“zweckrationalen”* Motiven sagte Weber, dass diese *“weit labiler”* sei, als eine, an der sich die handelnden Menschen orientieren infolge ihres Glaubens an deren

---

<sup>143</sup> Vgl. ebd., S. 18.

<sup>144</sup> Ebd., S. 19

<sup>145</sup> Vgl. ebd., S. 19, 22.

<sup>146</sup> Vgl. ebd., S. 20: *“Je rationaler – zweckrationaler oder wertrationaler – orientiert das betreffende Handeln seinem allgemeinen Charakter nach ist, desto mehr ist dies der Fall. Bei einer erotischen oder überhaupt affektuellen (z.B. einer Pietäts-) Beziehung ist die Möglichkeit einer rationalen Formulierung des gemeinten Sinngehalts z.B. naturgemäß weit geringer als etwas bei einem geschäftlichen Kontraktverhältnis.”*

“Legitimität”<sup>147</sup>. Eine solche Legitimität kann einer Ordnung aus vier – idealtypischen – Gründen zugeschrieben werden:

*a. kraft Tradition: Geltung des immer Gewesenen; b. kraft affektuellen (insbesondere: emotionalen) Glaubens, d.h. Geltung des neu Offenbaren oder des Vorbildlichen; c. kraft wertrationalen Glaubens, d.h. Geltung des als absolut gültigen Erschlossenen; d. kraft positiver Satzung, an deren Legalität geglaubt wird.*

Weber unterscheidet vor allem zwei Arten von Ordnung: die “Konvention”, deren Geltung vor allem durch die Chance der sozialen “Missbilligung” garantiert wird, und das “Recht”, das durch die “Chance physischen oder psychischen Zwanges durch (...) einen eigens darauf eingestellten Stab (...) von Menschen”<sup>148</sup> garantiert wird. Zu diesen “äußerlichen” Garantien können noch “innerliche” kommen, vor allem durch die ethische Absicherung von Normen. Gemäß der Zusammenfassung von Kaesler sind mit den Konzepten des *Sozialen Handelns*, der *Sozialen Beziehung* und der *Legitimen Ordnung* die drei wichtigsten Bausteine und ihr innerer Zusammenhang der Weber’schen Soziologie dargestellt.<sup>149</sup>

Darauf aufbauend erscheint vor dem thematischen Horizont der vorliegenden Studie die Definition von Vergemeinschaftung innerhalb der soziologischen Systematik von Max Weber sehr relevant: “Vergemeinschaftung soll eine soziale Beziehung heißen, wenn und soweit die Einstellung sozialen Handelns (...) auf subjektiv gefühlter (affektuellem oder traditionaler Zusammengehörigkeit der Beteiligten beruht.”<sup>150</sup> Als Beispiele nennt Weber eine pneumatische Brüdergemeinde, eine erotische Beziehung oder eine kameradschaftlich zusammengehaltene Truppe und setzt davon den Begriff der Vergesellschaftung ab. Vergesellschaftung nennt er soziale Beziehungen, die auf zweck- oder wertrationalem Interessenausgleich oder ebenso motivierter Interessenverbindung beruhen.<sup>151</sup> Beide Formen des sozialen Handelns sind dabei meistens als Mischformen vorhanden, worauf Weber ausdrücklich hinweist.<sup>152</sup> Sie zeigen sich so als idealtypische Konstrukte der soziologischen Analyse.

---

<sup>147</sup> Vgl. ebd., S. 23.

<sup>148</sup> Ebd., S. 24.

<sup>149</sup> Vgl. Kaesler, D., Max Weber, S.169.

<sup>150</sup> Weber 2005, S. 29.

<sup>151</sup> Vgl. ebd.

<sup>152</sup> Vgl. ebd.

Eine weitere und, in unserem Zusammenhang, letzte terminologische Bestimmung und Unterscheidung erscheint nötig, um die Terminologie präzise zu erfassen, mit der Max Weber sein Konzept von Charisma entwickelt. Es ist dies die Unterscheidung von Macht und Herrschaft. Beide Begriffe definiert Weber wiederum als eine Chance, nämlich Macht, als Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, wobei es gleichgültig ist, woraus die Chance besteht. Herrschaft hingegen wird als Chance definiert, bei bestimmten Personen innerhalb der sozialen Beziehung für einen Befehl Gehorsam bzw. Fügsamkeit zu finden. Im Gegensatz zur Macht geschieht dies allerdings seitens des Gehorchenden mit Einwilligung. Weber unterstreicht, dass konstituierend für eine Herrschaft keine Verwaltungsorganisation ist, sondern lediglich die Existenz eines andern, der erfolgreich befiehlt.<sup>153</sup>

Max Webers Konzept von sozialem Handeln, sozialer Beziehung, legitimer Ordnung, Vergemeinschaftung und der legitimen Herrschaft bildet den Rahmen, in welchem er sein Konzept von Charisma vorlegt. Dessen zentrale Überlegungen finden sich so auch in *Wirtschaft und Gesellschaft* innerhalb der Ausführungen zu den drei reinen Typen legitimer Herrschaft. Neben den bürokratischen und traditionellen Formen der *legitimen Herrschaft* findet sich hier der Begriff der *charismatischen Herrschaft*. Dem Abschnitt über die charismatische Herrschaft im posthum editierten Werk *Wirtschaft und Gesellschaft* liegen drei Manuskripte zugrunde, die zwischen 1911 und 1913 entstanden sein dürften und 2009 in der Studienausgabe zur Gesamtausgabe editiert sind.<sup>154</sup> Die Manuskripte tragen die Überschriften *Charismatismus*, *Umbildung des Charisma* und *Erhaltung des Charisma*. Diese drei Manuskripte bilden die Grundlage für die nun folgende Darstellung des Weber'schen Konzeptes von Charisma.

### 3.4. Max Webers Konzept von Charisma (MOW)

Max Weber universalisiert den Begriff Charisma und verlässt die ausschließliche Verwendung im Bereich des Religiösen, auch wenn er konstatiert, dass Charisma dort wohl am reinsten ausgeprägt ist.<sup>155</sup> Noch bevor er im Manuskript *Charismatismus* seine

---

<sup>153</sup> Vgl. ebd., S. 38.

<sup>154</sup> Max Weber, WuG: Herrschaft, MWS I/22-4, SS132-171.

<sup>155</sup> Ebd., S. 132: "Es ist für einen geschichtlich wichtigen Spezialfall (die Entwicklungsgeschichte der frühen christlichen Kirchengewalt) Rudolf Sohms Verdienst, die soziologische Eigenart dieser Kategorie von

Erkenntnis zur *charismatischen Herrschaft*<sup>156</sup> erläutert, spricht er dort viel allgemeiner von *charismatischen Strukturen*<sup>157</sup>. Kern dieser Strukturen ist erstens das Charisma als eine besondere Gabe, zweitens der Träger dieser Gabe und zum drittens Andere, die diese Gabe anerkennen und in ihr eine spezifische Sendung erkennen. Max Weber definiert Charisma als eine übernatürliche Gabe des Körpers oder des Geistes, wobei *übernatürlich* im Sinne von „nicht jedermann zugänglich“ zu verstehen ist.<sup>158</sup> Charisma kann dabei ganz unterschiedliche Gaben bezeichnen, wie Beispiele aus der Religionssoziologie zeigen:

Träger des Charisma: „Wir wollen hier unter einem Propheten verstehen einen rein persönlichen Charismaträger, der Kraft seiner Mission eine religiöse Lehre ... verkündet.“<sup>159</sup>

Persönliches Charisma: „Die Kraft persönlicher Gaben (Charisma) und deren Bewährung durch Wunder.“<sup>160</sup>

Individuelles Charisma: „Die Disposition zur Mystik aber ist ein individuelles Charisma.“<sup>161</sup>

Asketisches Charisma: „Jedenfalls übertrafen die Sramanas, als Inhaber asketischen Charismas, in der populären Schätzung bald das offizielle Priestertum.“<sup>162</sup>

Magisches Charisma: „Der Zauberer ist der dauernd charismatisch qualifizierte Mensch im Gegensatz zum Alltagsmenschen, dem „Laien“ im magischen Sinn des Begriffs. Er hat insbesondere die spezifisch das Charisma repräsentierende oder vermittelnde Zuständlichkeit: die Ekstase (...).“<sup>163</sup>

Prophetisches Charisma: „... das Prestige ..., welches das prophetische Charisma als solches gegenüber den Technikern des Alltagskultes bei den Laien fand.“<sup>164</sup>

Religiöses Charisma: „Stets aber ist eine religiöse Heilslehre eine Virtuosenethik. Stets verlangt sie, wie das magische Charisma, die Bewährung des Virtuositäts.“<sup>165</sup>

---

Gewaltstruktur gedanklich konsequent und daher notwendigerweise, rein historisch betrachtet, einseitig herausgearbeitet zu haben. Aber der prinzipiell gleiche Sachverhalt kehrt, obwohl auf religiösem Gebiet oft am reinsten ausgeprägt, sehr universell wieder.“

<sup>156</sup> Max Weber, WuG: Herrschaft, MWS I/22-4, S.132 ff.

<sup>157</sup> Ebd.

<sup>158</sup> Max Weber, WuG: Herrschaft, MWS I/22-4, S. 132.

<sup>159</sup> Max Weber, Religiöse Gemeinschaften, MWS I/22-2, S.27.

<sup>160</sup> Ebd., S. 18.

<sup>161</sup> Ebd., S. 90.

<sup>162</sup> Ebd., S. 72.

<sup>163</sup> Ebd., S. 2.

<sup>164</sup> Ebd., S. 39f.

<sup>165</sup> Ebd., S. 96.

Darüber hinaus gebraucht Max Weber *Charisma* als Begriff für Gaben im Bereich der Leitung und Herrschaft, der Kunst, der politischen Führung, des Krieges, der Jagd, der Zauberei, der Heilkunst, des Fällens von Urteilen und in vielen weiteren Zusammenhängen. Charisma bedeutet für Weber kein erlerntes und auch erlernbares Fachwissen, sondern bezeichnet eine übernatürliche, im Sinne von außeralltägliche, Qualifizierung. Weber stellt keine theologischen Gedankengänge an und Charisma muss in seinem absolut wertfreien Konzept keinen religiös verstandenen Ursprung haben. Es bezeichnet aber immer eine Gabe, deren Ursprung die Alltagserfahrung übersteigt. Charisma ist nicht erlernbar, sondern nur erweckbar. Weber führt dies ausführlich, im Rahmen seiner Betrachtungen zum historischen Literatenstand im kaiserlichen China aus, und behandelt die Stellung der konfuzianischen Erziehung innerhalb der soziologischen Erziehungstypen.<sup>166</sup>

*Innerhalb der soziologischen Typologie gibt es zwei historische Gegenpole als Zweck von Erziehung: Erweckung von Charisma (Heldenqualitäten oder magischen Gaben) einerseits, Vermittlung von spezialistischer Fachschulung andererseits.<sup>167</sup>*

Der erste Pol entspricht der charismatischen, der zweite der bürokratischen Struktur von Herrschaft. Auch wenn beide Strukturen Gegenpole bilden, so macht Weber ausdrücklich deutlich, dass sich beide Erziehungsformen auch überschneiden können. "Auch der Kriegsheld oder Magier bedurfte der Fachschulung. Auch dem Fachbeamten pflegt nicht nur Wissen angeschult zu werden."<sup>168</sup> Das Charisma speist sich jedenfalls nicht aus dem Fachwissen, auch wenn das Fachwissen für die Umsetzung konkreter Handlungen notwendig sein kann. Wie kann denn nun aber Charisma *geweckt* werden? Weber sieht dies eher in einer Art Initiationsprozess wie das nachfolgende Zitat deutlich macht:

*Die charismatische Zucht der alten magischen Askese und die Heldenproben, welche Zauberer und Kriegshelden mit dem Knaben vornahmen, wollten dem Novizen zu einer im animistischen Sinne ‚neuen Seele‘: zu einer Wiedergeburt also, verhelfen; in unserer Sprache ausgedrückt: eine Fähigkeit, die als rein persönliche Gnadengabe galt, nur wecken und erproben. Denn ein Charisma kann man nicht lehren oder anerziehen. Es ist im Keim da oder wird durch ein magisches Wiedergeburtswunder eingeflößt - sonst ist es unerreichbar.<sup>169</sup>*

---

<sup>166</sup> Max Weber, Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, Konfuzianismus und Taoismus, MWG.

<sup>167</sup> Ebd., S.302.

<sup>168</sup> Ebd.

<sup>169</sup> Ebd., S. 303.

Damit eine charismatische Struktur zustande kommt, bedarf es der Anerkennung des Charismas durch andere. Max Weber unterstreicht, dass keine äußere Ordnung das Charisma qualifiziert, sondern dass das Charisma seine Geltung ausschließlich aus sich selbst hat.<sup>170</sup> Im Manuskript *Umbildung des Charisma* schreibt er:

*Das Charisma (...) ruht in seiner Macht auf Offenbarungs- und Heroenglauben, auf der emotionalen Überzeugung von der Wichtigkeit und dem Wert einer Manifestation religiöser, ethischer, künstlerischer, wissenschaftlicher, politischer oder welcher Art immer.*<sup>171</sup>

Die Anerkennung des Charismas und einer damit verbundenen Sendung des Charismaträgers ist konstitutiv für eine charismatische Struktur. Erweist das Charisma sich als nicht mehr wirkungsvoll, bricht die charismatische Struktur zusammen.<sup>172</sup> Die Überlegungen Max Webers weisen charismatische Strukturen als grundsätzlich labil aus. Solange das Charisma wirkt, solange besteht die Anerkennung durch andere und damit die charismatische Struktur sozialen Handelns.<sup>173</sup> Der charismatisch Qualifizierte "...muss Wunder tun, wenn er ein Prophet, Heldentaten, wenn er ein Kriegsführer sein will."<sup>174</sup> Im Gegensatz zur Labilität der charismatischen Strukturen stellt Weber die bürokratischen und patriarchalen Strukturen dar. Sie sind durch Stetigkeit geprägt und damit Alltagsgebilde.<sup>175</sup> Leitungsfunktionen sind in bürokratischen Strukturen rational qualifiziert. Es herrschen rationale Regeln und das Wirtschaften ist auf den Alltagsbedarf bezogen. In patriarchalen Strukturen sind die Leitungsfunktion und das Regelwerk durch Traditionen qualifiziert bzw. bestimmt. Hier geht es die Deckung des stets wiederkehrenden, alltäglichen Bedarfs. Alles, was über den alltäglichen Bedarf hinausgeht, weist Max Weber als Bezugsrahmen für

---

<sup>170</sup> Vgl. MWS I/22-4: 133: "Das Charisma kann sein und ist selbstverständlich regelmäßig ein qualitativ besondere: dann folgt daraus von innen her, nicht durch äußere Ordnung, die qualitative Schranke der Sendung und Macht seines Trägers."

<sup>171</sup> Ebd., S. 138.

<sup>172</sup> Vgl. ebd.: 134: "Der charismatische Held leitet seine Autorität nicht wie eine amtliche Kompetenz aus Ordnungen und Satzungen und nicht wie die patrimoniale Gewalt aus hergebrachtem Brauch oder feudalem Treueversprechen ab, sondern er gewinnt und behält sie nur durch Bewährung seiner Kräfte im Leben (...)."

<sup>173</sup> Vgl. ebd., S.132: "(...) ‚Helden und Zauberer‘ bewährten sich in dem Glauben ihrer Anhänger als charismatisch Begabte. Kraft dieser Gabe (Charisma) und – wenn die Gottesidee schon deutlich konzipiert war – kraft der darin liegenden göttlichen Sendung übten sie ihre Kunst und Herrschaft. Dies galt für Ärzte und Propheten ganz ebenso wie für Richter, militärische Führer oder Leiter von großen Jagdexpeditionen."

<sup>174</sup> Ebd., S. 134.

<sup>175</sup> Vgl. ebd.

charismatische Strukturen aus.<sup>176</sup> Anders betrachtet heißt dies, dass es nicht die Bedürfnisse und Herausforderungen des Alltags sind, in denen charismatische Situationen entstehen, sondern Bedürfnisse und Herausforderung, die den gewohnten Rahmen übersteigen: „... aus der Not und Begeisterung außerordentlicher Situationen (...)“<sup>177</sup> ergeben sich Zustände, aus denen charismatische Strukturen geboren werden. Das nachstehende Zitat aus dem Manuskript *Charismatismus* verdeutlicht dies und darüber noch einmal die Art und Weise, in welcher die Anerkennung des Charismas geschieht und damit eine charismatisch legitimierte Herrschaft begründet:

*Die je nachdem, mehr aktive oder mehr passive rein faktische Anerkennung seiner persönlichen Mission durch die Beherrschten, auf welcher die Macht des charismatischen Herrn ruht, hat ihre Quelle in gläubiger Hingabe an das Ausserordentliche und Unerhörte, aller Regel und Tradition Fremde und deshalb als göttlich Angesehene, wie sie aus Not und Begeisterung geboren wird.*<sup>178</sup>

Genuin charismatische Herrschaft in der Herrschaftssoziologie Max Webers kennt keine reglementierte Ordnung und formale Rechtsfindung. Im Zentrum steht ein ganz persönliches Erleben der außergewöhnlichen charismatischen Begabung. Dies bedingt eine Ablehnung der Bindung an jegliche äußere Ordnung. Vielmehr erkennt Weber in dieser Dynamik eine revolutionäre Kraft, die alles umwertet und souverän bricht mit rationalen und traditionellen Ordnungen. Als Beispiel nennt Max Weber die Aussprüche Jesu gegenüber seinen Jüngern: „Es steht geschrieben – ich aber sage euch.“<sup>179</sup> Die charismatische Herrschaft manifestiert ihre revolutionäre Wirkung in „einer zentralen Metanoia der Gesinnung der Beherrschten.“<sup>180</sup> Weber gebraucht an dieser Stelle den griechischen Begriff *Metanoia*, der auf den biblischen Begriff der *Umkehr* hinweist. M.E. möchte Weber damit die Radikalität der Veränderung unterstreichen, die sich im Denken und Empfinden des charismatisch Beherrschten vollzieht. Nur noch an einer anderen Stelle

---

<sup>176</sup> Vgl. ebd.: „Die Deckung alles über die Anforderungen des ökonomischen Alltags hinausgehenden Bedarfs dagegen ist, je mehr wir historisch zurücksehen, desto mehr, prinzipiell gänzlich heterogen und zwar charismatisch, fundiert gewesen. Das bedeutet: die ‚natürlichen‘ Leiter in psychischer, physischer, ökonomischer, ethischer, religiöser, politischer Not waren weder angestellte Amtspersonen noch Inhaber eines als Fachwissen erlernten und gegen Entgelt geübten Berufs im heutigen Sinne des Wortes, sondern Träger spezifischer, als übernatürlich gedachter Gaben des Körpers und des Geistes.“

<sup>177</sup> Vgl. ebd., S. 139.

<sup>178</sup> Vgl. ebd., S. 134.

<sup>179</sup> ebd., S. 135.

<sup>180</sup> ebd., S. 138.



in seinem Werk, innerhalb der Religionssoziologie, gebraucht Weber den Begriff *Metanoia*. Dort behandelt er den Begriff der *Erlösung*, die entweder als allmählicher Läuterungsprozess wahrgenommen wird, „oder als eine plötzlich eintretende Umwandlung der Gesinnung (*Metanoia*).“<sup>181</sup> In Bezug auf die Wirkung von Charisma drückt der Begriff *Metanoia* eine tiefgreifende, unmittelbare und direkte Gesinnungsänderung aus, die sich im sozialen Handeln niederschlägt.<sup>182</sup>

Die charismatische Herrschaft besteht, wie schon aufgezeigt, in der Analyse Webers aus sich heraus. Auch der Vorgang der Bewährung und Anerkennung des Charismas gründet nicht auf äußeren Regelungen und einer willentlichen Entscheidungsfindung, wie etwa einem Wahlprocedere, sondern geschieht innerhalb der charismatischen Dynamik und erscheint als innere Notwendigkeit. Eine Notwendigkeit, die sich aus der Sendung ergibt, die als im Träger des Charisma verkörpert erlebt wird und so die Personen der Zielgruppe in ihrer Gesinnung radikal transformiert. Weber nennt die Anerkennung eine „Pflicht“ derjenigen, an die sich die Sendung des charismatisch Qualifizierten richtet.<sup>183</sup> Charismatische Strukturen beruhen auf persönlicher Hingabe und persönlicher Autorität. „Der Träger des Charisma genießt sie kraft einer in seiner Person verkörpert gedachten Sendung (...).“<sup>184</sup> und nicht aufgrund von Ordnungen, die in bürokratisch-rationalen Strukturen zweckgesetzt und in patriarchalen Strukturen traditionell überliefert sind. Auch in patriarchalen Strukturen gibt es Formen von persönlicher Hingabe und persönlicher Autorität. Weber verdeutlicht, dass nicht Phänomene wie Hingabe und Autorität eine Struktur als charismatisch qualifizieren, sondern ausschließlich deren Quelle.<sup>185</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. MWS I/22-2, S.88

<sup>182</sup> Wie radikal die Gesinnungsänderung ist, die durch *Metanoia* beschrieben wird, zeigt sich auch darin, dass Max Weber in den Schriften zur Religionssoziologie die *Metanoia* mit „Wiedergeburt“ gleichsetzt. Vgl. ebd.

<sup>183</sup> Vgl. MWS I/22-4, S.133: „Erkennen sie ihn an, so ist er ihr Herr, so lange er sich durch Bewährung die Anerkenntnis zu erhalten weiß. Aber nicht etwa aus ihrem Willen, nach Art einer Wahl, leitet er dann sein Recht ab, - sondern umgekehrt: die Anerkennung des charismatisch Qualifizierten ist die Pflicht derer, an welche sich seine Sendung wendet.“

<sup>184</sup> Vgl. ebd., S. 138.

<sup>185</sup> Vgl. ebd., S. 139.

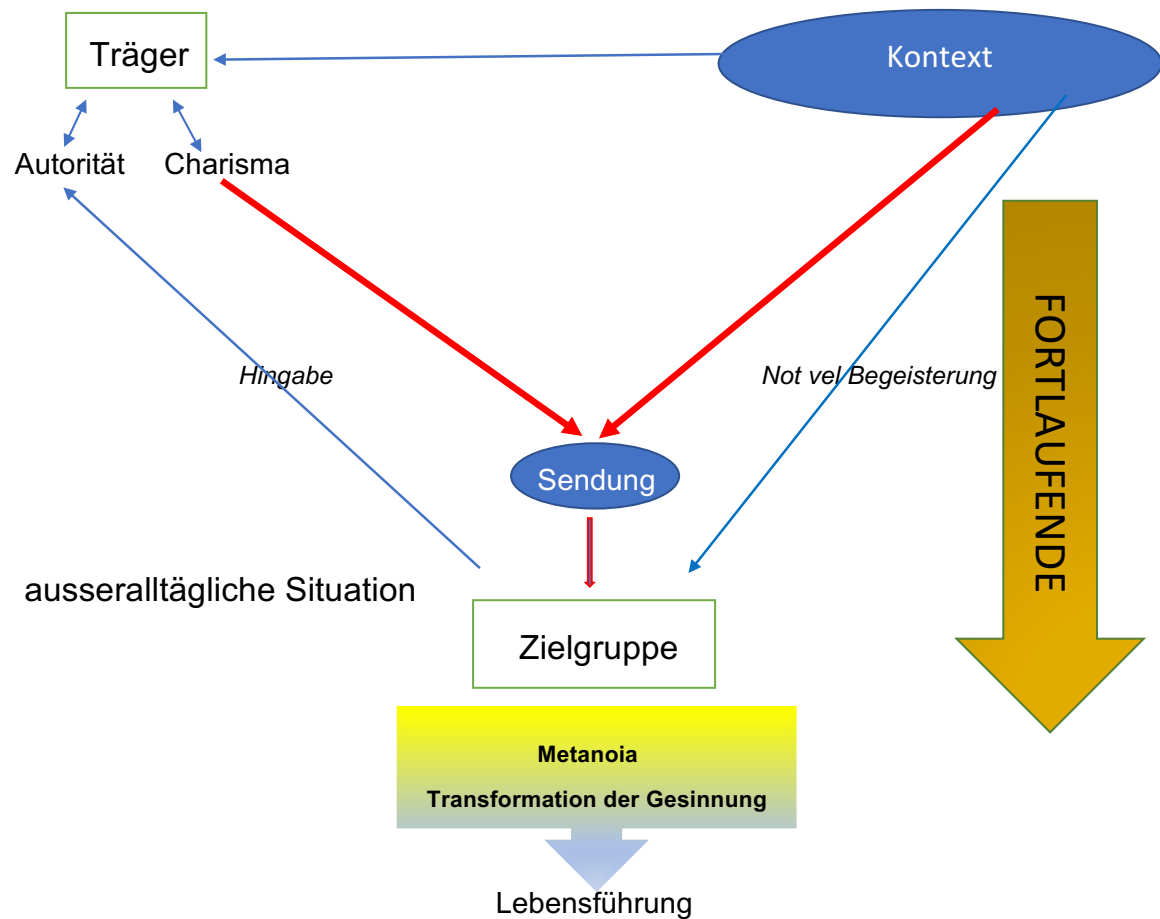


Abb. 1: Webers Charisma Konzept. Darstellung: MOW

Mit seinem Charismakonzept hatte Max Weber eine Dynamik innerhalb von sozialem Handeln beschrieben und analysiert, die als außeralltäglich erfahren wird und die Legitimität von Herrschaft begründet und Strukturen von Herrschaft bzw. Führung schafft. Strukturen die, im Gegensatz zu zweckrationalen oder traditional begründeten Strukturen, grundsätzlich ephemere in ihrer Beständigkeit sind, sowie abhängig vom Kontext und der Zuschreibung der Geführten. Charismatische Herrschaft entsteht nicht in der Weiterführung etablierter Systeme, sondern enthält das Potential zum Umbruch und der Umwertung der Werte.

Im Anschluss an das Konzept Webers nahm die Organisationspsychologie den Begriff *Charisma* in die Entwicklung von Theorien charismatischer Führung auf. Wie bereits oben dargelegt, begann die Rezeption der Weberschen Charisma Theorie aufgrund der großen politischen Verwerfungen des 20. Jahrhunderts zunächst in den USA. Einer der ersten

Forscher mit nachhaltiger wissenschaftlicher Relevanz im Hinblick auf die Ansätze der Führungsforschung ist der Soziologe Victor Downton<sup>186</sup>.

### 3.5 Victor Downtons "Rebel leadership" (LL)<sup>187</sup>

Seine Abhandlung stellt eine Theorie mit Thesen zum Verhältnis von Führendem und Geführten in bestimmten Kontexten dar. Er nennt sie *Rebel Leadership*. Downton bezieht sich mit seiner persönlichkeits-orientierten Theorie auf die Charisma-Theorie von Weber<sup>188</sup>. Sie beinhaltet Elemente der „transaktionalen“, „inspirierenden“ und „charismatischen Führung“<sup>189</sup>. (...)

## 4. Charisma als Begriff der Führungsforschung (LL)

### 4.1. Ansätze und Theorien der Führungsforschung

#### 4.1.1. Der transformationale/charismatische Führungsansatz im Kontext der Organizational Behaviour Forschung

Führung ist eines der am besten und häufigsten untersuchten Phänomene der Sozialwissenschaften<sup>190</sup>. Drei Ebenen spielen bei der wissenschaftlichen Beschäftigung eine grundsätzlich wesentliche Rolle: der Führende und sein Selbstmanagement, seine Kompetenzen und Einstellungen, d. h., der persönliche Kontext, das Team bzw. die Geführten als sozialer Kontext und die Organisation als strategischer Kontext der Führung. (...)

#### 4.1.2. Charismatische und transformationale Führung

Die charismatische bzw. transformationale Führung ist ein Modell, diesen Herausforderungen im unternehmerischen Umfeld wirkungsvoll zu begegnen. Denn die Konzepte der charismatischen und transformationalen Führung stellen die emotionale Beeinflussungsebene des Führenden in den Mittelpunkt und werden auch als „...das

---

<sup>186</sup> \*1938.

<sup>187</sup> Downton, J. V.: *Rebel Leadership. Commitment and charisma in the revolutionary process* London: Rebel Press 1973

<sup>188</sup> Vgl. 3.4. Max Webers Konzept von Charisma (MOW)

<sup>189</sup> Downton 1973, S. 79.

<sup>190</sup> Antonakis 2012, S. 4.

mächtigste und idealste Führungsverhalten<sup>191</sup> beschrieben, das bisher in der Führungsforschung untersucht und beschrieben wurde. Charismatische Führende sind insbesondere in außeralltäglichen Situationen erfolgreich, und zwar dann, „...wenn die Aufgaben in einer Organisation eine ideologische Komponente enthalten oder wenn sich Unternehmen in einer Krise befinden, die eine radikale Veränderung erfordert.“<sup>192</sup>. Auch Furtner betont, dass „...die stark visionsgetriebene Facette der transformationalen Führung (...) ihre herausragende Wirkung insbesondere in unsicheren und instabilen Umwelten [zeigt]“<sup>193</sup>. Begründet wird dies damit, dass sozial, wirtschaftlich oder politisch instabile Zustände bei Mitarbeitern Existenzängste und den Wunsch nach stabilisierenden Visionen auslösen können. Entscheidend ist in hier die Beziehung zwischen Führenden und Geführten. Ist sie geprägt von gegenseitigem Vertrauen wie im Konzept der charismatischen und transformationalen Führung, so werden bei den Geführten Gefühle von Ergebenheit und Treue, Loyalität, Teamgeist und Akzeptanz ausgelöst und die Bereitschaft für mögliche Veränderungsprozesse erhöht sich.<sup>194</sup>

#### 4.1.2.1. Historische Entwicklung

Wie in Kapitel 3.2. Charisma in der Systematik von Max Webers Werk dargestellt aus der Religionssoziologie stammend, ist der soziologische Ansatz der Charismaforschung auch häufig Ausgangspunkt organisationspsychologischer Theorien.

*Obwohl beide Strömungen der Sozialwissenschaften unterschiedliche primäre Forschungsinteressen haben, ist der Einfluss der soziologischen Literatur erklärbar, da beide Charisma als eine soziale Kraft verstehen, die eine bestehende Ordnung umwirft und neue Ordnung schafft.“<sup>195</sup>*

Statt der formalen ist es hier die persönliche Autorität<sup>196</sup> mit ihrem Zusammenspiel von spezifischen Verhaltensweisen bzw. Verhaltensmustern, die als Ursache charismatischer

---

<sup>191</sup> Furtner 2016, S. 1.

<sup>192</sup> Kirchler/Walenta 2006, S. 464.

<sup>193</sup> 2016a, S. 17.

<sup>194</sup> Weinert 1998.

<sup>195</sup> Calas 1993b, S. 317.

<sup>196</sup> House/Shamir 1995.

Wirkung betrachtet wird<sup>197</sup>. Auch die mögliche Gegebenheit von Krisen-, Stress- und Unsicherheitssituationen wird als relevant untersucht<sup>198</sup>.

Die seit den sechziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts sich in den USA entstehende Organisationspsychologie entwickelte die Konzepte der charismatischen und transformationalen Führung. Wie am Anfang des Kapitels angedeutet, begünstigen die aktuellen organisatorischen Kontexte jene Führungsansätze, die Webers Charisma-Begriff insbesondere ab den 80er Jahren für ihren Forschungsbereich weiterentwickelten und so das Verständnis von Führung durch ihre Theorien und Konzepte in wesentlichem Maße mitgeprägt haben<sup>199</sup>. (...)

Die soziologische Weiterentwicklung des Ansatzes von Max Weber und damit auch die darüber hinausgreifende wissenschaftliche Forschung bezüglich des Charismabegriffs wurde, wie erwähnt, erschwert durch die Ereignisse der europäischen, aber auch der weltweiten Geschichte insbesondere des 20. Jahrhunderts. Die Forschungsaktivitäten in diesem Bereich waren so bis zum Ende der 1990er Jahre stark US-amerikanisch dominiert. Zingerle<sup>200</sup> analysiert: „Nicht zuletzt aufgrund der deutschen, österreichischen, italienischen und sowjetischen Geschichte (...) ist es verständlich, dass das Studium von Charisma tabuisiert wurde.“ Wissenschaftliche Untersuchungen im europäischen Raum wurden deshalb immer von ethischen Fragen geleitet, insbesondere, ob charismatische Phänomene überhaupt erforscht werden und als Teil eines Trainingskonzepts eingesetzt werden sollten. Im deutschsprachigen Raum war die Forschungslage zum Thema charismatischer und transformationaler Führung äußerst dünn und bestand aus einem empirischen Forschungsprojekt von Geyer & Steyrer 1994<sup>201</sup>, einem Habilitationsprojekt von Lehmann 1997<sup>202</sup> und einer Dissertation von Hauser 2000<sup>203</sup>. Der Charismabegriff ist jedoch andererseits auch mit positiven Ereignissen und vorbildlichen Persönlichkeiten verbunden<sup>204</sup>. Deshalb wird die wissenschaftliche Untersuchung von Struktur und Prozessen charismatischer Führung heute als forschungsethisch vertretbar und relevant

---

<sup>197</sup> Conger/Kanungo 1987.

<sup>198</sup> Kets de Vries 1988a, Bass 1985, House 1977.

<sup>199</sup> Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004; Conger, 1999; Hunt, 1999; Lowe/Gardner, 2000.

<sup>200</sup> 1981, S. 136.

<sup>201</sup> Geyer, Steyrer (1988): Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung (Zeitschrift für Personalforschung 12, 4, 377-401)

<sup>202</sup> Lehmann, R. (1997): Charisma. Unveröffentlichte Habilitationsschrift

<sup>203</sup> Hauser, M. (2000): Charismatische Führung. Wiesbaden: DUV

<sup>204</sup> Vgl. 4.3.9 Ergebnisse: Variablen charismatischer und transformationaler Führung und ihrer Rhetorik

betrachtet, und dies insbesondere deshalb, um den großen Einfluss charismatisch wirkender Führender und die möglichen positiven, aber auch negativen Folgen verstehen zu können<sup>205</sup>.

*...it is important to remember that the quality of all our lives is dependent on the quality of our leadership. The context in which we study leadership is very different from the context in which we study, say, astronomy. By definition, leaders wield power, and so we study them with the same self-interested intensity with which we study diabetes and other life-threatening diseases. Only when we understand leaders will we be able to control them.*<sup>206</sup>

Im deutschsprachigen Raum gibt es daher insbesondere seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts bedeutende Forschungsströmungen<sup>207</sup>.

Die Organizational Behavior Forschung interpretiert charismatische Wirkung als Reaktion auf konsistente Eigenschaften und Verhalten des Führenden, als Folge individueller Wahrnehmungen der Geführten, als abhängig von Kontextfaktoren und schließlich als eine Kombination aller drei Ebenen<sup>208</sup>.

Charismatische Führungstheorien, so betont Weinert<sup>209</sup>, stellen insbesondere die Emotionen der Geführten, ihren Selbstwert und das Vertrauen in die Führungspersonen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen. Hauser<sup>210</sup> verweist darauf, dass Definitionen, die auf die Effekte von Charisma fokussieren, davon ausgehen, dass der Führende bestimmte Bedürfnisse, Werte, Präferenzen, Hoffnungen und Orientierungen des Geführten weckt oder verändert und damit sein Commitment<sup>211</sup> ihm und seiner Vision gegenüber verstärkt. Aufgabe des Führenden ist es, den Geführten den übergeordneten Sinn ihrer Arbeitsaktivitäten zu vermitteln. Auf diese Weise extrinsische in intrinsische Motivation zu verwandeln ist der eigentliche Kerngedanke des charismatischen und transformationalen Führungskonzeptes. Im Mittelpunkt stehen nicht die Ausführung von Anweisungen,

---

<sup>205</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 24, Antonakis 2016, S. 294; Antonakis 2012.

<sup>206</sup> Warren Bennis 2012, S. 543.

<sup>207</sup> Vgl. z. B. Steyrer 1995, 2009; Antonakis 2011, 2012, 2016.

<sup>208</sup> Vgl. Willner, 1984, S. 14f; Vgl. auch z. B. Conger/Kanungo 1987; House, 1977.

<sup>209</sup> Weinert 1998.

<sup>210</sup> Hauser 2000, S. 26.

<sup>211</sup> Engagement

sondern das Erreichen langfristiger Ziele und Visionen über die unmittelbare Aufgabe hinaus<sup>212</sup>.

#### 4.1.2.2. Zwei Forschungsrichtungen

Das Konzept der charismatischen Führung ist von jenem der transformationalen Führung zu unterscheiden. Dies geht auf zwei unterschiedliche Forschungstraditionen zurück. Beide Konzepte und ihre Inhalte weisen dem Charismabegriff eine entscheidende Rolle zu. Betrachtet man beispielsweise die Dimensionen charismatischer Führung von Conger & Kanungo<sup>213</sup> einerseits und die Merkmale transformationaler Führung von Burns<sup>214</sup>, Bass<sup>215</sup> und Bass & Avolio<sup>216</sup> andererseits, so stellt man fest, dass beide Konzepte zwar in unterschiedlichem Kontext beschrieben werden, dennoch aber in einem hohen Maße Kongruenzen aufweisen. Beide Führungstheorien fassen Elemente der Verhaltens-, Persönlichkeits- und Attributionstheorien zusammen<sup>217</sup>. Die Ursache für die Existenz beider Forschungsrichtungen kann in den Untersuchungen von Burns<sup>218</sup> gesehen werden, der das Phänomen zunächst nicht als „Charisma“, sondern mit den Begriffen „heroische“ und „ideologische“ Führung bezeichnet. Als Überbegriff schlägt er „*Transforming Leadership*“ vor. Dies stellt die weitergehende Forschung vor definitorische Probleme<sup>219</sup>. In der Folge wurden beide Richtungen – einerseits charismatische, andererseits transformationale Führungsforschung – weiterverfolgt<sup>220</sup>. Später bezeichnete Bryman<sup>221</sup> die Forschungsrichtungen wiederum übergreifend als „*New Leadership*“.

---

<sup>212</sup> Vgl. Resetka/Felfe 2014, S. 236; Vgl. Bono/Judge 2004.

<sup>213</sup> Conger/Kanungo 1988, 1998.

<sup>214</sup> 1978.

<sup>215</sup> 1988.

<sup>216</sup> 1994.

<sup>217</sup> Vgl. Bass/Riggio 2006; Moss 2009.

<sup>218</sup> 1978.

<sup>219</sup> Vgl. Antonakis et. al. 2016.

<sup>220</sup> z. B. Conger/Kanungo 1985/88/89; Bass/Avolio 1994; Steyrer 1995; Antonakis 2016.

<sup>221</sup> 1992.

#### 4.1.2.3.Charismatische Führung

Downton<sup>222</sup> und Berlew<sup>223</sup> brachten das Konzept der Charismatischen Führung als erste in die Führungsforschung ein. In der Folge führte House<sup>224</sup> das Phänomen in Psychologie und Organisationsforschung ein und stellte eine Reihe von Hypothesen auf. Sie basierten auf bestimmten Eigenschaften charismatischer Führungskräfte und dem bei den Geführten als Reaktion ausgelösten Verhalten, beispielsweise Vertrauen, Loyalität und Nachahmung. Houses Untersuchungen entwickelten sich zur Basis für unterschiedlichste Forschungsprojekte und empirische Studien<sup>225</sup>. Untersucht wurden hier einerseits Charaktereigenschaften wie Selbstvertrauen, Dominanz, Entschlossenheit, starke Überzeugung von den eigenen Ideen, ein starkes Machtbedürfnis und verstärkte Sensibilität gegenüber Geführten und Kontext, politisches Gespür und Sensibilität, persönliche Risikobereitschaft. Andererseits beschäftigte man sich mit zentralen Verhaltensweisen charismatischer Führung wie etwa glaubwürdige und überzeugende Kommunikation, unkonventionelles Verhalten und Empowerment<sup>226</sup>. Hauser<sup>227</sup> fasst zusammen:

*Unter charismatischer Führung wird die Führung (Steuerung multipersoneller Problemlösungsprozesse) auf der Basis persönlicher Autorität verstanden, bei der der Führende mit Hilfe von spezifischen Verhaltensweisen meist in Krisen-, Stress- und Unsicherheitssituationen bei den Geführten in einem interaktiv-interdependenten Prozess eine emotionale Bindung und eine weit über das normale Maß hinausgehenden Leistung bewirkt.*

Weinert<sup>228</sup> stellt fest, als charismatisch erlebte Führungskräfte seien in der Lage, ihre Vision und glaubhafte, realistische und erstrebenswerte Ziele zu entwickeln, klar zu formulieren und überzeugend zu kommunizieren. In der Folge würden bestimmte Menschen einerseits als besonders geeignet für die Führungsrolle, gleichzeitig aber auch als aufmerksam und

---

<sup>222</sup> 1973.

<sup>223</sup> 1974.

<sup>224</sup> 1977.

<sup>225</sup> DeGroot/Kiker/Cross 2000; Steyrer/ Schifflinger/Lang 2008.

<sup>226</sup> Empowerment: Übertragung von Verantwortung an die Geführten durch den Führenden; vgl. Kirchler/Walenta 2010, S. 464; Sashkin 1988; House & Shamir 1993; Conger & Kanungo 1988.

<sup>227</sup> 2000, S. 29f

<sup>228</sup> 1988.



flexibel gegenüber den situationalen und kontextualen Gegebenheiten wahrgenommen werden.

Diese schwerpunktmäßig persönlichkeitsorientierten Ansätze reflektieren aber nur einen Teil der charismatischen Wirkung, ebenso wie jene Untersuchungen, die auf die Wirkungsebene fokussierten, ohne nach den Ursachen zu fragen. So wurde zunächst nur ein Teil der charismatischen Wirkung erforscht. Die aktuelle Charisma-Forschung nimmt nun darüber hinaus messbare Verhaltensweisen stärker in den Vordergrund der Untersuchungen<sup>229</sup>. Die Forschungen werden von drei Teilaspekten geleitet: zum einen wird Charisma als konsistente Verhaltensweisen des Führenden fokussiert<sup>230</sup>. zum anderen wird der Blick auf die individuellen Wahrnehmungen und Reaktionen der Geführten<sup>231</sup>; zum Dritten ist der situationale Kontext ein weiteres wesentliches Wirkungselement charismatischer Führung. Als am effektivsten im Sinne der charismatischen Führung wird eine krisenhafte oder Veränderungen erfordernde Situationen mit angstbesetzten, unzufriedenen und hoffnungslosen Geführten angesehen<sup>232</sup>.

Die oben bereits vorgestellten Thesen von Downton<sup>233</sup> bildet die Verbindung zwischen den Paradigmen Max Webers<sup>234</sup> und den charismatischen Führungstheorien. Die Darstellung der Theorien von Berlew<sup>235</sup>, House<sup>236</sup>, Conger & Kanungo<sup>237</sup>, Sashkin<sup>238</sup> und Shamir et al.<sup>239</sup> folgt unten.

#### 4.1.2.4. Transformationale Führung

Die transformationale Führung ist neben der transaktionalen und der *laissez-faire*-Führung Teil des *Full Range Leadership*-Modells von Bass<sup>240</sup>. Transformationale und transaktionale Führung sind folglich also nicht alternative, sondern sich ergänzende Teil-Konzepte. Mit

---

<sup>229</sup> Antonakis et al. 2011, van Knippenberg/Sitkin 2013.

<sup>230</sup> Conger/Kanungo 1987.

<sup>231</sup> Willner 1984, S. 14f; Vgl. House 1977.

<sup>232</sup> Roberts/Bradley 1988; Shamir/Howell 1999.

<sup>233</sup> 3.5 Victor Downtons "Rebel leadership" (LL)

<sup>234</sup> 3.4. Max Webers Konzept von Charisma (MOW)

<sup>235</sup> Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

<sup>236</sup> Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

<sup>237</sup> Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

<sup>238</sup> Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

<sup>239</sup> Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

<sup>240</sup> 1985.

seinem Konzept *Leadership and performance beyond expectations*<sup>241</sup> führt Bass die Forschungen von House<sup>242</sup> und anderen weiter. Er konstatiert, frühere Führungs-Konzepte seien primär transaktional basiert, denn ihnen läge die Erfüllung von Transaktions-Vereinbarungen zugrunde in dem Sinne, dass

*...eine Person mit einer anderen Person in Kontakt zum Zwecke des Austausches wertvoller Güter tritt. Dieser Austausch kann ökonomischer, politischer oder psychologischer Natur sein (...)*<sup>243</sup>.

Getauscht wird hier eine Belohnung gegen die Erbringung einer Arbeitsleistung, die ausgerichtet ist am Erreichen eigener Ziele und der Belohnung dieses Erreichens durch die Organisation<sup>244</sup>. Transaktionale Führung wird als fairer Austausch zwischen Führendem und Geführten beschrieben, der zu gegenseitigem Vertrauen führt.

Bass fokussiert in seinen Untersuchungen nun eine weitere, hierauf aufbauende Form der Führung, die explizit auf einem höheren Sinn und einer Vision beruht und bei der der Führende eine glaubwürdige, realistische und für die Geführten attraktive Zukunftsvision vermittelt<sup>245</sup>. Hierfür transformiert er die Ziele der Organisation in die Werte und Interessenlagen der Geführten. Bass bezeichnet diese Form der Führung als transformational<sup>246</sup>. Die Geführten werden in der Folge motiviert, sich für höhere, über die eigenen Interessen hinausgehende langfristige, übergeordnete Ziele einzusetzen. Dies kann eben eine Vision, aber auch das eigene Team oder die Organisation o. ä. sein<sup>247</sup>. Extrinsische wird in intrinsische Motivation verwandelt und bewirkt eben jenen Transformationsprozess<sup>248</sup>, der dem Konzept seinen Namen gab. Die Transformation umfasst Haltungen, Einstellungen, Ideale und übergeordnete Werte der Geführten im Sinne der Organisation<sup>249</sup>. „Eine oder mehrere Personen (sind) einander derart verpflichtet (...), dass Führende und Geführte sich gegenseitig zu höheren Ebenen der Motivation und Moralität heben“<sup>250</sup>. In diesem Szenario kommuniziert der Führende ein gemeinsames,

---

<sup>241</sup> 1985.

<sup>242</sup> 1977.

<sup>243</sup> Burns 1978, S. 19.

<sup>244</sup> Vgl. Steyrer 2009, S. 60.

<sup>245</sup> Vgl. Steyrer 2009, S. 60.

<sup>246</sup> 1985.

<sup>247</sup> Vgl. Avolio 2000.

<sup>248</sup> lat.: transformare = umgestalten, umformen.

<sup>249</sup> Vgl. Resetka & Felfe 2014: 236.

<sup>250</sup> Burns 1978, S. 20.

attraktives Vorgehen, um die visionierten Ziele zu erreichen; er agiert den Geführten gegenüber unterstützend und vorbildlich im Sinne der Vision.

Erfasst werden die Elemente transformationaler Führung mit Hilfe von bestimmten Messverfahren, von denen das bekannteste der *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) von Bass<sup>251</sup> ist. Eine deutsche Variante entwickelte Felde<sup>252</sup>. Mit seinem Modell führt Bass<sup>253</sup> weite Teile der Forschung in diesem Bereich zusammen<sup>254</sup>. Eine ausführliche Darstellung der transformationalen Führungstheorien folgt in den Kapiteln 4.3.4<sup>255</sup> und 4.3.5<sup>256</sup>.

## 4.2. Psychodynamischer Ansatz in der Organisationspsychologie

In Ergänzung zu den nach diesem Kapitel beschriebenen behavioristischen Ansätzen der Führungsforschung erscheint es im Rahmen der vorliegenden Studie sinnvoll, einen kurzen Blick auf die Ergebnisse psychodynamischer Forschung zu werfen.

Nach der psychodynamischen Theorie liegen den charismatischen Prozessen zum einen besondere situative Voraussetzungen, andererseits intraindividuelle Dispositionen von Führendem und Geführten in Form von Konflikten zugrunde<sup>257</sup>. Diese inneren Konflikte werden als Voraussetzung dafür gesehen, dass die Geführten dem Führenden unreflektierte Ergebenheit und freiwillige Abhängigkeit entgegenbringen<sup>258</sup>. Sie werde durch Krisen bzw. Notsituationen noch gestärkt.

Aus dieser Grundsituation entstehe bei den Geführten ein Gefühl der Hilflosigkeit, „...das wiederum (kollektive) Regressionstendenzen nach sich zieht“<sup>259</sup>. Die Geführten investierten besonders intensive Emotionen in das Idealbild des Führenden und würden so blind für seine Fehler. Kets de Vries konstatiert, dass sich auf diese Weise die

---

<sup>251</sup> 1985, 1995.

<sup>252</sup> 1995.

<sup>253</sup> 1985.

<sup>254</sup> Vgl. Antonakis & House 2002.

<sup>255</sup> Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

<sup>256</sup> Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

<sup>257</sup> Vgl. Hauser 2000 S. 41.

<sup>258</sup> Vgl. Hummel 1975, S. 760.

<sup>259</sup> Hauser 2000, S. 42; Kets de Vries 1988a, S. 241; vgl. auch Conger & Kanungo, 1988c, S. 35.

„...Bewunderungsbedürfnisse beim Führenden und Idealisierungsbedürfnisse bei den Geführten innerhalb charismatischer Führung interaktiv ergänzen“.<sup>260</sup>

Als innerer Konflikt gilt der in der psychoanalytischen Theorie verankerte Konflikt zwischen Es, Ich und Über-Ich. Downton<sup>261</sup> beschreibt die Hypothese, die Geführten versuchten, die Inkongruenz zwischen dem Es und dem Über-Ich zu beenden, indem sie den Führenden zur Verkörperung des idealen Ichs wahrnahmen und ihn mit unrealistischen Tugenden und Eigenschaften ausstatteten<sup>262</sup>. Durch diese Projektion würde der Führende mit dem persönlichen Idealbild des Geführten gleichgesetzt und ermöglichten die Identifikation des Geführten mit dem Führenden<sup>263</sup>. Die Konflikte zwischen Es, Ich, Über-Ich und der Umwelt bei den Geführten würde auf diese Weise gelöst<sup>264</sup>. Folge sei, dass alle von den Konflikten verursachte innere Spannung reduziert und Euphorie freigesetzt würde<sup>265</sup>. Wünsche, Bedürfnisse und Phantasien der Geführten könnten nun dem Führenden zugeschrieben werden, so dass einerseits eine erhöhte Gruppenkohäsion, andererseits eine Identifikation aller mit derselben Führungsperson, die zum gemeinsamen emotionalen Bezugspunkt wird<sup>266</sup>.

Für Kets de Vries liegt für den Führenden die Ursache der charismatischen Persönlichkeit im pathologischen, narzisstischen Bereich. Ursache sei, dass der Person in der Kindheit zu wenig Beachtung geschenkt wurde und sie deshalb versuche, das frühkindliche Selbstbild zu erhalten<sup>267</sup>. „Pathologien dieser Art führen dazu, im Erwachsenenalter ständig Bewunderung durch andere Menschen zu suchen“<sup>268</sup>. Der Führende habe durch die Bewunderung der Geführten besonders großen Einfluss, „... ist aber gleichzeitig ein Gefangener innerhalb der von dieser Gefolgschaft an ihn herangetragenen Wünsche. An dieser muss er sich ausrichten, um sich weiterhin zu legitimieren und seine Machtbasis zu erhalten“<sup>269</sup>.

---

<sup>260</sup> Kets de Vries 1988a, S. 245, Steyrer 1995, S. 98.

<sup>261</sup> Downton 1973, S. 229.

<sup>262</sup> Hauser 2000, S. 42; vgl. auch Kets de Vries 1988a, S. 244.

<sup>263</sup> Kets de Vries 1988a, S. 245.

<sup>264</sup> Downton 1973, S. 229.

<sup>265</sup> Kets de Vries 1988, S. 242.

<sup>266</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 43.

<sup>267</sup> Kets de Vries 1988, S. 245.

<sup>268</sup> Ebd.

<sup>269</sup> Ebd., S. 242.

Daneben werden von diversen Autoren verschiedene Grundtypen von Charisma beschrieben<sup>270</sup>. Wesentlich für den dargestellten Kontext sind zwei Formen, die qualitativ unterschieden werden: das personale, mit egoistischen Motiven, und das soziale, mit selbstlosen, sozialverträglichen Motiven ausgestattete Charisma.

Die personale Form des Charisma setzt persönliche Dominanz und autoritäres Verhalten im Selbstinteresse des Führenden und unter Inkaufnahme der Ausbeutung der Geführten ein<sup>271</sup>. Personales Charisma charakterisiert Führende, die ein starkes Machtmotiv mit impulsiv aggressiver und selbstbezogener Persönlichkeitsstruktur zeigen<sup>272</sup>. Schon Freud<sup>273</sup> beschreibt diese Effekte und stellt fest, dass

*...all the characteristics with which we equipped the great man<sup>274</sup> are paternal characteristics (...). The decisiveness of thought, the strength of will, the energy of action are part of the picture of a father (...). But above all the autonomy and independence of the great man, his divine unconcern, which may grow into ruthlessness. One must admire him, one must trust him, but one cannot avoid being afraid of him, too.<sup>275</sup>*

Die Folge dieser Beziehung sei, so die Autoren, dass die Geführten, die abhängig und in einem nicht abgeschlossenen Stadium der Persönlichkeitsentwicklung ständen, alles dafür täten, dem Führenden zu gefallen bzw. zu gehorchen<sup>276</sup>. Der Führende wiederum tendiere zur skrupellosen Machtausnutzung<sup>277</sup>, deren Grundlage die Abhängigkeit der Geführten sei<sup>278</sup>. Der Führende wiederum sei gezwungen, jederzeit die Erwartungen des Geführten zu erfüllen, um nicht zu riskieren, seine Macht zu verlieren. Diese latente Labilität mit entsprechenden Polarisierungstendenzen<sup>279</sup> beschreibt Kets de Vries folgendermaßen:

*They (die Führenden, Anm. d. Verfasserin) themselves will split the world into those who are with them and those who are against them. If they take this route, it will make for a delusory world filled with saints, heroes, victims, and scapegoats.<sup>280</sup>*

---

<sup>270</sup> Bendix 1960, S. 307; Gebhardt 1993a, S. 53f; Howell 1988; Schweitzer 1984b.

<sup>271</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 27.

<sup>272</sup> McClelland/Boyatzsi 1982.

<sup>273</sup> Freud 1939

<sup>274</sup> zur Great Man Theorie vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

<sup>275</sup> Freud 1939 zit in: Kets de Vries, 1988a, S. 243.

<sup>276</sup> Kets de Vries 1988a, S.245.

<sup>277</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 44.

<sup>278</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 45.

<sup>279</sup> Vgl. Howell 1988, S. 232.

<sup>280</sup> Kets de Vries 1988, S. 248.

Auch Conger<sup>281</sup> verbindet die personale Form der Führung mit Narzissmus, personalisiertem Machtmotiv und stark narzisstisch geprägter Selbstdarstellung. Der Führende könne etwa seine besonderen rhetorischen Fähigkeiten dazu einsetzen, andere für seine egoistischen Selbstzwecke zu beeinflussen. Furtner<sup>282</sup> bringt die egoistische Persönlichkeit mit den beiden Persönlichkeitsausprägungen Narzissmus und Machiavellismus in Zusammenhang. Insbesondere Menschen mit einem narzisstischen Persönlichkeitsbild, die sich selbst als groß und stark wahrnehmen, entwickelten Strategien, um von anderen Personen anerkannt und bewundert zu werden<sup>283</sup>. Das personale Machtmotiv beschreibe eine Situation, in der „...eine Person Macht, Status und Prestige um jeden Preis und ohne Rücksicht auf Verluste erreichen (möchte)“.<sup>284</sup>

Soziale charismatische Führung wiederum ist nach House & Howell<sup>285</sup> in Anlehnung an die Ausführungen von Howell<sup>286</sup>, McClelland<sup>287</sup>, Bass<sup>288</sup> und Conger<sup>289</sup> hat seine Grundlage auf einem verantwortungsbewussten und gleichberechtigten Umgang mit den Geführten und ihren Bedürfnissen, berücksichtigt kollektive Interessen und schafft Möglichkeiten für Empowerment. Dieses ist die Basis dafür, dass sein Einfluss und seine Vorgaben von den Geführten akzeptiert, in das eigene Wertesystem integriert und auch unabhängig von dessen Anwesenheit weiter verfolgt werden<sup>290</sup>.

Die sozial charismatische Persönlichkeit zeige nach Bass<sup>291</sup> und Conger<sup>292</sup> sowohl aktive und dynamische als auch herzliche Aspekte mit extravertiertem Verhalten und eine positive Grundhaltung gegenüber anderen Menschen, sei gesellig und gesprächig. Furtner<sup>293</sup> merkt an, Extravertierte seien „... entschlosskräftig, begeisterungsfähig, leidenschaftlich“. Die Offenheit des Führenden bewirke zudem, dass sie unkonventioneller und aktiver agiere

---

<sup>281</sup> Conger 1990

<sup>282</sup> Furtner 2016, S. 10.

<sup>283</sup> Vgl. auch Back et al. 2013.

<sup>284</sup> Furtner 2016, S. 11.

<sup>285</sup> House/Howell 1992, S. 84.

<sup>286</sup> Howell 1988

<sup>287</sup> McClelland 1985

<sup>288</sup> Bass 1999

<sup>289</sup> Conger 1990

<sup>290</sup> Vgl. Hauser 2000: 29.

<sup>291</sup> Bass 1999.

<sup>292</sup> Conger 1990.

<sup>293</sup> Furtner 2016, S. 9.

und offen für neue Ideen und Ansätze sei. Sie stelle die eigene Macht und Stärke nicht in den Dienst des egoistischen Selbstzwecks, sondern in jenen der Gruppe oder der sozialen Gemeinschaft<sup>294</sup>.

Auch Zaleznik<sup>295</sup>, Kets de Vries<sup>296</sup> und Zaleznik & Kets de Vries<sup>297</sup> diskutieren den Charisma-Begriff aus psychoanalytischer Sicht. Aus ihrer Sicht ist Charisma grundsätzlich eher von der Persönlichkeit des Führenden als vom Kontext abhängig<sup>298</sup> und resultiere aus seelischen Strukturen und Konflikte im Zusammenhang frühkindlicher Sozialisierung<sup>299</sup>. Ursachen für Charisma werden in diesen Studien in ödipalen bzw. narzisstischen Persönlichkeitstendenzen vermutet. Die psychischen Strukturen charismatisch Führender seien „aus den Introjektionen und späteren Identifikationen mit wichtigen Bezugspersonen, Symbolen und Idealen, die auf diese Person bezogen sind, entstanden“<sup>300</sup> und entstünden aus einem hiermit verbundenen besonders ausgeprägten Selbstvertrauen und aus der Überzeugung von der Außergewöhnlichkeit der eigenen Person<sup>301</sup>.

Auch im Fokus der Theorie von Steyrer<sup>302</sup> steht die psychische Disposition, die die Charisma-Affinität des Führenden bzw. der Geführten erhöhe<sup>303</sup>. Der Ansatz beschäftigt sich mit der Bipolarität zwischen Charisma und Stigma und dem Abhängigkeits- und Idealisierungsbedürfnis der Geführten<sup>304</sup>. Steyrer geht dafür von der Narzissmus-Theorie und von einer defizitären Grundannahme charismatischer Führender und Geführter aus<sup>305</sup>. Wesentliche Grundlage hierfür sind die Ausführungen Freuds zur Theorie zum Narzissmus<sup>306</sup>. Steyrer<sup>307</sup> fasst Freuds Überlegungen so zusammen, dass narzisstische Personen andere deshalb faszinieren, weil

---

<sup>294</sup> Ebd.

<sup>295</sup> Zaleznik 1984.

<sup>296</sup> Kets de Vries 1988a.

<sup>297</sup> Zaleznik/Ketsde Vries 1975.

<sup>298</sup> Conger/Kanungo 1988c, 35.

<sup>299</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 44.

<sup>300</sup> Mertens/Lang 1991, 78.

<sup>301</sup> Vgl. Zaleznik/Kets de Vries 1975, S. 242; vgl. auch Hauser 2000, S. 44.

<sup>302</sup> Steyrer 1995

<sup>303</sup> Ebd., S. 272ff.

<sup>304</sup> Steyrer 1995, S. 322.

<sup>305</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 77.

<sup>306</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 77.

<sup>307</sup> Steyrer 1995, S. 278.

*...derartige Personen aufgrund ihrer Selbstbezogenheit andere Personen unbewusst an den von ihnen längst aufgegebenen primär-narzisstischen Urzustand erinnern, so dass sich ihre Adoration aus einer neidhaften Sehnsucht speise, diesen Zustand wieder erlangen zu wollen.*<sup>308</sup>

Die Bewundernden glaubten, in ihnen „... das magische Bild ihrer eigenen paradiesischen Kindheit wiederzuerkennen“<sup>309</sup>. Steyrer führt aus, der Geführte stärke das Selbstwertgefühl des Führenden durch sein Verhalten, das Bewunderung und Verehrung zum Ausdruck brächte<sup>310</sup>. Das Verhalten von Führenden und Geführten schaukele sich gegenseitig auf. Die Folge sei wachsender Narzissmus des Führenden (in Abhängigkeit vom Geführten) – und ein unkritischer, loyaler, an Selbstwert gewinnender Geführter auf der Suche nach Einheit mit dem Ich-Ideal<sup>311</sup>.

Steyrer beschreibt darüber hinaus mit Bezug auf Freud<sup>312</sup> zwei weitere Elemente, um Führungsphänomene erklären zu können. Dieser begründe wiederum unter Bezugnahme auf die Darwinsche Lehre den individuellen, inneren Zwang, sich einem übermenschlichen Urvater zu unterwerfen. Nach Freud führe die Kongruenz zwischen Ich und Ich-Ideal zu einer sehr starken Zufriedenheit. Die dauerhafte Trennung dagegen werde als sehr belastend empfunden. Es bestünde also eine grundlegende Tendenz, unbewusst das Ich-Ideal mit der Person auszutauschen, die diesen herbeigesehten Zustand repräsentiere<sup>313</sup>. Analog zu Kets de Vries<sup>314</sup> beschreibt Steyrer, dass durch den Ersatz des Ich-Ideals mit dem Objekt, also dem Führenden, der Geführte zu einer geradezu willenlosen Person würde, der nun ohne moralische Instanz, also ohne das Über-Ich, wiederum dem Ich-Ideal in Form des Führenden folge. Würden mehrere Personen auf die gleiche Person projizieren, potenziere sich die sich Beziehungsmacht eines Führender mit charismatischen Zügen<sup>315</sup>. Steyrers Ausgangspunkt ist die Attributionstheorie. Mit Fokus auf die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität von Individuen geht Steyrer davon aus, dass die Wahrnehmung von Führungsverhalten nicht objektiv sein kann. Denn die Beurteilung eigener und fremder Leistung wird durch das Vorhandensein beispielsweise von Schemata,

---

<sup>308</sup> Ebd.

<sup>309</sup> Ebd.

<sup>310</sup> Ebd., S. 319f.

<sup>311</sup> Steyrer 1995, S. 328; vgl. auch Hauser 2000, S. 78.

<sup>312</sup> Freud 1923

<sup>313</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 78.

<sup>314</sup> Kets de Vries 1988a, S. 242.

<sup>315</sup> Vgl. Hauser 2000, S. 78.



selektiver Aufmerksamkeit, verzerrter Enkodierung, Abspeicherung, Abruf und Beurteilung stark geprägt<sup>316</sup>. So würde beispielsweise das Verhalten erfolgreicher Führender ohne Anstrengung im Gedächtnis behalten. Ergänzt würde diese Erinnerung nun durch Verhaltensweisen, die von einem prototypischen erfolgreichen Führenden erwartet, aber gar nicht gezeigt würden<sup>317</sup>. Diese Merkmale dienen auch

*...als Grundlage für Schlussfolgerungsprozesse, d. h. beim Vorliegen eines hohen Performance-Niveaus wird einem Führenden – gleichsam im kognitiven ‚Windschatten‘ – tendenziell das gesamte Bündel von Merkmals-Kombinationen zugesprochen, das charakteristisch für dieses Führer-Bild ist. Dies geschieht weitestgehend unabhängig davon, ob er diese Merkmale tatsächlich besitzt oder nicht besitzt<sup>318</sup>.*

Charisma wiederum entstünde dann, wenn der Führende nun systematisch „vom kognitiven Schema prototypischer Führender abweicht“<sup>319</sup>. Zu starke Abweichung allerdings führe im Gegenteil zur Stigmatisierung des Führenden<sup>320</sup>. Aus diesen Vorüberlegungen konstruiert Steyrer ein Impressions-Kontinuum mit den Dimensionen „Stigma“, „Charisma“ und „Prototyp“ und den Kategorien „Dynamik“, „Ich-Stärke“, „Bestimmtheit“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Intellektualität“, „Direktivität“ und „Soziabilität“<sup>321</sup> und entwickelt nach Jung und Neuberger<sup>322</sup> vier Archetypen der Führung: Vater, Held, Heilsbringer, König<sup>323</sup>, die durch die genannten Kriterien beschrieben werden. Steyrers Modell macht die Beschreibung vielgestaltiger Erscheinungen und Entwicklungen von Charisma und die Auflösung von definitorischer Unschärfe von in der Literatur beschriebenem Charisma möglich.

Eine empirische Validierung psychodynamischer Ansätze ist nur beschränkt realisierbar durch ihren psychoanalytischen Anteil, dessen Betrachtung unter Laborbedingungen mit einigen methodischen Schwierigkeiten verbunden ist. Dennoch bietet er einige Anknüpfungspunkte für die rhetorische Kommunikation, insbesondere zum Thema

---

<sup>316</sup> Steyrer 1995, S. 207ff, vgl. auch Lord 1985, S. 88ff.

<sup>317</sup> Vgl. Steyrer 1995, S. 209-215.

<sup>318</sup> Steyrer 199, S. 215.

<sup>319</sup> Hauser 2000, S. 75.

<sup>320</sup> Steyrer 1995, S. 223.

<sup>321</sup> Steyrer 1995, S. 235f.

<sup>322</sup> Jung/Neuberger 1990

<sup>323</sup> Steyrer 1995, S. 224ff.

Gruppenkohäsion und für den Bereich der symbolischen Sprache und des Storytellings, wie weiter unten ausgeführt<sup>324</sup>.

In chronologischer Reihenfolge werden in den folgenden Kapiteln Entstehung und Relevanz der Theorien der charismatischen und transformationalen Führung in kompakter Form zusammengefasst. Der Fokus liegt hier insbesondere auf den charismatischen Theorien und Forschungen von Berlew<sup>325</sup>, House<sup>326</sup>, Conger & Canungo<sup>327</sup> und Sashkin<sup>328</sup> und auf den transformationalen Theorie von Bass<sup>329</sup> - auch bekannt als "Full-Range-Leadership-Theorie" oder "Transformational-Transactional-Leadership-Theorie"<sup>330</sup> und die Untersuchungen von Kouzes & Posner<sup>331</sup>, House & Shamir<sup>332</sup>, Podsakoff<sup>333</sup> und Antonakis et al.<sup>334</sup> - weil in diesen Theorien die wesentlichen Grundlagen der charismatischen und transformationalen Forschung formuliert wurden<sup>335</sup>.

---

<sup>324</sup> Vgl. 5.2.4. Sprachliche Faktoren charismatischer Kommunikation (LL)

<sup>325</sup> 1974.

<sup>326</sup> 1977.

<sup>327</sup> 1985/88.

<sup>328</sup> 1988.

<sup>329</sup> 1985.

<sup>330</sup> Avolio/Bass 1991.

<sup>331</sup> 1987.

<sup>332</sup> 1993.

<sup>333</sup> 1996.

<sup>334</sup> 2011, 2016.

<sup>335</sup> Antonakis/House, 2002.

### 4.3. Charisma in weiteren Ansätzen der Organisationspsychologie

(...)

Für Antonakis et al.<sup>336</sup> ergibt sich die Überzeugungskraft der Kommunikation des Führenden grundsätzlich einerseits durch ihren verbalen Inhalt, andererseits durch ihren para-, und nonverbalen Übermittlungsmodus<sup>337</sup>. Das Forscherteam postuliert als Ergebnis seiner Studie eine Reihe wirksamer, aus den Untersuchungen hervorgehender verbaler, para-, non und extraverbaler „*Charismatic Leadership Tactics (CLTs)*“, die die Emotionen und die Informationsverarbeitung der Anhänger beeinflussen<sup>338</sup>:

Charismatische Persönlichkeiten seien durch ethisch hohe Ideale geleitet; sie formulierten hoffnungsvolle Zukunftsvisionen, vermittelten diese Visionen durch inspirierende Reden und benutzten die „Wir-Sprache“. Sie setzten rhetorische Mittel und Techniken der Gesprächsführung ein, z. B. Dynamik, Tempo, Paraphrasieren, aktives Zuhören. Sie setzten aktiv ihre Mittel der Körpersprache wie Proxemik, Mimik, Gestik und Blickkontakt ein, stellten rhetorische Fragen, benutzten Bilder und Metaphern und erzählten Geschichten (Storytelling)<sup>339</sup>.

Die Botschaften würden so einfach wie möglich formuliert und positive und negative Emotionen genutzt. Hoffnung und Furcht würden als wichtige Antriebstendenzen angesprochen. Transformationale Führungskräfte nähmen die Bedürfnisse der Geführten sensibel wahr, analysierten den gegenwärtigen Zustand mit Hoffnungen und Ängsten der Geführten. Sie vermittelten eine inspirierende Vision der Zukunft und stärkten die Zuversicht der Geführten. Die emotionale Bindung der Geführten nähme zu, der Führende wird als nachahmenswertes Vorbild wahrgenommen. Transformational Führende agierten auf diese Weise als Rollenmodelle und Vorbilder, denn je charismatischer eine Person im o. g. Sinne wirke, desto größer sei das Bedürfnis der Geführten, sich mit ihr zu identifizieren.

---

<sup>336</sup> Antonakis et al. 2011.

<sup>337</sup> Awamleh & Gardner, 1999, zit. in Antonakis 2011.

<sup>338</sup> Antonakis 2011, S. 376; vgl. Antonakis 2012, vgl. auch Bower, 1976, Charteris-Black, 2005, Emrich et al., 2001, Mio et al., 2005, Mio 1997, Wasielewski 1985).

<sup>339</sup> Antonakis 2011, S. 377.

Die verbalen Techniken betreffend betont Antonakis<sup>340</sup>, Charisma sei immer mit lebendiger und emotionaler Kommunikation verbunden<sup>341</sup>. Sie vermittele Botschaften auf einfallsreiche und emotional ansprechende Weise<sup>342</sup>. Emotionale Kommunikation würde hierbei als das Kommunizieren von moralischen Überzeugungen, hohen Erwartungen, Vertrauen und als das Teilen der Gefühle des Kollektivs definiert<sup>343</sup>. Der Führende kommuniziert mit Einsatz von Emotionen einerseits seine Überzeugungen und Leidenschaft<sup>344</sup>. Zusammenfassend betont Antonakis, dass die Verhaltensweisen und Merkmale nur im Zusammenspiel hoch wirksam seien<sup>345</sup>.

#### 4.3.9 Ergebnisse: Variablen charismatischer und transformationaler Führung und ihrer Rhetorik

Im Folgenden werden die Ergebnisse der oben beschriebenen Forschungen noch einmal zusammenfassend systematisch dargestellt. Als Kategorien werden jene gewählt, die auch die Grundlage für die Führungstheorien darstellen: Eigenschafts- bzw. Persönlichkeitsvariablen des Führenden und der Geführten, Verhaltensvariablen des Führenden und der Geführten, Situationsvariablen und schließlich die für die vorliegende Studie elementaren Elemente rhetorischer Kommunikation.

##### *A) Eigenschafts-/Persönlichkeitsvariablen des Führenden*

Genannt werden hier ein starkes Selbstbewusstsein<sup>346</sup>, Ausstrahlen von Selbstvertrauen und Kompetenz<sup>347</sup>, ein Machtmotiv<sup>348</sup> und starke Überzeugungen und Werte<sup>349</sup>. Die Forscher betonen weiterhin, dass charismatische Führung mit der Fähigkeit verbunden ist, Visionen zu entwickeln<sup>350</sup>. Daneben kann der charismatisch Führende weiterhin

---

<sup>340</sup> Antonakis 2011, S. 376.

<sup>341</sup> Vgl. auch ders. 2012.

<sup>342</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>343</sup> Antonakis 2011, 2012.

<sup>344</sup> Antonakis et al. 2011.

<sup>345</sup> Antonakis 2011, S. 390.

<sup>346</sup> House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>347</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>348</sup> House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988.

<sup>349</sup> House 1977, Katz/Kahn 1978, Bass 1985, Kets de Vries/Zalancik 1988.

<sup>350</sup> Berlew 1974, House 1977, Katz/Kahn 1978, Bass 1985, Sashkin 1988, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

Situationen gut einschätzen und hat ein Gespür für Gelegenheiten bzw. potenzielle Hindernisse bei der Umsetzung seiner Strategien<sup>351</sup>. Weitere Bedingungen charismatischer Führungssituationen sind Vorstellungskraft<sup>352</sup> und die Fähigkeit, schnell Informationen verarbeiten zu können<sup>353</sup>. Auch Erfahrungen und Fähigkeiten<sup>354</sup> ebenso wie Wandelorientierung<sup>355</sup> und die Fähigkeit, Chancen und Probleme aufzudecken und Risiken einzugehen<sup>356</sup> werden als wesentliche Bedingungen charismatischer Führungsmöglichkeit genannt. Etwas weniger häufig werden früherer Erfolg<sup>357</sup> und das Bestehen weniger innerer Konflikte<sup>358</sup> beschrieben. Außerdem als relevant festgestellt werden Sensitivität für Umweltentwicklungen<sup>359</sup> und die Integration der Werte und Emotionen der Geführten<sup>360</sup>.

#### *B) Eigenschafts-/Persönlichkeitsvariablen der Geführten*

Als Eigenschafts- bzw. Persönlichkeitsvariablen werden psychischer Stress<sup>361</sup>, Hilflosigkeit<sup>362</sup> und ein tiefes Selbstwertgefühl der Geführten<sup>363</sup> als Voraussetzung für die Wirkung charismatischer Führung festgestellt. Diese werden als entfremdete<sup>364</sup>, schwache, abhängige Personen<sup>365</sup> ohne Überzeugungen<sup>366</sup> und mit inneren Konflikten<sup>367</sup> beschrieben, die sich in Krisen intolerant gegenüber Ambiguität zeigen<sup>368</sup>.

---

<sup>351</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>352</sup> Bass 1985, Sashkin 1988, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>353</sup> Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>354</sup> House 1977, Bass 1985, Conger/Kanungo 1989.

<sup>355</sup> Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>356</sup> Hauser 2000, S. 82.

<sup>357</sup> House 1977, Conger/Kanungo 1989.

<sup>358</sup> Bass 1985, Kets de Vries/Zalancik 1988.

<sup>359</sup> Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>360</sup> Katz/Kahn 1978, Shamir et al., 1993, 1994.

<sup>361</sup> House 1977, Bass 1985, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>362</sup> Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>363</sup> Bass 1985, Conger/Kanungo 1989.

<sup>364</sup> Kets de Vries/Zalancik 1988.

<sup>365</sup> Bass 1985, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>366</sup> Conger/Kanungo 1989.

<sup>367</sup> Kets de Vries/Zalancik 1988.

<sup>368</sup> Conger/Kanungo 1989.

### C) Verhaltensvariablen des Führenden

Verschiedene Verhaltensweisen, die Bedingungen zur Entstehung charismatisch geprägter Führungssituationen darstellen, werden von Antonakis<sup>369</sup> beschrieben. Der charismatisch Führende fungiert als Sprachrohr der Gemeinschaft<sup>370</sup> und wird als Vertreter der Gruppe angesehen<sup>371</sup>. Er demonstriert Vertrauen in die Fähigkeiten der Geführten und zeigt ihnen gegenüber Sympathie und Commitment<sup>372</sup>, auch durch persönliche Kommunikation<sup>373</sup>. Der Führende bedient sich der Mittel des *Impression Managements*<sup>374</sup>. Er kann sich gut darstellen und ein positives Eigenimage schaffen, beispielsweise seine Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit betreffend<sup>375</sup>. Er setzt zur Durchsetzung seiner Ziele und Übermittlung von Botschaften symbolische, dramatisierende Aktionen ein. Dies kann z. B. die Demonstration der eigenen Opferbereitschaft sein<sup>376</sup>. Die charismatische Führungswirkung wird auch dadurch unterstützt, dass der Führende als Reformator bzw. Revolutionär auftritt<sup>377</sup>. Daneben kann er einen ausgeprägten Führungsanspruch zeigen<sup>378</sup> und hohe Erwartungen an die Geführten stellen<sup>379</sup> und entwickelt wertbeladene Botschaften<sup>380</sup>. Der Führende demonstriert sinnvermittelndes, optimistisch in die Zukunft ausgerichtetes Verhalten, das bewusst die Werte und Motive des Geführten anspricht<sup>381</sup>. Die Vision wird von ihm vorgelebt<sup>382</sup>. Sein Verhalten zeichnet sich aus durch moralische Integrität, also Fairness, Redlichkeit, Verantwortungsgefühl und Übereinstimmung von Worten und Taten<sup>383</sup>. Er ist durch ethisch hohe Ideale und moralische Überzeugungen geleitet<sup>384</sup>. Dies macht ihn zum Role Model für die Geführten<sup>385</sup>. Er stellt eine

---

<sup>369</sup> Antonakis 2011.

<sup>370</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>371</sup> Hogg 2001, Kark & Shamir 2002.

<sup>372</sup> Hauser 2000, S. 82.

<sup>373</sup> Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>374</sup> Steuerung des Eindrucks, den eine Person oder Organisation auf andere macht; vgl. Rosumek 2005  
Bass 1985, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>375</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>376</sup> Ebd.

<sup>377</sup> Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>378</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>379</sup> Berlew 1974, House 1977, Bass 1985, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993, Hauser 2000: 82.

<sup>380</sup> Ebd.

<sup>381</sup> Ebd.

<sup>382</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>383</sup> Ebd.

<sup>384</sup> Antonakis 2011, 2012, Conger & Kanungo, 1998, House, 1977.

<sup>385</sup> House 1977, Bass 1985, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

Identifikationsfigur dar, deren moralische Integrität jene des Teams exemplarisch vorlebt<sup>386</sup>.

Der Führende erklärt klare Ziele<sup>387</sup>, ruft ggf. auch bewusst eine Krise hervor<sup>388</sup> und artikuliert den Status Quo als inakzeptabel<sup>389</sup>. Er entwickelt eine Vision für die Zukunft und ist bereit, für die Realisierung dieser Vision beispielsweise seinen persönlichen Status, sein Geld oder seine Anstellung zu gefährden<sup>390</sup>. Hierfür realisiert er unkonventionelle, gegen die herrschenden Wertvorstellungen verstoßende Lösungsstrategien<sup>391</sup>. Er kommuniziert Zuversicht, dass die gesetzten Ziele auch erreicht werden können<sup>392</sup>. Der Führende ist bereit, die Ziele der Organisation über die individuellen Bedürfnisse zu stellen, persönliche Opfer zu erbringen<sup>393</sup> und Risiken einzugehen<sup>394</sup>. Dies und sein unkonventionelles Verhalten zeigt seine Entschlossenheit zur Erreichung der gesetzten Ziele<sup>395</sup>.

Der Führende zeigt einerseits Commitment gegenüber der Institution<sup>396</sup>, andererseits Vertrauen, Sympathie und Respekt für die Geführten<sup>397</sup>. Er bemüht sich sichtbar um Entwicklung der Mitarbeiter, beispielsweise ihre Kompetenzen betreffend. Er hat Vertrauen in diese auch bei hohem Risiko<sup>398</sup>. Der Führende zeigt ein hohes Maß an sozialer Sensibilität<sup>399</sup>, Verständnis, Sympathie und Einfühlungsvermögen gegenüber den Geführten und ihren Bedürfnissen und Werten<sup>400</sup>. Er nimmt die Bedürfnisse der Geführten sensibel wahr<sup>401</sup>. Weitere die Geführten unterstützende Verhaltensweisen sind individuelle Belohnung<sup>402</sup>, Coaching, wenn gefragt<sup>403</sup> und die Ermutigung zur

---

<sup>386</sup> Antonakis et al. 2011.

<sup>387</sup> House 1977, Bass 1985.

<sup>388</sup> Conger/Kanungo 1989.

<sup>389</sup> Ebd.

<sup>390</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>391</sup> Ebd., Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>392</sup> House 1977.

<sup>393</sup> House 1977, Bass 1985, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993, Steyrer 2009, S. 66.

<sup>394</sup> Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>395</sup> Steyrer 2009, S. 66.

<sup>396</sup> House 1977, Bass 1985, Conger/Kanungo 1989.

<sup>397</sup> Berlew 1974, House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993, Hauser 2000: 82, Steyrer 2009: 66.

<sup>398</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>399</sup> Ebd.

<sup>400</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995, House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>401</sup> 2011, vgl. auch Antonakis 2012.

<sup>402</sup> Berlew 1974, Bass 1985, Conger/Kanungo 1989.

<sup>403</sup> Ebd.

Zusammenarbeit. Der Führende schafft bewusst Erfolgserlebnisse für die Geführten<sup>404</sup>. Durch konstantes Verhalten stellt er seine Vertrauenswürdigkeit unter Beweis<sup>405</sup>.

#### *D) Verhaltensvariablen der Geführten*

Folgende Verhaltensvariablen der Geführten werden in den Untersuchungen in charismatisch geprägten Führungssituationen beschrieben: Die Geführten identifizieren sich mit den Zielen des Führenden<sup>406</sup>. Die vom Führenden kommunizierte Vision vermittelt, dass Selbstverwirklichung der Geführten im Dienst größerer Zusammenhänge möglich ist<sup>407</sup>. Folge ist, dass die Geführten die Arbeit zunehmend zu einem Bestandteil ihres Selbstkonzeptes machen<sup>408</sup>, sie mit Sinnhaftigkeit aufladen<sup>409</sup> und durch das Commitment zur Organisation, dem Führenden und dem Arbeitsziel das Selbstwertgefühl des Geführten gesteigert wird<sup>410</sup>. Die Geführten sind in der Folge zunehmend optimistisch<sup>411</sup> und haben Vertrauen in ihre Selbstwirksamkeit<sup>412</sup>. Durch Empowerment, Intellektuelle Stimulation<sup>413</sup> und motivationsfördernde Strategien wie das Entwickeln einer Vision und Zuversicht des Führenden<sup>414</sup> steigen Inspiration<sup>415</sup> und Motivation der Geführten gleichermaßen<sup>416</sup>. Die Geführten internalisieren Visionen und Werte des Führenden<sup>417</sup>, die Bedeutung der Arbeit wächst und der Wert der Anstrengung und der Ziele nehmen für sie zu<sup>418</sup>.

---

<sup>404</sup> Berlew 1974, Conger/Kanungo 1989.

<sup>405</sup> House 1977, Sashkin 1988, House/Shamir 1993.

<sup>406</sup> Steyrer 1995/2009: 66, Berlew 1974, House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993, Altenbernd & Lewis, 1980, Antonakis et al. 2011.

<sup>407</sup> Steyrer 2009, S. 66.

<sup>408</sup> Ebd.

<sup>409</sup> Berlew 1974, Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993, Steyrer 2009, S. 66.

<sup>410</sup> Ebd.

<sup>411</sup> Bass 1985, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>412</sup> Berlew 1974, House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993, Bandura, 1977, Shamir et al., 1993.

<sup>413</sup> House 1977, Bass 1985, House/Shamir 1993.

<sup>414</sup> Eden et al., 2000, Eden, 1988, Locke & Latham, 2002.

<sup>415</sup> Berlew 1974, Bass 1985, House/Shamir 1993.

<sup>416</sup> Berlew 1974, House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>417</sup> Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993, Steyrer 2009: 66, Eden et al., 2000, Eden, 1988, Locke & Latham, 2002.

<sup>418</sup> Steyrer 2009: 66.



Die Geführten entwickeln Vertrauen zum Führenden<sup>419</sup> und eine emotionale Bindung entsteht<sup>420</sup>. Daneben werden auch Attribute wie Loyalität<sup>421</sup>, Leistung<sup>422</sup>, Gehorsam<sup>423</sup> und Abhängigkeit der Geführten<sup>424</sup> als Bestandteile des charismatischen Konzeptes beschrieben. Charismatische Führung führt des Weiteren zu gesteigerter Gruppenkohäsion<sup>425</sup>.

Aus psychoanalytischer Perspektive werden auch Effekte wie Attribution<sup>426</sup>, Projektion<sup>427</sup> und Regression<sup>428</sup> der Geführten beschrieben.

#### *E) Situationsvariablen*

Als situative Rahmenbedingungen gelten bei einigen Forschern das Vorhandensein einer Krise<sup>429</sup> und die Möglichkeit, die Vision zu kommunizieren<sup>430</sup>.

#### *F) Variablen charismatischer bzw. transformationaler Kommunikation*

Vor mehr als vierzig Jahren beschrieb Pondy Führung als „*language game*“<sup>431</sup> und drückte damit aus, dass die charismatische Rhetorik ein unverzichtbares Element charismatischer Führung sei. Sei es, um ihre Visionen zu artikulieren, sei es, um die Geführten dazu zu bewegen, ihre Vision zu übernehmen<sup>432</sup>.

Auch alle oben dargestellten Theorien betonen die Relevanz rhetorischer Kommunikation im Kontext von charismatischer bzw. transformationaler Führung: In Downtons<sup>433</sup> Theorie werden zwar keine konkreten Elemente der rhetorischen Kommunikation genannt, sie legt

---

<sup>419</sup> Berlew 1974, Katz/Kahn 1978, Bass 1985, Sashkin 1988, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>420</sup> House 1977, Katz/Kahn 1978, Bass 1985, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>421</sup> House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>422</sup> House 1977, Bass 1985, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>423</sup> House 1977, Bass 1985, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>424</sup> Bass 1985, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>425</sup> Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>426</sup> Katz/Kahn 1978, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>427</sup> Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>428</sup> Kets de Vries/Zalancik 1988.

<sup>429</sup> House 1977, Bass 1985, Kets de Vries/Zalancik 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>430</sup> House 1977, Sashkin 1988.

<sup>431</sup> Pondy 1978, S. 87

<sup>432</sup> Emrich, Brower, Feldman & Garland, 2001; House, Spangler & Woycke, 1991.

<sup>433</sup> Downton 1973, vgl. 3.5 Victor Downtons “Rebel leadership” (LL)

aber theoretische Grundlagen für spätere Forschungen und gibt uns mit der Betonung der „inspirierenden“ Führung Hinweise auf die Relevanz symbolischer und mythischer Sprache<sup>434</sup>. Einige der von Berlew<sup>435</sup> postulierten Verhaltensweisen können der rhetorischen Kommunikation zugeordnet werden, etwa, dass ein charismatisch Führender Optimismus und Visionen, seinen Glauben an eine positive Zukunft und Vertrauen ins Team kommuniziert und bewusst die Werte der Geführten anspricht<sup>436</sup>. In Bass' Theorie<sup>437</sup> wiederum spielt der Begriff der „inspirierenden Motivation“ eine wichtige Rolle. Er impliziert, dass in der Kommunikation Symbole, Bilder und Dramatisierungen verwendet werden, um gemeinsame Ziele deutlich zu machen und das Bewusstsein und Verständnis für sie und das Streben nach ihnen zu fördern<sup>438</sup>. Auch für die rhetorische Kommunikation gibt die Theorie von Bass einige interessante Hinweise. Der transformational Führende wird als visionär und mit optimistischem Blick in die Zukunft beschrieben. Er kommuniziert seine Visionen ebenso wie sein Vertrauen in die Geführten und spricht ihre Werte und Emotionen an. Er setze Mittel der Gesprächs- und Rederhetorik ein, verwende Metaphern und Storytelling und könne sich verschiedener sprachlicher Codes bedienen<sup>439</sup>. Bei Kouzes & Posner gibt es aus Sicht der rhetorischen Kommunikation einige Anknüpfungspunkte bei den Führungspraktiken *Model the way*, *Inspire a shared vision* und *Encourage the heart*<sup>440</sup>: Insbesondere das Role Modeling, das Formulieren eigener Werte und einer Vision unter Einbindung der Geführten, das Loben und Wertschätzen der Geführten, das Erfolge feiern, das Betonen gemeinsamer Werte und das Beschwören eines Geistes der Gemeinsamkeit sind Verhaltenskomponenten, die mit Mitteln der mündlichen Kommunikation umsetzbar sind. Conger & Kanungo<sup>441</sup> erstellen als Teil ihrer Theorie eine Liste von Verhaltenskomponenten, die in Verbindung mit charismatischen Effekten stehen<sup>442</sup> und entwerfen einen vierstufigen Verhaltensprozess, der auch einige Elemente rhetorischer Kommunikation aufweist. Dieser wird als ursächlich dafür angesehen, dass bestimmte

---

<sup>434</sup> Vgl. 5.2.4. Sprachliche Faktoren charismatischer Kommunikation (LL)

<sup>435</sup> Berlew 1974, vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

<sup>436</sup> Ebd., S. 23f.

<sup>437</sup> Bass 1985, vgl.

<sup>438</sup> Schon Downton 1973 argumentierte in diese Richtung („*inspirational leadership*“), vgl. 3.5 Victor Downtons „*Rebel leadership*“ (LL)

<sup>439</sup> Bass 1985.

<sup>440</sup> Kouzes/Posner 1987, vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

<sup>441</sup> Conger/Kanungo 1987

<sup>442</sup> Ebd., S. 640.

Personen von den Geführten als Führende anerkannt werden<sup>443</sup>. Auch von Sashkin werden konkrete Elemente der rhetorischen Kommunikation erwähnt. So setze der Führende effektive Gesprächs- und Redetechniken in der Kommunikation mit den Geführten ein, kommuniziere seine Visionen und Vertrauen in die Geführten. So erreiche er mit seiner Vision ihre Werte und Emotionen. Vertrauenswürdigkeit erlange der Führende, indem er konstantes, verlässliches Kommunikations-Verhalten zeige<sup>444</sup>. Elemente der rhetorischen Kommunikation stehen auch bei der Theorie von House & Shamir stark im Fokus. So betont das Forscher-Team insbesondere die Relevanz der Kommunikation über Ziele, Visionen und Werthaltungen des Führenden, die die Werte der Geführten integriert. Auch in dieser Theorie fungiert der Führende als Role Model, dessen konstantes Verhalten Vertrauen und Identifizierung mit den kommunizierten Zielen bei den Geführten hervorruft.

Thematisch zusammengefasst betonen die Forscher im Einzelnen folgende Strategien charismatischer Kommunikation:

Ein charismatisch Führender formuliere hoffnungsvolle Zukunftsvisionen, die eine bessere Zukunft in Aussicht stellen<sup>445</sup>. Er spräche mit seiner Vision bewusst die Werte der Geführten an<sup>446</sup>. Diese Vision würde so einfach wie möglich formuliert und positive und negative Emotionen, Hoffnung und Ängste thematisiert<sup>447</sup>. Die Vision bündele auf diese Weise das kollektive Handeln<sup>448</sup>. Der Führende spräche spezifische und höhere Motive an<sup>449</sup>. Daneben kommuniziere der Führende unkonventionelle, gegen die herrschenden Wertvorstellungen verstoßende Lösungsstrategien<sup>450</sup>. Darauf aufbauend formuliere und kommuniziere er hohe Leistungserwartungen<sup>451</sup>, beispielsweise ihre Entschlossenheit, Einsatzbereitschaft, Selbstaufopferung und Leistung betreffend, an sich und die Geführten<sup>452</sup>. Er reflektiere und kommuniziere Chancen und Probleme<sup>453</sup> und appelliere stark an die Zuversicht der Geführten, dass die gesetzten Ziele auch erreicht werden

---

<sup>443</sup> Conger/Kanungo 1989, S. 26-35, Conger/Kanungo 1988a, S. 80-89.

<sup>444</sup> Sashkin 1988

<sup>445</sup> Steyrer 1995/2009: 66.

<sup>446</sup> Berlew 1974, House 1977, Katz/Kahn 1978, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>447</sup> 2011, vgl. auch Antonakis 2012.

<sup>448</sup> Vgl. auch Den Hartog & Verburg 1997, Shamir et al. 1993, Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>449</sup> Berlew 1974, House 1977, Bass 1985, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>450</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>451</sup> Ebd., House, 1977, Steyrer 2009, S. 66.

<sup>452</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>453</sup> Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989.

können<sup>454</sup>. Gleichzeitig formuliere er ein hohes Maß an Vertrauen in die Geführten<sup>455</sup>.

Der Führende setze konkrete rederhetorische Mittel ein, die seine Botschaft klar und lebendig machen<sup>456</sup>, einerseits Kontraste, um die Botschaft zu fokussieren und auf den Punkt zu bringen, andererseits Aufzählungen, um Vollzähligkeit oder den gesamten Umfang zu demonstrieren, zum Dritten rhetorische Fragen, um Antizipation zu schaffen und schließlich Rätsel, die eine Antwort oder Lösung erfordern. Er verwende Bilder, Metaphern<sup>457</sup> und Storytelling<sup>458</sup>. Daneben setze er gesprächsrhetorische Mittel und Techniken wie beispielsweise Dynamik, Tempo, Paraphrasieren und aktives Zuhören<sup>459</sup> ein. Er sei in der Lage, sich verschiedener sprachlicher Codes zu bedienen<sup>460</sup>.

Der charismatisch Führende nutze auch die paraverbale Ebene, etwa Stimmklang, Intonation und Prosodie ebenso wie Artikulation, Lautstärke, Sprechtempo, Pausen und Betonungen<sup>461</sup>, Körpersprache und Mimik<sup>462</sup> und modulierten Stimmklang<sup>463</sup>, um positive oder negative emotionale Gestimmtheiten zu demonstrieren und um Unterstützung für das Kommunizierte zu erhalten.

Das charismatische und transformationale Führungskonzept basiert wie dargestellt auf der Annahme, dass Menschen nicht nur materiell orientiert sind, sondern auch einen Sinn in ihrer Arbeit suchen, nach Selbstaussdruck und Verwirklichung streben und ihre Selbstachtung erhöhen möchten<sup>464</sup>. Bass & Steidlmeier<sup>465</sup> beschreiben den Kern der authentischen charismatischen und transformationalen Führung als durch „gute“ Werte<sup>466</sup> gekennzeichnet. Ziele sollen verwirklicht und der Blick in die Zukunft zuversichtlich möglich werden. Der Effekt des charismatischen Führungskonzepts ist eine besonders intensive

---

<sup>454</sup> Steyrer 1995/2009, S. 66, House, 1977.

<sup>455</sup> Conger/Kanungo 1987, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995.

<sup>456</sup> Antonakis et al. 2011, Katz/Kahn 1978, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>457</sup> Charteris-Black 2005, Emrich, Brower, Feldman, & Garland 2001, Mio 1997, Mio, Riggio, Levin, & Reese 2005.

<sup>458</sup> Frese, Beimeel, & Schoenborn, 2003, Towler, 2003, Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>459</sup> Vgl. Atkinson, 2004, Den Hartog & Verburg, 1997, Willner, 1984.

<sup>460</sup> House 1977, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989.

<sup>461</sup> Bono & Ilies 2006, Frese et al. 2003, Wasielewski 1985.

<sup>462</sup> Frese et al. 2003, Towler 2003, Wasielewski 1985.

<sup>463</sup> Frese et al. 2003, Towler 2003.

<sup>464</sup> Shamir/House/Arthur 1993.

<sup>465</sup> Bass/Steidlmeier 1999, S. 181.

<sup>466</sup> Ebd.

emotional geprägte Verbindung des charismatischen Führenden zu den Geführten und damit ein besonders starker Einfluss<sup>467</sup>.

*Charismatic leaders are individuals who are able to communicate their vision to followers, and encourage them to forsake their individual goals in order to accept the leader's vision as their own<sup>468</sup>.*

Die Konzepte der transformationalen und charismatischen Führung standen und stehen im Fokus zahlreicher Forschungsprojekte<sup>469</sup> und die charismatische Wirkung verschiedener Verhaltensweisen und Merkmale, die von den in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Theorien<sup>470</sup> vorgeschlagen wurden, sind in diesen Studien bestätigt worden<sup>471</sup>. So haben sie das aktuelle Führungs-Paradigma entscheidend geformt<sup>472</sup>.

Die vorliegende Studie verfolgte die Entwicklung des Begriffs Charisma von seiner biblischen Grundlegung über die Bedeutung als Analyseinstrument der *Verstehenden Soziologie* bei Max Weber bis zur heutigen organisationspsychologischen Führungsforschung.

---

<sup>467</sup> Antonakis 2011, S. 392.

<sup>468</sup> House/Shamir 1993.

<sup>469</sup> Z. B. Yukl, 1999, Hauser 2000, Steyrer 1995, 2009.

<sup>470</sup> Downton 1973, Berlew 1974, House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989, House/Shamir 1993.

<sup>471</sup> Vgl. Antonakis 2012a, S. 257.

<sup>472</sup> Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004, Conger 1999, Hunt 1999, Lowe/Gardner 2000, Conger/Kanungo 1989, Shamir/House/Arthur 1993, House/Shamir 1995, W. L. Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser 2010.

## 5. Die Implikationen für die Sprechwissenschaft (MOW & LL)

### 5.1. Charismaforschung als spezifische Aufgabe der Sprechwissenschaft (MOW)

Welche Positionen sind es nun, die für sprechwissenschaftliche Fragestellungen in diesem Kontext verbleiben, zumal eine eigentliche Charismaforschung in der Sprechwissenschaft bisher nicht bekannt ist? Kann die sprechwissenschaftliche Diskussion übergangslos an die organisationspsychologische Führungsforschung anknüpfen? Etwa, indem die, für die mündliche Kommunikation, relevanten Ergebnisse der Führungsforschung sprechwissenschaftlich aufbereitet, einer sprechwissenschaftlichen Teildisziplin zugeordnet und in geeignete Trainings- und Coachingkonzepte umgesetzt werden? Der sprechwissenschaftliche Diskurs wäre in diesem Fall an der reinen Funktionalität orientiert. Oder erfordert das Konzept der Sprechwissenschaft weitergehende Fragestellungen? Anerkannterweise definiert der Sprechwissenschaftler Baldur Neuber in seiner konzeptionellen Grundlegung den Gegenstand des Faches mit Analyse, Beschreibung und didaktischer bzw. therapeutischer Beeinflussung ausgewählter Bereiche der mündlichen Kommunikation. Ausgangspunkt ist das Verständnis der Sprechsituation.<sup>473</sup> Für die Positionierung eines sprechwissenschaftlichen Diskurses bezüglich des Begriffs *Charisma* wäre demnach die Frage nach der charismatischen Struktur der soziologischen Handlungssituation, wie sie von Max Weber idealtypisch entwickelt wurde, und ihrer Qualität als Sprechsituation zu fragen. Der Soziologe Christoph Schneider entwickelt in seiner Analyse des Weber'schen Konzeptes von Charisma eine eindeutige Zuordnung von Charisma zur mündlichen Kommunikation. In Max Webers Konzept der charismatischen Herrschaft artikuliert der genuin charismatische Herrscher zwar neue Gebote, scheut aber die schriftliche Fixierung und überlässt sie der „Fluidität der Mündlichkeit“.<sup>474</sup> Die Außeralltäglichkeit charismatischer Herrschaft bewirkt im Gegensatz zur rational-bürokratischen Herrschaft eine Ungebundenheit an diskursiv analysierbare Regeln und im Gegensatz zur traditionellen Herrschaft eine Unabhängigkeit von bindenden Regulativen, die sich aus Präzedenzen der Vergangenheit ergeben. Ausgehend von dieser Regelfremdheit charismatischer Herrschaft bei Max Weber weitet Christoph Schneider

---

<sup>473</sup> Vgl. Bose I., Hirschfeld U., Neuber, B., Stock, E.: Einführung in die Sprechwissenschaft, Tübingen 2013, S.

1

<sup>474</sup> Schneider, Ch.: Charisma. Sinnproduktion durch Reflexionsanästhesie, S.141

diese auf ein allgemeines semantisches Niveau aus und analysiert, „dass sich Charisma ganz allgemein sprachlich determinierter Signifikanz entziehen muss, dass es die Kontrolle der Begriffe weitgehend unterlaufen muss, um der Gefahr zu entgehen, im präzisierenden Zugriff der Sprache seines konstitutiven Rests an Inkommensurabilität verlustig zu werden.“<sup>475</sup> Die Erfahrung der Außeralltäglichkeit, welche charismatische Strukturen kennzeichnet, entsteht demnach in Situationen mündlicher Kommunikation und erweist die charismatische Struktur menschlicher Interaktion als spezifischen Gegenstand sprechwissenschaftlicher Forschung. Ausgehend vom Weber'schen Konzept entwirft Ch. Schneider die Grundzüge einer charismatisch geprägten Sprechsituation. Charisma als „emotionale Vergemeinschaftung“ im Weber'schen Sinne braucht, nach Christoph Schneider, Präsenz und übersteigt das nackte, textvermittelnde Sprechen immens. Die gehörte Rede erlaubt nicht den distanzierten Standpunkt des vereinzelt Lesers.<sup>476</sup> Die Reflexion des Weber'schen Charismakonzeptes erweist Charisma als spezifischen Gegenstand sprechwissenschaftlicher Forschung, auch wenn Ch. Schneider den Terminus „Sprechwissenschaft“ nicht erwähnt. Charismatische Kommunikationsstrukturen sind geprägt durch fließende, dynamische Strukturen, die eine fixierte sprachliche Gestalt ausschließen.

Innerhalb der Systematik der sprechwissenschaftlichen Teildisziplinen liegt eine Zuordnung zum Bereich der rhetorischen Kommunikation nahe. Der Begriff *Rhetorische Kommunikation* ist weiter gefasst als der klassische Begriff der *Rhetorik*. Der Sprechwissenschaftler Helmut Geißner führte den Begriff *Rhetorische Kommunikation* konsequent ein und stellte ihn in den Zusammenhang der *Theorie der mündlichen Kommunikation*.<sup>477</sup> „In der Antike verstand man Rhetorik als politisch und ethisch fundiertes Lehrsystem wirksamer öffentlicher Rede.“<sup>478</sup>, wie sie insbesondere von Aristoteles konzipiert wurde, der „neben der Rede selbst auch den Charakter des Redners und die Affektlehre beinhaltet. Auch die Rezipientenperspektive wurde bereits konsequent berücksichtigt.“<sup>479</sup> Die antike Rhetorik kann dem Phänomen Charisma jedoch nicht ganz gerecht werden. Dies wird schon bei Max Weber deutlich, der, wie dargestellt, Charisma

---

<sup>475</sup> Ebd.

<sup>476</sup> Vgl. ebd., S.142.

<sup>477</sup> Vgl. Geißner H., Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation. Königstein/Ts. 1981/88.

<sup>478</sup> Bose I., Hirschfeld U., Neuber, B., Stock, E.: Einführung in die Sprechwissenschaft, Tübingen 2013, S. 101.

<sup>479</sup> Ebd.

im Rahmen von dynamischem sozialem Handeln verortet. Auch wenn die Rede sicherlich eine markante Form charismatischer Kommunikation darstellt, ist die Struktur einer charismatischen Situation im soziologischen Sinne komplexer als eine Redesituation, wie sie die antike Rhetorik vor Augen hatte. So kann sich eine moderne sprechwissenschaftliche Perspektive auf Charisma auch nicht in der Beschreibung und Didaktik von Techniken und Formmitteln erschöpfen. Das Konzept der *rhetorischen Kommunikation* erlaubt hier eine komplexere Herangehensweise. Geht es doch darum, ausgehend vom Gespräch als Grundform mündlicher Kommunikation, reflektiertes Sprech- und Hörverstehenshandeln zu analysieren, zu differenzieren und zu befördern in grundsätzlicher interdisziplinärer Ausrichtung.<sup>480</sup> Für den Gegenstand der vorliegenden Studie bedeutet dies, dass die Sprechwissenschaft, aufbauend auf die soziologischen und sozialpsychologischen Begriffsdefinitionen und Forschungen, das Phänomen Charisma aus der Perspektive der *rhetorischen Kommunikation* beschreibt und analysiert, sowie anwendungsorientiert didaktische Konzepte für Training und Coaching entwickelt. Konkret geht es in diesem Zusammenhang um hermeneutische Theoriebildung idealtypischer charismatischer Kommunikation, Analyse konkreter historischer und sozialer Kommunikationssituationen wie beispielsweise von Reden, sowie Erarbeitung didaktischer Konzepte unter Berücksichtigung soziologischer und organisationspsychologischer Forschungsergebnisse. Letzteres gilt insbesondere für die Theoriebildung und empirische Forschung hinsichtlich der *Charismatischen Führung*.

Zu dem gehört die Ethik in die sprechwissenschaftliche Perspektive auf Charisma. Schon seit ihrer Entstehung ist die Rhetorik eng mit ethischen Ansprüchen verbunden, so der Sprechwissenschaftler Dirk Meyer.<sup>481</sup> Ethische Aspekte spielen zum einen in Bezug auf rhetorische Handlungen zum anderen aber auch in Bezug auf die Didaktik eine Rolle. War bei Max Weber Charisma ein wertfreier Analysebegriff und hängt bei den Forschungen bezüglich charismatischer Führung der Wert an der Wirksamkeit hinsichtlich der Führung, so kann die sprechwissenschaftliche, rhetorische Beschäftigung mit Charisma nicht umhin, ethische Überlegungen anzustellen. Gerade vor dem Hintergrund der sprechwissenschaftlichen Fachgeschichte in Deutschland und der Rolle herausragender Fachvertreter in der Zeit der NS-Diktatur legen ein dringliches Desiderat ethischer

---

<sup>480</sup> Vgl. ebd., S.102.

<sup>481</sup> Vgl. ebd., S. 140ff.



Fragestellungen für die Rhetorik im Allgemeinen und Charisma im Besonderen nahe. D. Meyer schreibt in seiner Einführung: „Noch heute gilt für jeden, der sich professionell mit Rhetorik beschäftigt, die Frage zu klären, ob er sich mit der Aneignung oder Vermittlung von rhetorischen „Techniken“ begnügt, oder ob er mit Hilfe rhetorischer Mittel auf bewusst herbeigeführte Verständigung abzielt, die sprechkommunikative Verantwortung bei Sprecher wie Hörer voraussetzt bzw. entwickeln helfen will.“<sup>482</sup> Und verweist auf das sprechwissenschaftliche Konzept von H. Geißner, der als Ziel rhetorischer Kommunikation sozial verantwortbare Handlungsauslösung definiert, sowie auf das an partnerschaftlichem Handeln orientierte Konzept der Kooperativen Rhetorik von Elmar Bartsch.<sup>483</sup>

## 5.2. Charisma als Objekt einer verstehenden Sprechwissenschaft (MOW & LL)

In Analogie zum Weber'schen Konzept einer *Verstehenden Soziologie* entwirft Helmut Geißner in seiner Grundlegung der Sprechwissenschaft als „Theorie der mündlichen Kommunikation“<sup>484</sup> das Konzept einer *Verstehenden Sprechwissenschaft*. Grundsätzlich verortet er Sprechen als soziales Handeln im Sinne Max Webers. Ein Handeln, „welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist.“<sup>485</sup> Handeln zeichnet sich im Gegensatz zu bloßem Verhalten einerseits durch seine Intentionalität aus. Andererseits ist der Sinn ein weiteres Bestimmungsmerkmal. Geißner hält fest: „Wenn Handeln als absichtliches, sinnhaftes Verhalten bestimmt ist, dann ist impliziert, ... dass der Handelnde seine Handlung ... verantworten kann.“<sup>486</sup> Handeln ist auf den anderen als alter ego bezogen. „Der Handelnde muss dessen Verhalten verstehen und sich daran als dem verstandenen Verhalten des anderen orientieren.“<sup>487</sup> Geißner definiert Sprechen als soziales Handeln und Verstehen als dessen Komplementärhandlung. Hinzu kommt die Kooperation, die sich als gesellschaftliche Basis sozialen Handelns durch Perspektivübernahme und Antizipierbarkeit auszeichnet. Nur durch Kooperation wird

---

<sup>482</sup> Ebd., S. 144.

<sup>483</sup> Vgl. ebd., SS. 101 u. 144.

<sup>484</sup> Vgl. H. Geißner, Sprechwissenschaft, 1998

<sup>485</sup> Vgl. ebd., S. 28.

<sup>486</sup> Ebd., S. 27.

<sup>487</sup> Ebd., S. 28.

Sprechen als soziale Handlung planbar.<sup>488</sup> Das Gespräch sieht er als idealtypisches Modell des Sprechens, Verstehens und der relationalen Kooperation. Aufbauend auf das Organon-Modell von Bühler entwickelt Geißner ein Kommunikationsmodell, das er Gesprächsmodell nennt.<sup>489</sup> Soziales Handeln ist mit kommunikativem Handeln in Gesprächen nicht erschöpfend erklärt, wenn auch soziales Handeln immer kommunikatives Handeln sein muss, da es sich immer auch auf andere bezieht und einen kommunikativen Prozess darstellt. Es geht nicht um die sprechwissenschaftliche Analyse individueller Sprechakte, sondern um die Hermeneutik dynamischer Kommunikationsprozesse. Geißner unterstreicht dies und sieht in seinem Gesprächsmodell eigentlich ein Dialogmodell.<sup>490</sup> Dialog wird in diesem Zusammenhang allerdings nicht im alltagssprachlichen Verständnis als Zweiergespräch verstanden, sondern als Gespräch, an welchem verschiedene und mehrere Teilnehmer im Rahmen eines sozialen Prozesses teilnehmen können. Gespräch bedeutet in den Darlegungen Geißners die Grundform der mündlichen Kommunikation.<sup>491</sup> Ein Prozess des intentionalen, wechselseitigen Sprechens und Hörens mit dem Ziel, sich über etwas und/oder über sich zu verständigen. Erweitert definiert Geißner: „Gespräch, als Prototyp der Kommunikation, ist als mündliche Kommunikation die intentionale, wechselseitige Verständigungshandlung mit dem Ziel etwas zur gemeinsamen Sache zu machen, bzw. etwas gemeinsam zur Sache zu machen.“<sup>492</sup> Das Gespräch ist demnach die idealtypische Situation mündlicher Kommunikation, in welcher Sinn konstituiert wird. Für diese Sinnkonstitution im Miteinandersprechen sieht Helmut Geißner fünf Faktoren, die zu beachten sind: situative Faktoren, personenbezogene Faktoren, sprachliche Faktoren, formbezogene Faktoren und körperbezogene Faktoren. Er stellt mit seinem Gesprächsmodell ein hermeneutisches Analysewerkzeug für alle Formen der mündlichen Kommunikation dar. Für die rhetorische Kommunikation bedeutet dies einen

---

<sup>488</sup> Vgl. ebd., S.29.

<sup>489</sup> Vgl. ebd., S.35: „Das nun zu entwickelnde Kommunikationsmodell wird „Gesprächsmodell“ genannt, weil Gespräch der Urtyp der Sprache ist, und weil es der Prototyp ist, in dem das als Sprache sedimentierte gesellschaftliche Bewusstsein gesellschaftlich wirklich ist.“

<sup>490</sup> Vgl. ebd.: „Statt als Gesprächsmodell hätte das zu entwickelnde Kommunikationsmodell auch Dialogmodell genannt werden können.“

<sup>491</sup> Vgl. ebd. S.37: „Wenn auch Gespräch alles andere als eindeutig ist – die Skala reicht vom Bettgespräch zum Beichtgespräch, vom Tischgespräch zum Telefongespräch, Ortsgespräch zum Ferngespräch, Zwiegespräch zum Stadtgespräch, vom Gespräch über den Gartenzaun bis zum Gespräch über Gott und die Welt usw. – Gespräch ist ... im Alltag ubiquitär; es ist die Grundform der thematisierten mündlichen Kommunikation.“

<sup>492</sup> Ebd., S.45.

Paradigmenwechsel, weg von der idealtypischen Sicht der Rede hin zur idealtypischen Sicht des Gesprächs. Geißners theoretische Grundlegung der Sprechwissenschaft sind in direkten Zusammenhang mit der Theorie des sozialen Handelns in der *Verstehenden Soziologie* von Max Weber zu sehen<sup>493</sup>. Für den Gegenstand der vorliegenden Studie bedeutet dies, dass nun versucht werden soll, die idealtypische Situation mündlicher Kommunikation, wie sie von Helmut Geißner entwickelt wurde, auf die idealtypische charismatische Situation<sup>494</sup>, wie wir sie aus den Studien Max Webers herauslesen können, anzuwenden. Es geht nicht nur darum phänomenologisch Verhalten darzustellen und Wirkungszusammenhänge zu beschreiben, sondern die Situation biopsychosozial in ihrem Sinn zu verstehen. Das Gesprächsmodell von Helmut Geißner bildet dazu den, in der heutigen Sprechwissenschaft anerkannten, hermeneutischen Schlüssel. Anhand der für die Sinnkonstitution relevanten fünf Faktoren wird sich die vorliegende Studie dem Phänomen Charisma in der mündlichen Kommunikation nähern. Da sich nun aber die Sprechwissenschaft nicht in der Hermeneutik erschöpft, werden die idealtypischen Überlegungen auf eine konkrete Situation angewandt, nämlich auf die charismatische Führung. Grundlegend sind hierzu die empirischen Untersuchungsergebnisse der organisationspsychologischen Führungsforschung.

#### 5.2.1. Die situativen Faktoren von Charisma in der mündlichen Kommunikation (MOW)

In der sprechwissenschaftlichen Praxis hat sich das Situationsmodell von Hellmut Geißner bewährt<sup>495</sup>, welches er aufbauend auf sein Gesprächsmodell entwickelt hat.

---

<sup>493</sup> Vgl. 3.3. Max Webers Definition von Charisma innerhalb der verstehenden Soziologie (MOW)

<sup>494</sup> Vgl. Abb. 1: Webers Charisma Konzept. Darstellung: MOW

<sup>495</sup> Vgl. Bose, I., et al., Einführung in die Sprechwissenschaft, S.104 ff.

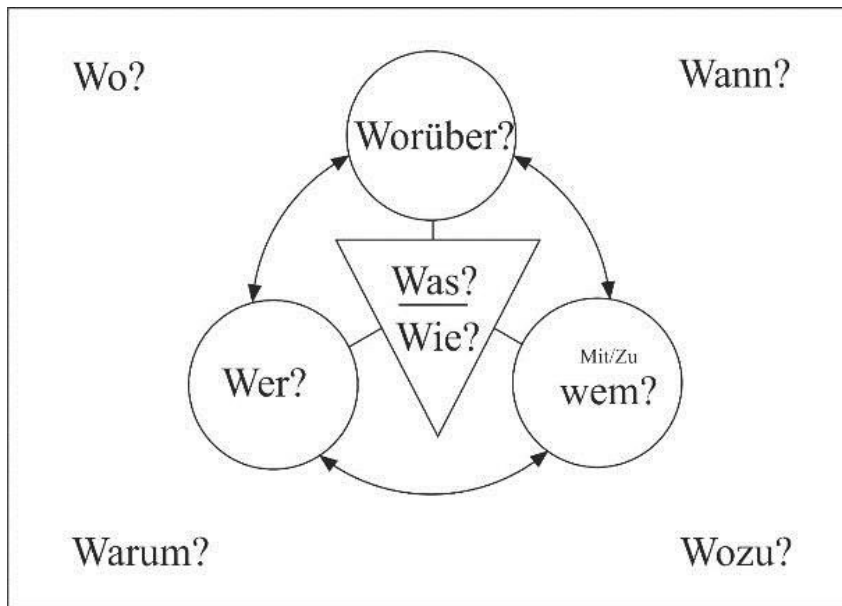


Abb. 7: Sprechsituationsmodell Geißner<sup>496</sup>

Das Modell enthält äußere situative Faktoren, die sich auf die Zeit, den Ort, den Anlass und das Ziel des mündlich kommunikativen Handelns beziehen. In einer inneren Ebene finden sich die interagierenden Personen, der Gesprächsgegenstand und das Was und Wie des Sprechens als Faktoren der interaktiven Situation.

#### 5.2.1.1. WANN und WO – Die äußere Lage und die innere Situation

Aufgrund des begrenzten Rahmens der vorliegenden Studie müssen Überlegungen zu medial vermittelten und inszenierten charismatischen Phänomenen<sup>497</sup>, bzw. ob und wie diese möglich sein könnten, außen vor bleiben. Es kann vielmehr nur um das präsentische Charisma im Weber'schen Sinne gehen, welches, von Ch. Schneider pointiert beschrieben, mit Charisma als emotionaler Vergemeinschaftung korrespondiert. Charisma braucht Anwesenheit und körperliche Präsenz zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort, damit die außeralltägliche Erfahrung und Dynamik von Charisma möglich wird. In einer Situation performativ-symbolischen Kommunikation richtet sich „die gehörte Rede mit ihrem performativ begleitenden Suggestionpotential ... an das Ohr, ist unmittelbar erlebbar, kann von Gesten und zeremoniellen Rahmungen begleitet werden und erlaubt

<sup>496</sup> (o. V.) (o.J.)

<sup>497</sup> Vgl. hierzu Lenze, M.: Postmodernes Charisma. Marken und Stars statt Religion und Vernunft, Wiesbaden 2002.

nicht den distanzierten Standpunkt.“<sup>498</sup> Auf den Charakter der charismatischen Kommunikation als symbolisch-performative Kommunikation wird im späteren Verlauf der vorliegenden Studie noch eingegangen. Für den Moment ist es entscheidend herauszuarbeiten, dass Charisma eine konkrete Präsenz in Raum und Zeit braucht, um in Wirkung zu sein.

Beginnend beim WANN der äußeren Faktoren des Situationsmodells lässt sich konstatieren, dass aufgrund ihres Prozesscharakters mündliche Kommunikation immer eine – wenn auch begrenzte - zeitliche Ausdehnung hat. Als soziale Handlung hat sie immer auch eine örtliche Determination im WO. Neben der Messbarkeit ihrer raumzeitlichen Verortung ist es aber auch die konkrete Geschichtlichkeit der Situation, die die Faktoren Zeit und Raum bestimmt. H. Geißner nennt dies „am geschichtlichen Ort zu geschichtlicher Zeit“.<sup>499</sup> Es sind auch äußere Faktoren, die an einem Zustandekommen von charismatischen Situationen beteiligt sind. Hier ist etwa an umweltbezogene bzw. geopolitische Faktoren zu denken. Es macht beispielsweise einen Unterschied, ob eine Sprechsituation im Krieg oder zu Friedenszeiten stattfindet, oder ob sich als direkte Umgebung ein Fußballplatz oder ein Seminarhotel zeigt. Die geschichtliche, raumzeitliche Verortung hat dann auch Einfluss auf den Anlass (WARUM) und das Ziel (WOZU) des Sprechhandelns. So kann es sich beispielsweise um eine Lagebesprechung im Schützengraben, eine Trainingseinheit oder aber um ein Führungskräfte-seminar handeln. Aus der Natur der Sache ergibt sich der Einfluss, den die äußeren Faktoren so auch auf die inneren Faktoren des Situationsmodells haben. Ihren Einfluss üben die äußeren Faktoren entscheidend dadurch aus, wie sie wahrgenommen werden. Gibt es nun so etwas wie eine objektive Situation – Geißner nennt es die Lage – und eine innere, subjektive Situation – Geißner nennt es die Situation? Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es äußere unveränderliche Situationsfaktoren gibt. Für den äußeren Betrachter und Analytiker der Situation sind sie objektiv auffindbar und beschreibbar. Was allerdings ganz unterschiedlich sein kann ist die Wahrnehmung der Situation durch die Beteiligten. Stellten beispielsweise die letzten Tage des Zweiten Weltkrieges für die einen den Untergang des Dritten Reiches dar, so stellten sie für andere die Befreiung von der Nazi-Tyrannie dar. Die Lage einer Sprechsituation ist gegeben, allerdings ist die daraus resultierende Situation immer ein

---

<sup>498</sup> Schneider, Ch.: Charisma, S. 141f.

<sup>499</sup> Vgl. Geißner, H., Sprechwissenschaft, 1981, S.65.

subjektives Produkt der Wahrnehmung und eines in gesellschaftlichen, kulturellen bzw. gruppendynamischen Prozessen entstandenen Wahrnehmungsmusters.<sup>500</sup> Aus der Natur der Sache ergibt sich, dass mit der Wahrnehmung und der Deutung der gegenwärtigen äußeren Situation und ihrer Entstehung auch immer ein Konzept der zukünftigen Entwicklung der Lage mitspielt. Hier kommen Erwartungen ins Spiel, die sich beispielsweise in Befürchtungen oder aber auch in hoffnungsvoller Freude äußern können. Da jede Sprechsituation immer auch Teil einer gesellschaftlichen Dynamik ist, in welcher Deutungs- und Wahrnehmungsmuster konstituiert werden und diese Konstituierung bzw. ihre Weiterführung auch in Gruppen einen dynamischen Verlauf nehmen kann, ergibt sich aus der Natur der Sache, dass zum Prozess einer Sprechsituation auch die Veränderung bzw. Neuorientierung von Deutungs- und Wahrnehmungsmustern gehören kann. Es ist zu vermuten, dass insbesondere für charismatisch geprägte soziale Situationen eine Umdeutung bzw. Neuorientierung essentiell sein kann. An dieser Stelle sei auf das biblische Zitat bei Max Weber verwiesen, welches er als typische Aussage charismatischer Herrschaft herausstellte: „Es steht geschrieben, ich aber sage euch.“ Im weiteren Verlauf der vorliegenden Studie wird nun zu klären sein, inwieweit eine Deutungshoheit über die situativen Faktoren den Charismaträger auszeichnet.

Neben der äußeren Lage, die auch nur durch subjektive Wahrnehmung und Deutung zur Konstituierung charismatischer Kommunikation, wie jeder anderen mündlichen Kommunikation auch, beiträgt, gibt es die subjektiven Situationsfaktoren im engeren Sinne. Es geht um die lebensgeschichtliche und augenblickliche Befindlichkeit der sich in der Situation befindlichen Subjekte, wie H. Geißner dies für Situationen allgemein definiert.<sup>501</sup> Es geht um das subjektive Selbstbild der einzelnen Akteure, welches sich allerdings nicht nur durch individuelle Innenschau entwickelt und aktualisiert, sondern auch durch interaktive Prozesse. Der Begriff des Selbstbildes korrespondiert hier mit dem Begriff des Selbstkonzeptes. Das Selbstbild, wie man sich selber wahrnimmt, misst sich am Idealbild, also daran, wie jemand gerne sein möchte. Selbstbild und Idealbild werden im Selbstkonzept zusammengefasst, das sich stets auch unter dem Einfluss von Interaktionsprozessen und durch Verinnerlichung der Urteile der anderen bildet, jedoch

---

<sup>500</sup> Vgl. hierzu z.B. Goffman, E.: Interaktion im öffentlichen Raum, 1971.

<sup>501</sup> Vgl. Geißner, H.: Sprechwissenschaft, 1981, S.69.

relativ stabil ist. Zum Selbstkonzept gehört das Wissen über persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten, Vorlieben, Gefühle und Verhalten. Bei der Entstehung des Selbstkonzeptes sind genetische und umweltbedingte, soziale Faktoren beteiligt.<sup>502</sup> Die grundlegende Funktion des Selbstkonzeptes ist die Strukturierung der Wahrnehmung und Interpretation selbstbezogener Informationen. Ein angemessen ausgeprägtes Selbstkonzept stellt einer Person einen kontextualisierten Bewertungs- und Interpretationsrahmen für die gegenwärtige Wahrnehmung ihres Selbst zur Verfügung.

Dem Psychologen Seymour Epstein zufolge ordnet das Selbstkonzept Erfahrungen, die eine Person in sozialen Interaktionen gesammelt hat, in vorhersagbare Sequenzen von möglichen Verhaltensweisen und Reaktionen. Als weitere grundlegende Funktion gibt er an, dass das Selbstkonzept versucht, eigene Bedürfnisse im Sinne einer wohltuenden Balance von Behagen und Unbehagen zu erfüllen. Gleichzeitig wird angestrebt, Missbilligungen durch andere und beklemmende Gefühle der Ängstlichkeit zu vermeiden. Wenn das Selbstkonzept bedroht wird bzw. es nicht schafft, eine oder mehrere dieser grundlegenden Funktionen umzusetzen, führt dies zu Stress.<sup>503</sup> Die amerikanischen Psychologinnen Hazel Rose Markus und Paula Nurius entwickelten, auf dem Ansatz des Selbst-Konzeptes aufbauend, die Theorie der *Possible Selves (PSs)*. PSs repräsentieren die Vorstellungen des Einzelnen, was er werden könnte, was er werden möchte und wovor er Angst hat, und stellen so eine konzeptionelle Verbindung zwischen Erkenntnis und Motivation her. PSs sind die kognitiven Komponenten von Hoffnungen, Ängsten, Zielen und Bedrohungen. Sie geben dieser Dynamik die spezifische, für sich selbst relevante Form, Bedeutung, Organisation und Richtung.<sup>504</sup>

---

<sup>502</sup> Vgl. James, W. : The principles of psychology. Vol. 2. Cambridge 1981

<sup>503</sup> Vgl. Epstein, S. : The self-concept revisited. In: American Psychologist (1973), Band 28, S. 404–414

<sup>504</sup> Vgl. Markus, H., & Nurius, P.: Possible selves. In: American Psychologist, Band 41 (1986), Heft 9, SS. 954-969: „Introduces the concept of possible selves (PSs) to complement current conceptions of self-knowledge. PSs represent individuals' ideas of what they might become, what they would like to become, and what they are afraid of becoming, and thus provide a conceptual link between cognition and motivation. PSs are the cognitive components of hopes, fears, goals, and threats; they give the specific self-relevant form, meaning, organization, and direction to these dynamics. It is suggested that PSs function as incentives for future behavior and to provide an evaluative and interpretive context for the current view of self. The nature and function of PSs and their role in addressing several persistent problems (e.g., the stability and malleability of the self, the unity of the self, self-distortion, the relationship between the self-concept and behavior) are discussed.”

In Korrespondenz mit den Überlegungen zur Deutungshoheit bezüglich der äußeren Situation lässt das Konzept der PSs vermuten, dass innerhalb von charismatischer Kommunikation mit Dynamiken zu rechnen ist, welche diejenigen einer alltäglichen Situation übersteigen und für die jeweiligen PSs der Rezipienten unerwartete Möglichkeiten aufzeigt. Diese Frage wird uns im weiteren Verlauf der vorliegenden Studie, neben anderen, beschäftigen.

#### Organisationen als äußere Situation charismatischer Führung

Ist der der raum-zeitliche Rahmen charismatischer Kommunikation grundsätzlich innerhalb des möglichen Bereichs von sozialem Handeln variabel, so ist, der Natur der Sache nach, *charismatische Führung* auf das Handeln in Organisationen bezogen. War es in der Weber'schen Grundlegung noch ein Merkmal einer charismatischen Situation eben nicht von einer bestehenden Organisation auszugehen – feste Organisationsformen wurden dem Bereich der bürokratischen Herrschaft zugeordnet – so reduzieren die Theoretiker der charismatischen Führung charismatisches Handeln auf Führungsprozesse innerhalb von Organisationen.<sup>505</sup> Es geht nicht um eine Analyse der Gesamtsituation, sondern um Fragen der Führung und Motivation von Mitarbeitenden im institutionellen Kontext, also von charismatischem Handeln in einem zweckrationalen Rahmen einer Organisation. Was sind nun aber die Besonderheiten von mündlicher Kommunikation in Organisationen? Bevor auf die Eigenheiten mündlicher Kommunikation als Funktion charismatischer Führung eingegangen werden kann, erscheint es für den Sachbezug der vorliegenden Studie als nötig, auf die Struktur von mündlicher Kommunikation in Organisationen allgemein einzugehen, wie sie sich aus sprechwissenschaftlicher Perspektive darstellt. Der Sprechwissenschaftler Elmar Bartsch bietet in seinem Beitrag „Dimensionen der Sprechkommunikation in Organisationen“ einen anschaulichen Überblick.<sup>506</sup> Er verdeutlicht, dass für die mündliche Kommunikation in Organisationen das Sprechhandeln des Alltags nicht ausreicht. Vielmehr handelt es sich um eine komplexe Kommunikationsstruktur, die nach Art einer dreidimensionalen, unstrukturierten

---

<sup>505</sup> Vgl. 4.1.2.4. Transformationale Führung

<sup>506</sup> Vgl. Bartsch, Elmar: Dimensionen der Sprechkommunikation in Organisationen, in: Sprechen, Führen, Kooperieren in betrieb und Verwaltung, München 1995, S. 16ff.



Vernetzung, wie sie organische Systeme aufweisen, aufgebaut ist. Für das einzelne Individuum innerhalb der Organisation ergibt sich die Notwendigkeit, diese Komplexität zu reduzieren, allein schon aus Gründen der Orientierung.<sup>507</sup> Als klassische Reduktionen listet Bartsch die Selektion, die Projektion und die hierarchische Struktur auf.<sup>508</sup> Selektionen und Projektionen sind interessegeleitet und blenden Kommunikationsverknüpfungen aus, die nicht beispielsweise für die Erfüllung einer spezifischen Aufgabe nötig sind bzw. werden nur in einer bestimmten Dimension wahrgenommen, wie beispielsweise in einem bestimmten Fachjargon, oder einer Sprechkultur einer bestimmten Gruppe. Auch wenn das Ordnen von Komplexen mit Hilfe von hierarchischen Verteiler-Strukturen als effektivste Form der Bewältigung von Unübersichtlichkeit galt, wie Bartsch anmerkt, so sieht er diese Methoden für die Kommunikationsstrukturen in Organisationen als gänzlich ungeeignet an.<sup>509</sup> Innerhalb der Betrachtung von Kommunikation als linearer Fluss von Informationen wird der einzelne Mensch nur als kommunikativ schwach verknüpfter Punkt gesehen. Eine echte Mitarbeiterführung, wenn sie auch als Motivation gesehen wird, ist in so einem Schema kaum möglich. Bartsch macht sich in diesem Zusammenhang ein Postulat der transformationalen Führung zu eigen indem er schreibt: „Nur Leute, die ihre Arbeit als sinnvoll erleben, schaffen auch Qualität.“<sup>510</sup> Der Gedankengang weist auf die fundamentale Funktion der mündlichen Kommunikation als Stiftung von gemeinsamen Sinn hin, wie sie uns schon in der theoretischen Grundlegung des Gesprächsmodells bei Hellmut Geißner begegnet ist: „Kommunikation als Gespräch ist ... das gemeinsame Erzeugnis von Sprecher und Hörer, in dem gemeinsam Sinn aktualisiert wird.“<sup>511</sup> Eine wie auch immer geartete motivierende Mitarbeiterführung lässt sich nicht durch hierarchische Reduktionsmodelle beschreiben, wenn sie nicht streng transaktional ist. Zu dem wird, nach Bartsch, dieser Blick auf die Kommunikationen den realen Bedingungen in den Organisationen nicht gerecht: „Gute oder schlechte persönliche Beziehungen sind da – quer durch alle Hierarchieebenen – von erheblicher Bedeutung.“<sup>512</sup> Die sprechwissenschaftliche Analyse kann diese Aspekte nicht außer Acht lassen, zumal wenn der Fokus auf der mündlichen Kommunikation als

---

<sup>507</sup> Vgl. ebd. S.17.

<sup>508</sup> Vgl. ebd. S.18.

<sup>509</sup> Vgl. ebd.

<sup>510</sup> Ebd. S.17.

<sup>511</sup> Geißner, H., Sprechwissenschaft, S.50.

<sup>512</sup> Bartsch, E., Dimensionen der Sprech-Kommunikation, S.18.

Funktion einer transformationalen bzw. charismatischen Führung von Mitarbeitern liegt. Sinnvoller erscheinen als Methode der Reduktion und sprechwissenschaftlichen Analyse die *Typenbildung*, die *Modellbildung* und die *Fokussierung*, wie sie von Elmar Bartsch im vorliegenden Beitrag beschrieben werden.<sup>513</sup> Als Beispiel für die Typenbildung sei, mit Elmar Bartsch, auf die Kommunikationskultur-Typen hingewiesen, wie sie der Wirtschaftswissenschaftler und Marketing-Forscher Manfred Bruhn entwickelt hat. Kommunikationskultur ist, nach Bruhn, ein System aus Normen und Werten von Führungskräften und Mitarbeitern in einem Unternehmen, welches durch soziale Interaktion in einem ständigen Prozess herausgebildet und verändert wird.<sup>514</sup> Die Kommunikationskulturtypen liegen selten in Reinform vor, sondern meist als Variationen. Ebenso ist ein Typus nicht einfach fixiert, sondern erscheint als dynamisches Geschehen. Es entstehen trotzdem Orientierungsraster, die für die Analyse der Kommunikationsstrukturen einer Organisation hilfreich sein können.<sup>515</sup> Als weitere Reduktionsmethode führt Bartsch die Modellbildung an, wobei er als Beispiele die Familie oder aber auch biologische Organismen als Modelle für Kommunikationsstrukturen beschreibt. Bartsch ist sich der begrenzten Möglichkeit dieser Reduktionshilfe bewusst und argumentiert:

*Trotz der Gefahr, dass Originale fälschlich in Typen gepresst werden, wird diese Form von Komplexitäts-Reduktion gerne angewendet, um gleichzeitig Übersicht zu bekommen und doch Spezifisches zu erfassen. Das tut auch jeder von uns im Alltag.*<sup>516</sup>

Die charismatische Situation kann nun in unserem Zusammenhang ein Modell für Kommunikationsstrukturen in einer Organisation sein. Da die Natur der Sache eine charismatische Kommunikationsstruktur für die gesamte Organisationskommunikation ausschließt - nach Max Weber können zweckrationale Organisationen nicht charismatisch sein – geht der sprechwissenschaftliche Fokus bezüglich der charismatischen Führung zu reduzierten Teilbereichen der Organisationskommunikation. Das Konzept der charismatischen Führung bezieht sich als Führung von Mitarbeitenden auf die interne Kommunikation einer Organisation. Als Reduktionsmethode bietet Bartsch hier die

---

<sup>513</sup> Vgl. ebd., S.19f.

<sup>514</sup> Vgl. Bruhn, M., Handbuch Kommunikation, Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Überlegungen, Wiesbaden 2009, S.346.

<sup>515</sup> Vgl. Bartsch, E., Dimensionen der Sprech-Kommunikation, S.19.

<sup>516</sup> Ebd.

Fokussierung auf die verschiedenen Bereiche der internen Kommunikation an, die durch die verschiedenen strukturellen Ebenen der Organisation und die verschiedenen Kommunikationsformen gekennzeichnet sind. Eine Tabelle<sup>517</sup> kann dies verdeutlichen:

Bereich	Anzahl und Art der Kommunizierenden	Form
Mikro-	Zwei aus gleicher oder verschiedenen Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktes Gespräch</li> </ul>
Meso-	Drei bis ca. 100 aus gleicher oder verschiedenen Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktes Gruppengespräch</li> </ul>
Makro-	Ab ca. 100 aus gleicher oder verschiedenen Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Formen,</li> <li>• auch indirekt,</li> <li>• auch zeitversetzt,</li> <li>• u.a. Versammlungen, Feste etc.</li> </ul>

Tabelle 2: Interne Kommunikationsformen einer Organisation (Bartsch)

Darüber hinaus erkennt Bartsch die Vernetzung und die gegenseitige Durchdringung der Kommunikationsformen von Mikro-, Meso- und Makroebene als Merkmal der internen Kommunikation von Organisationen. Kommunikationsprozesse bedingen bzw. beeinflussen einander. Beispielsweise sind auch in Sitzungen von Arbeitsteams Weisungen und Informationen der nächst höheren Ebene präsent. Ebenso ist diese Kommunikationsstruktur durch einen Medienmix gekennzeichnet, den Bartsch ein Symbol für die Vernetzung der Ebenen nennt.<sup>518</sup> In der modernen internen Organisations- und insbesondere der internen Unternehmenskommunikation ist dies ein Mix aus mündlicher, fernmündlicher, schriftlicher und elektronischer Kommunikation. Bis in einzelne Kommunikationsprozesse hinein ist der Medienmix ein entscheidendes Merkmal der Kommunikationsstruktur: So ist beispielsweise die Sitzung eines Arbeitsteams kaum denkbar ohne eine Einladung inklusive der Tagesordnung via Email, sowie der Besprechung eines schriftlich vorliegenden Protokolls.

Eine charismatisch geprägte Kommunikation vollzieht sich in Organisationen in dem geschilderten Rahmen und unter den von Elmar Bartsch analysierten Bedingungen. Eine sprechwissenschaftliche Analyse muss hier ansetzen. Aus der Perspektive der

<sup>517</sup> Vgl. ebd., S.19.

<sup>518</sup> Vgl. ebd., S.21.

Sprecherziehung und ihrer Didaktik sieht Elmar Bartsch für die drei Ebenen der internen Kommunikation jeweils Trainingsmuster, die sich insbesondere für die Arbeit mit vernetzten Kommunikationsebenen anbieten.<sup>519</sup> Mit Hilfe einer Tabelle sei an dieser Stelle das Wichtigste kurz dargestellt:

Ebene	Trainingsmuster
Mikro-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollierter Dialog,</li> <li>• Arbeits- und Mitarbeitergespräch,</li> <li>• Bewerbungs- und Beratungsgespräche</li> </ul>
Meso-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferenztechnik,</li> <li>• Team-Moderation,</li> <li>• Konfliktmanagement,</li> <li>• Gruppendynamik</li> </ul>
Makro-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden der parlamentarischen Debatte,</li> <li>• der Versammlungsleitung,</li> <li>• der Regie von Kongressen, Grossveranstaltungen und Festen,</li> <li>• Informationsmärkte mit Diskussionen</li> </ul>

Tabelle 3: Trainingsmuster (Bartsch)

Besonders hinsichtlich des Medienmix in der modernen internen Organisationskommunikation ist an dieser Stelle als mögliche sprecherzieherische Trainingsangebote noch das Sprechen von schriftlichen Texten, sowie das Mediensprechen, insbesondere das Sprechen bei Videokonferenzen u. ä. zu ergänzen. Inwieweit ein sprecherzieherisches Training bezüglich der charismatischen Führung in Organisationen in diesem Rahmen verortet und umgesetzt werden kann, wird im abschließenden Abschnitt der vorliegenden Studie, in welchem ein einschlägiges Trainingskonzept entwickelt wird, zu erörtern sein.

#### 5.2.1.2. WARUM – Der Anlass

Was ist der Anlass für eine Situation menschlicher Interaktion, die als charismatisch analysiert werden kann? Oder anders gefragt, vor dem Hintergrund welcher Situationsdynamik kristallisiert sich charismatische Führung heraus? Im Charismakonzept von Max Weber wird der Ausgangspunkt für charismatische Herrschaft eindeutig

---

<sup>519</sup> Vgl. ebd., S. 20 f.

außergewöhnlichen äußeren oder inneren Situationen zugeschrieben.<sup>520</sup> Diese außergewöhnlichen Situationen sind für Weber in erster Linie durch Not oder Begeisterung gekennzeichnet. Anlass für charismatisches Sprechhandeln sind also Situationen, in welchen die alltäglichen Abläufe unterbrochen bzw. zumindest gestört sind. Dies kann durch äußere Einwirkung oder durch rein inner- bzw. interpersonales Erleben geschehen. Es muss sich nach Weber jedenfalls um eine Situation handeln, die ein alltägliches *Weiter* so nicht zulässt, sondern vielmehr nach einer Neuorientierung verlangt:

*Charisma bedeutet eine aus Not oder Begeisterung geborene Wandlung der zentralen Gesinnungs- und Tatenrichtung unter völliger Neuorientierung aller Einstellungen zu allen einzelnen Lebensformen und zur Welt überhaupt.*<sup>521</sup>

Der Soziologe Valentin Rauer fasst den Weber'schen Ansatz in dieser Hinsicht folgendermassen zusammen: „Charisma wird hier als Wandlung oder als ausserordentliches Ereignis, als Wunder oder als Umwertung aller Werte gefasst. Not und Begeisterung bezeichnet Weber als charismatisierende Situationen.“<sup>522</sup> In ihrer Rezeption der Analyse Max Webers entwickelten die Soziologen M. Rainer Lepsius und Edvard Shils ein weiterführendes Konzept der charismatischen Situation. Lepsius unterscheidet „latent charismatische Situationen“ von „manifest charismatischen Situationen“, wobei erst in letzterem Fall die Herausbildung charismatischer Strukturen wahrscheinlich wird.<sup>523</sup> Shils führt die beiden Begriffe *occurrences* und *events* ein, wobei ersteres für den alltäglichen profanen Zeitablauf steht. Dieser Zeitablauf wird durch *events* durchbrochen, die eine „zeitlich sakralisierte ausserordentliche Zäsur repräsentieren“.<sup>524</sup> Die managementtheoretische Forschung spiegelt diese Gedanken für den Kontext charismatischer Führung wieder. Wie in der Einleitung zur charismatischen Führung dieser Studie beschrieben, ist charismatische Führung *am effektivsten in krisenhaften oder Veränderungen* benötigenden Kontexten. Dies können Krisen-, Stress- oder Unsicherheitssituationen sein.<sup>525</sup>

---

<sup>520</sup> Vgl. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 661: „Die Schöpfung einer charismatischen Herrschaft in dem geschilderten „reinen“ Sinn ist stets das Kind ungewöhnlicher äußerer, speziell politischer oder ökonomischer, oder innerer seelischer, namentlich religiöser Situationen, oder beider zusammen.....“

<sup>521</sup> Ebd., S.141.

<sup>522</sup> Rauer, V., *Magie der Performanz*, S. 159.

<sup>523</sup> Vgl. Lepsius, M., R., *Demokratie in Deutschland. Soziologisch-historische Konstellationsanalysen*, Göttingen 1993.

<sup>524</sup> Shils, E., *Charisma, Order and Status*, in: *American Sociological Review*, 30/2 (1965), S.199ff.

<sup>525</sup> Vgl. 4.1.2.3.Charismatische Führung

Fraglich ist in diesem Zusammenhang, ob diese Situationen für sich stehen, oder ob sie durch die Person des Charismaträgers erst entstehen. Anders gefragt, ob ein Mensch durch charismatische Fähigkeiten, bei den Zuhörenden bzw. den Geführten das Gefühl einer außerordentlichen Situation erst weckt. In der Rezeptionsgeschichte des Weber'schen Charismakonzeptes gab es vereinzelt die Annahme, dass der Charismatiker kraft seines Eigencharismas die Geschichte selbst hervorbringt.<sup>526</sup> Der Charismatiker wird so als Held der Geschichte gesehen und für die sprechwissenschaftliche Situationsanalyse würde es bedeuten, dass die charismatische Person den Anlass, das Warum, selbst hervorbringt und damit grundlegend manipulativ handelt. Mit Valentin Rauer und der neueren Weber-Forschung lässt sich konstatieren, dass derartige Schlussfolgerungen durchaus auf einer gewissen Widersprüchlichkeit im Werk Max Webers beruhen, dass sie aber unter Missachtung der ausserordentlichen Zeitlichkeitsstruktur und durch fehlende kommunikationstheoretische Aspekte der Zuschreibung zu verstehen sind.<sup>527</sup> Wie beschrieben ist charismatisch geprägte Kommunikation immer prozesshaft und wenn wir innerhalb dieses Geschehens von einer grundsätzlichen Relationalität zwischen den Handelnden ausgehen, kann es sich beim Anlass nicht um eine objektiv messbare Krise bzw. Notsituation handeln, aus der heraus sich das Charisma zwangsläufig, quasi „objektiv“ entwickelt. Rauer schreibt:

*Vielmehr müssen auch diese krisenhaften Ereignisse von den Beobachtern als eine ausserordentliche Situation oder zeitlicher Umbruch bewertet und gedeutet werden. Erst die jeweils reaktive und situative Konstruktion von Außerordentlichkeit durch die Beobachter transformiert profane occurrences in sakrale events. Kommunikationstheoretisch formuliert, dient der Charismaträger als kollektiv anschlussfähiger Repräsentant dieses Wandels.*<sup>528</sup>

Der situative Anlass und das Charisma sind eng miteinander verbunden, besonders hinsichtlich der Wahrnehmung und Bewertung der Zuhörer. Die charismatische Person führt allerdings die ausserordentliche Situation nicht selbst herbei, sondern wird für die Zuhörenden zum Repräsentanten der Außerordentlichkeit einer Situation. Oder, um es mit Rauer zu formulieren, verdichten sich in der charismatischen Person symbolisch die Brüche

---

<sup>526</sup> Vgl. z.B. Wehler, Deutsche Gesellschaftsgeschichte Bd. 4, S. 552.: „Weber ist sogar so weit gegangen, im Charismatiker die einzige andere „große revolutionäre Macht ... zu sehen, welche die Übermacht traditionalistischer Erstarrung oder bürokratischer Verkrustung gleichermaßen ... könne“.

<sup>527</sup> Vgl. Rauer, V., Magie der Performanz, S. 160.

<sup>528</sup> Ebd. S.161.

mit der vormals als selbstverständlich erlebten Situation.<sup>529</sup> Vertiefend lässt sich im Rahmen einer sprechwissenschaftlichen Hermeneutik festhalten, dass der Kontext einer charismatisierenden Situation immer eine Konstellation von äußeren Umständen und inneren personalen und interpersonalen Zuständen ist. Damit eine äußere Lage für einen Menschen persönliche Relevanz bekommt, muss sie zur persönlichen Situation werden. Der Hermeneutiker Hans Lipps schrieb 1938 in seiner Hermeneutischen Logik: „Situation ist immer je eines Situation.“<sup>530</sup> Und als solche, „das, worin einer dem anderen begegnen, worin er ihn als in seiner Situation ansprechen ... kann.“<sup>531</sup> Situation hat immer einen subjektiven Charakter, insbesondere dann, wenn sie zum Anlass für Sprechhandlungen wird. In Bezug auf den Kristallisationspunkt von charismatisch geprägter Kommunikation bedeutet dies, dass die Empfindung einer inneren oder äußeren Krisensituation bzw. die Erfahrung von Ausseralltäglichkeit der subjektiven Situationsdefinition bzw. -Interpretation der damit verbundenen intersubjektiven Kommunikation zugerechnet werden muss. Es geht um das Selbstkonzept in einer Situation. Geißner macht deutlich, dass sich die Situationsdefinition nicht nur über innere Muster und biografisch-psychologische Prägungen vollzieht, sondern auch in der kommunikativen Interaktion stattfindet. Geißner entwickelt im Anschluss an Goffman, dass zu den subjektiven Situationsfaktoren immer intersubjektive Beziehungen, d.h. Partnererwartungen und Erwartungserwartungen gehören, bzw. die Interpretation sich vollziehender Beziehungsschritte und neue Erwartungen.<sup>532</sup> Der Linguist Klaus Bayer definiert dies als Sozialsituation.<sup>533</sup> Kommunikation in den Sozialsituationen wird durch subjektive Erwartungs- und Interpretationsmuster geprägt. Diese Muster beruhen auf der je individuellen Sozialisation und stellen den Erfahrungs- aber auch den Erwartungshorizont dar. Wie etwa bei Geißner dargestellt: „Wenn es mir/dir so und so geht, reagierst du/ reagiere ich gewöhnlich / immer so und so.“<sup>534</sup> In der alltäglichen Interaktion und Kommunikation gibt dies Verlässlichkeit und Routine. Der Soziologe William Thomas beschreibt die Gewohnheit als eine

---

<sup>529</sup> Vgl. ebd.

<sup>530</sup> Lipps, H., Untersuchungen zu einer hermeneutischen Logik, Frankfurt 1938, S.24.

<sup>531</sup> Ebd. S.28.

<sup>532</sup> Vgl. Geißner, H., Sprechwissenschaft, S.69.

<sup>533</sup> Vgl. Bayer, K., Sprechen und Situation, S.101: „Sozialsituation: das System aus der Menge der Situationen der einzelnen Kommunikatoren und der Menger der zwischen diesen Situationen bestehenden Relationen in einer Interaktion.“

<sup>534</sup> Vgl. Geißner, H., S.70.

Situationsdefinition.<sup>535</sup> Solange nun die Gewohnheit die Situation definiert, wird es bezüglich der Fragestellung der vorliegenden Studie nicht zu einer Erfahrung von Ausseralltäglichkeit kommen können und damit nicht zu einer charismatisch geprägten Kommunikationsstruktur. Es bedarf einer Zäsur bzw. einer Krise, wenn Charisma eine Neudefinition der Situation bewirken soll. Thomas konstatiert: „Wenn sich Menschen verhalten wie erwartet, dann gibt es nichts zu definieren.“<sup>536</sup>, und wird von Geißner folgendermassen weiterführt: „Erst wenn es zur Krise kommt, muss umdefiniert werden.“<sup>537</sup>, was so viel wie ein Aufbrechen der Gewohnheiten bedeutet oder mit Geißner wörtlich ausgedrückt: „Dort also wo die Situationsdefinitionen funktionieren, haben die interagierenden Subjekte keinerlei Chance, ihre eigene Situation zu konstituieren.“<sup>538</sup> Gilt dies schon für jede neue Sprechsituation, so doch im besonderen Maße von charismatisierenden Situationen, die sich – wie dargelegt – als Situationen des Wandels beschreiben lassen. Eines Wandels, der für die involvierten Personen auch eine Veränderung der inneren Haltung zu Folge hat. Wenn Charisma als relationales Konzept begriffen wird, kann es sich bei einer charismatisierenden Situation nicht um eine objektiv messbare Notsituation oder Krisen handeln, aus denen heraus sich der vermeintliche „Eigencharismatiker“ quasi zwangsläufig und objektiv entwickelt, wie Valentin Rauer es formuliert.<sup>539</sup> Vielmehr braucht es auch die Bewertung und Situationsdeutung der Beobachtenden. Erst die jeweils reaktive und situative Konstruktion von Außerordentlichkeit durch die Beobachter konstituiert den entscheidenden situativen Aspekt, der eine Situation zu einer charismatisierenden macht. Ein grundlegend dynamisches Geschehen, das stereotype Gesetzmässigkeiten in der Situationsanalyse verbietet. Für charismatisches Führungsverhalten bedeutet dies, dass eine objektive Analyse der Situation nicht ausreicht. Vielmehr setzt die Analyse einen interaktiven Prozess mit den Geführten voraus. Ein quasi externer analytischer Blick wird nie das einholen können, was diese in einer charismatisierende Situation ereignishaft erleben. Es ist gerade die immensurable Ausseralltäglichkeit, welche die charismatischen Phänomene kennzeichnet. Jeder Sprechakt, der Charisma erfahrbar macht, muss auf einem

---

<sup>535</sup> Vgl. Thomas, W. I., Person und Sozialverhalten, Neuwied 1965, S. 28.

<sup>536</sup> Ebd., S.21.

<sup>537</sup> Geißner, H., Sprechwissenschaft, S. 70.

<sup>538</sup> Ebd.

<sup>539</sup> Vgl. Rauer, V., Magie der Performanz, S.161.



Commitment der sprechenden Person mit der konkreten Zielgruppe beruhen. Die Forschung im Bereich der charismatischen Führung unterstreicht diesen Befund.<sup>540</sup> Wie schon aufgezeigt, fungiert der charismatisch Führende quasi als Sprachrohr<sup>541</sup> bzw. als Vertreter<sup>542</sup> der Gruppe. Darüber hinaus zeigt der Führende ein hohes Maß an sozialer Sensibilität<sup>543</sup>, Verständnis, Sympathie und Einfühlungsvermögen gegenüber den Geführten und ihren Bedürfnissen und Werten<sup>544</sup>. Er nimmt die Bedürfnisse der Geführten sensibel wahr<sup>545</sup>. Dies führt uns zu wesentlichen Aspekten der inneren Dynamik einer charismatisierenden Situation und hat insbesondere Konsequenzen für die rhetorische Kommunikation, die sich in einer charismatisierenden Situation ergibt bzw. ergeben kann. Jedes Sprechhandeln einer charismatisch führenden Person muss auf der Wahrnehmung der ausgesprochenen und unausgesprochenen Gruppensituation beruhen. Es braucht intensiven Kontakt zwischen Führenden und Geführten, wenn es gelingen soll, die Situation der Gruppe und ihrer Glieder zur Sprache zu bringen. Anders formuliert beruht charismatische Kommunikation auf empathischer Kommunikation.

Zur sprechwissenschaftlichen Einordnung und Weiterentwicklung der genannten Zusammenhänge erscheint m.E. die Symbolische Konvergenztheorie (SKT) der menschlichen Kommunikation hilfreich, wie sie von dem amerikanischen Sprechwissenschaftler Ernest G. Bormann 1972 entwickelt wurde.<sup>546</sup> Diese Theorie bietet eine Erklärung für verbindende Strukturen innerhalb einer Gruppe, die aus gemeinsamen Emotionen, Motiven und Bedeutungen bestehen. Darüber hinaus unterstützt die SKT einzelne Personen dabei, dass Gruppenbewusstsein (*group consciousness*) zur Sprache zu bringen und damit auch aufzubauen. Eine Handlung, wie sie für das Sprechhandeln innerhalb charismatischer Führungsstrukturen typisch ist und für Bormann grundsätzlich zum Bereich der empathischen Kommunikation gehört.<sup>547</sup> Mit dem Paradigma der

---

<sup>540</sup> VGL. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. und 4.1.2.3.Charismatische Führung

<sup>541</sup> Vgl. Conger/Kanungo 1987; Shamir/House/Arthur 1993; House/Shamir 1995

<sup>542</sup> Vgl. Hogg, 2001; Kark & Shamir, 2002

<sup>543</sup> Vgl. Conger/Kanungo 1987; Shamir/House/Arthur 1993; House/Shamir 1995

<sup>544</sup> Vgl. ebd., House 1977, Bass 1985, Sashkin 1988, Conger/Kanungo 1989

<sup>545</sup> Vgl. Antonakis 2012

<sup>546</sup> Vgl. Bormann, E. G. (1972). Fantasy and rhetorical vision: The rhetorical criticism of social reality. *Quarterly Journal of Speech*, 58(4), 396-407 (1972), sowie: *Communication theory*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1980

<sup>547</sup> Vgl. Bormann, E.G., "The symbolic convergence theory of communication: Applications and implications for teachers and consultants". *Journal of Applied Communication Research*. **10**: 50–61, 1982

„emotionalen Vergemeinschaftung“ aus dem Weber’schen Konzept charismatischer Herrschaft im Hinterkopf, erscheint für die sprechwissenschaftliche Perspektive der Ansatz von Bormann als ein Instrument zur Analyse charismatisierender Sprechsituationen geeignet. Bormann beschreibt die Strukturen und Entwicklungen mündlicher Kommunikation innerhalb seiner Untersuchungen zur Gruppenkohäsion. Es geht dabei um Kommunikation innerhalb der Gruppe, aber auch mit und zu der Gruppe, was für eine, als charismatisch empfundene, sprechende Person zutrifft. Bormanns Studien bezogen sich dabei auf gesellschaftliche Großgruppen, wie beispielsweise die Puritaner in den USA,<sup>548</sup> aber auch auf kleine Gruppen<sup>549</sup>, wie sie beispielsweise als Arbeitsgruppen in Organisationen bestehen. Einige wichtige Aspekte des Bormann’schen Ansatzes seien an dieser Stelle skizzenhaft beschrieben und ihre Relevanz für die Analyse charismatischer Kommunikation dargestellt, wobei der Fokus auf den kleineren Gruppen in und außerhalb von Organisationen liegt. Eine weiterführende Untersuchung von charismatischer Kommunikation in und mit gesellschaftlichen Großgruppen würde den Rahmen der vorliegenden Studie übersteigen. Gewisse Wirkzusammenhänge, wie sie von Bormann analysiert wurden, sind aber in Groß- und Kleingruppen ähnlich.

Ausgehend von Fantasie-Motiven (*fantasy-themes*), die innerhalb einer Gruppe geteilt werden, beschreibt Bormann die Entwicklung einer rhetorischen Vision (*rhetorical vision*), die als Grundlage wirkungsvollen rhetorischen Handelns in Bezug auf die Gruppe erscheint. Wirkungsvoll für den inneren Zusammenhalt der Gruppe – Gruppenkohäsion – und die Motivation, das Handeln und die Kommunikation der Gruppenmitglieder<sup>550</sup>, wobei die Kohäsion in direktem Zusammenhang mit der Motivation steht<sup>551</sup>. Kohäsive Gruppen sind produktiver, da die Mitglieder interessierter aneinander sind, aufeinander achten, initiativer sind und die Arbeit eher verteilt wird. In der Kohäsion der Gruppe erfahren die Gruppenmitglieder einen Sinn, der über ihre eigenen individuellen Bedürfnisse hinausgeht. Je höher der Kohäsionsfaktor, desto besser die Kommunikation. Feedback wird gefördert, die Fähigkeit zur konstruktiven Kritik steigt und Fragen spielen in der Kommunikation eine

---

<sup>548</sup> Vgl. Bormann, E.G. (2001). *The force of fantasy: restoring the American dream* (reprint ed.). SIU Press

<sup>549</sup> Vgl. hierzu Bormann, G.E., *Effektive small group communication*, Minnesota 1988.

<sup>550</sup> Vgl. ebd., S.55: „Groups with high group loyalty have greater productivity, higher morale, and better communication than do groups with little cohesivness. “

<sup>551</sup> Vgl. ebd., S. 63ff.

größere Rolle.<sup>552</sup> In seinem Trainingsbuch beschreibt Bormann die Symptome niedriger Gruppenkohäsion:

*Groups with little cohesiveness have meetings that are quiet, polite, boring, and apathetic. The general attitude of the members is reflected by their tense posture, their sighs and yawns. .... People seldom disagree; there is little give-and-take discussion. Often a question is followed by a long pause. Even important decisions are handled quickly, with little comment.*<sup>553</sup>

Wie auch die Symptome hoher Gruppenkohäsion:

*...highly cohesive groups tend to be noisy, full of joshing, personal byplay, disagreement, and even argument. They often run overtime and people may continue discussion after the meeting is over. Few important questions are raised without a thorough airing.*<sup>554</sup>

Welche Kräfte sind es nun, die im Bereich der mündlichen Kommunikation in Gruppen kohäsiv wirken? In der sprechwissenschaftlichen Analyse ist dabei der Austausch von *Fantasien* unter den Gruppenteilnehmern entscheidend. Bei dem Begriff *Fantasie* handelt es sich hier um einen Terminus Technicus der *symbolischen Konvergenztheorie*<sup>555</sup> und meint eine kreative und phantasievolle Interpretation von Ereignissen und Zuständen außerhalb der Gruppe. Ereignisse und Zustände, die auf die Gruppe wirken und psychologische und rhetorische Bedürfnisse nach sinnstiftender Kommunikation erzeugen, die sich auf die Verarbeitung von Vergangenen und Gegenwärtigem bezieht, aber auch Zukunftserwartungen thematisiert.<sup>556</sup> Hier korrespondiert die SKT grundlegend mit den not- bzw. bedürfniserzeugenden Ausgangssituationen, die zur charismatisierenden Grundstruktur von Kommunikationssituationen gehören, wie sie in der vorliegenden Studie schon dargelegt worden sind. Wenn der Austausch von *Fantasien* in der jeweiligen Gruppe zu gesprächsrhetorischen Kettenreaktionen führt, entsteht ein Gruppenbewusstsein. Dieses Gruppenbewusstsein anzusprechen, aufzugreifen und zu transformieren erscheint als Voraussetzung für charismatische Kommunikation und Rede in und mit Gruppen. Charismatische Führung hängt, aus einer sprechwissenschaftlichen Perspektive betrachtet,

---

<sup>552</sup> Vgl. ebd., S. 56.

<sup>553</sup> Ebd.

<sup>554</sup> Ebd., S.57.

<sup>555</sup> Ebd., S.82.

<sup>556</sup> Vgl. ebd.: „Fantasy is a technical term in symbolic convergence ; it means the creative and imaginative shared interpretation of events that fulfill a group`s psychological or rhetorical need to make sence of their experience and to anticipate their future. ”

vom Commitment der Führungsperson in der Austauschdynamik von Fantasien im Bormann'schen Sinne ab. Diese Austauschdynamik wird von Bormann als Kettenreaktion (*fantasy chains*<sup>557</sup>) beschrieben: „...a symbolic explosion in the form of a chain reaction.“<sup>558</sup> und führt so zu einer symbolischen Konvergenz innerhalb der Gruppenkommunikation. Ein gemeinsamer Verstehens- und Sinnhorizont entsteht. Eine konvergente Gruppenkultur erzeugt ein wachsendes Gruppenbewusstsein, in welchem immer persönlichere Annäherungen der Gruppenmitglieder entstehen, wodurch empathische Kommunikation in der Gruppe möglich wird.<sup>559</sup> Gemäß dem Ansatz von Bormann basiert das dynamisch wachsende Gruppenbewusstsein auf symbolischer Kommunikation, wobei der Symbolbegriff bei Bormann vor dem Hintergrund sozialpsychologischer Attributionstheorien zu sehen ist.<sup>560</sup> Die symbolische Dimension wird von ihm folgendermaßen definiert:

*The communion is symbolic because it deals with the human tendency to interpret signs, signals, current experience, and human action and invest them with meaning. When we share fantasy, we attribute events to human action and thus make sense out of what may have previously been a confusing state of affairs.*<sup>561</sup>

Der dynamische Austausch von Fantasien bedeutet demnach einen Interpretations- und Attributionsprozess innerhalb der Gruppe, der sich auf die Situation bezieht, in welcher sich die Gruppe befindet. Innerhalb der symbolischen Konvergenz kommt es zu einer, die Perspektiven der einzelnen Gruppenmitglieder übersteigender, Gruppenperspektive (*Vision*) auf die Welt. Diese Gruppenperspektive oder auch *rhetorische Vision* drückt sich in symbolischen Begriffen, Phrasen, sprachlichen Hinweisen, Andeutungen etc. aus, die eine gemeinsame symbolische Basis der Gruppe bilden.<sup>562</sup> Die Gruppe bildet ihre eigene dynamische Symbolwelt aus, die für Sinn, Bedeutungen und Emotionen steht. In den Symbolen drückt sich so die jeweilige Kohäsion der Gruppe aus und wird für die einzelnen Gruppenmitglieder zu einem Proprium ihrer eigenen mentalen und emotionalen Welt. Ein

---

<sup>557</sup> Vgl. ebd.: „We call these moments of dramatization, which excite the group members and in which all or most of them participate, *group fantasy chains*.“

<sup>558</sup> Ebd.

<sup>559</sup> Vgl. ebd.

<sup>560</sup> Vgl. Bormann, E.G., The symbolic convergence theory of communication: Applications and implications for teachers and consultants. In : Journal of Applied Communication Research. 10 (1982), S. 50ff.

<sup>561</sup> Bormann, G.E., Effektive small group communication, Minnesota 1988, S.83.

<sup>562</sup> Vgl. ebd.

rhetorischer Zugang zur Gruppe und damit zur mentalen und emotionalen Welt der Gruppenmitglieder braucht einen Trigger, der die symbolische Welt der Gruppe aktivieren kann. Diesen Trigger nennt Bormann *Symbolic Cue (SC)*.<sup>563</sup> Ein SC bezieht sich auf eine vorgängig geteilte Fantasie und provoziert diverse emotionale Reaktionen. Es kann sich dabei um ein Codewort, eine Phrase einen Slogan oder aber auch um nonverbale Zeichen oder Gesten handeln. Als ein typisches Beispiel stellt Bormann den Insiderwitz dar, der nur funktioniert, wenn es vorgängig in der Gruppe einen Austausch von Fantasien gegeben hat, auf die sich der Witz beziehen kann.<sup>564</sup>

Das Phänomen des SC erklärt die Entwicklung von *Fantasie-Themen* hin zu *Fantasie-Typen*. Bezieht sich hier der Begriff *Thema* auf den Inhalt der in einzelnen Kommunikationsepisoden geteilten *Fantasien*, so bezieht sich der Begriff des *Typus* auf generalisierte *Fantasie-Themen*, in welchen einzelne Elemente variabel sein können. *Fantasie-Typen* sind Kommunikationsschemata, die an die Symbolwelt der Gruppe anknüpfen, in ihren einzelnen Elementen variabel sind und in veränderten Situationen neue Inhalte aufnehmen können. Grundsätzlich sieht Bormann die geteilten Fantasien als dramatisierendes Sprechen (*dramatizing messages*), dass sich besonders durch seine narrative Dimension definiert. Es sind drei Bereiche, welche die dramatisierenden Narrationen und damit die in der Gruppe geteilten Fantasien ausmachen. Der Führungstheoretiker Bradley G. Jackson hat diverse Führungstheoretische Ansätze kritisch untersucht und dabei die Fantasie-Themen, aufbauend auf den Ansatz von Bormann, als analytisches Instrument benutzt. In diesem Zusammenhang arbeitete er drei Grundformen der Dramatisierung von Fantasie-Themen heraus<sup>565</sup>:

1. Auf das Setting bezogene Themen, die den situativen Rahmen thematisieren, wo Ereignisse stattfinden bzw. Personen handeln.
2. Auf die dramatischen Charaktere bezogene Themen, welche die handelnden Personen mit ihren charakteristischen Qualitäten und Motiven thematisieren.
3. Aktionsbezogene Themen, welche die Handlung des Dramas zum Inhalt haben.

---

<sup>563</sup> Vgl. ebd., S. 84f.

<sup>564</sup> Vgl. ebd.: „The communication phenomenon of the inside joke is an example of such a trigger. Only those who have shared the fantasy theme that the inside joke refers to will respond in an appropriate fashion.“

<sup>565</sup> Vgl. Jackson, Bradley G., A Fantasy Theme Analysis of Peter Senge's Learning Organization, in : Journal of Applied Behavioral Science. **36** (2000): S. 193–209.

Immer wieder geteilte und variierte Fantasie-Themen bilden, wie beschrieben, innerhalb der Gruppe Fantasie-Typen heraus. Bei einem steigenden Level der Gruppenkohäsion und des Gruppenbewusstseins können sich rhetorische Visionen, komponierte Dramen, entwickeln, welche die Gruppenmitglieder in eine gemeinsame symbolische Realität einbinden. Dies geschieht nach der SKT in kleinen Gruppen, aber auch in gesellschaftlichen Großgruppen. So hat beispielsweise Ernest Bormann die Entwicklung des Begriffs „Kalter Krieg“ mit all seinen Bedeutungen und Implikationen innerhalb der amerikanischen Gesellschaft als die Entwicklung einer rhetorischen Vision beschrieben.<sup>566</sup> Für kleinere Gruppen, in welchen mündliche Kommunikation möglich ist, erscheint die rhetorische Vision als das Mittel, die einzelnen Gruppenmitglieder in einem größeren Zusammenhang, der durch eine gemeinsame symbolische Welt dargestellt und erfahrbar ist, zu einen, ein Gruppenbewusstsein zu stärken und somit Motivation für die einzelnen zu schaffen, die die individuellen Bedürfnisse übersteigt. Was ist die inhaltliche Struktur einer rhetorischen Vision? Die SKT kennt für die rhetorische Vision fünf dramatische Elemente, die der Kommunikationswissenschaftler John F. Cragan zusammengefasst hat.<sup>567</sup>

1. *Dramatis personae* – die Akteure, welche die rhetorische Vision ausmachen
2. *Plotline* – die Handlung der rhetorischen Vision
3. *Scene* – situative Faktoren der rhetorischen Vision
4. *Sanctioning agent* – legitimiert die rhetorische Vision
5. *Master analogue* – die Reflexion über eine tiefere Bedeutungsebene der rhetorischen Vision

Diese Zusammenstellung verdeutlicht das Konzept der SKT von der rhetorischen Vision als Dramatisierung und verweist auf ihren dynamischen Charakter. Für die Analyse charismatischer Sprechsituationen erscheint dieses Konzept hilfreich, wie im weiteren Verlauf der vorliegenden Studie noch deutlich werden wird. Mit dem Konzept von Charisma korrespondiert auch die grundsätzliche Vergänglichkeit der rhetorischen Vision, wie sie der SKT in der Konzeption von Bormann und Cragan eigen ist. Fünf Stadien der Entwicklung

---

<sup>566</sup> Vgl. Bormann, Ernest G. und Cragan, John F., An Expansion of the Rhetorical Vision Component of The Symbolic Convergence Theory: The Cold War Paradigm Case, in : *Communication Monographs* 63 (1), 1996, S.1.

<sup>567</sup> Cragan, John, F.; Shields, D.C., The use of symbolic convergence theory in corporate strategic planning: A case study, in : *Journal of Applied Communication Research*. 20 (2), 1992. S. 199ff.

einer rhetorischen Vision werden von ihnen beschrieben:<sup>568</sup> Am Anfang steht die Entstehung bzw. Kreation der rhetorischen Vision. Sie ist als Reaktion auf eine Situation zu sehen, die in der Gruppe Erklärung und Sinnstiftung als notwendig erscheinen lassen. Als zweites Entwicklungsstadium folgt nun ein aufkommendes Gruppenbewusstsein. In diesem Stadium kommt es zu Kettenreaktionen von *Fantasie-Themen* und erste Elemente der Vision, Symbole und Emotionen, verfestigen sich im kollektiven Bewusstsein der Gruppe. Die SKT arbeitet in diesem Zusammenhang mit dem Begriff der *kritischen Masse*, die Grundlage für eine rapide Entwicklung der *rhetorischen Vision* ist. In einem dritten Stadium wird die Kommunikation auf die Aufrechterhaltung des erreichten Gruppenbewusstseins fokussiert. Es ist die Phase, in welcher sich die rhetorische Vision bewähren muss. Das Gruppenbewusstsein ist nicht statisch, sodass dann in einem vierten Stadium der Bedeutungsverlust der rhetorischen Vision erfolgt, spätestens dann, wenn sich die Situation verändert hat und die rhetorische Vision nicht mehr als adäquat erscheint. Die SKT bezeichnet dieses Phänomen als *explanatory deficiency*. Ein letztes Stadium bezeichnet das Ende der rhetorischen Vision, das in der Analyse der SKT allerdings nicht als sanftes Auslaufen, sondern als Implosion geschildert wird. Ein schnelles Ende, wenn die Vision keine Antworten auf die Notwendigkeiten der Vision mehr bietet und alternative Visionen als adäquater und stärker wahrgenommen werden.

Nicht nur bezüglich des Endes korrespondiert der Zyklus einer *rhetorischen Vision*, wie er von den Begründern der SKT formuliert wird, mit dem Zyklus der Wirksamkeit von Charisma, wie er in der vorliegenden Studie dargestellt wurde. Genannt seien an dieser Stelle nur die charismatisierende Ausgangssituation, die treffende rhetorische Vision, die die Gruppenmitglieder emotional bindet, die Phase der Bewährung des Charismas und die Phase, in welcher es von der Zielgruppe nicht mehr rezipiert wird.

Der Begriff der *rhetorischen Vision* verweist schon auf den nächsten Abschnitt der vorliegenden Studie, in dessen Verlauf der Fokus auf das Wozu bzw. die Intention innerhalb der situativen Faktoren der charismatischen Sprechsituation gelegt werden soll. Vorher seien an dieser Stelle allerdings noch zwei Fragestellungen der SKT thematisiert, die

---

<sup>568</sup> Vgl. Bormann, Ernest G., and John F. Cragan, An Expansion of the Rhetorical Vision Component of The Symbolic Convergence Theory: The Cold War Paradigm Case, in : *Communication Monographs* 63 (1), 1996, S. 1ff.

Implikationen für die Analyse charismatischer Sprechsituationen und für eine sprechwissenschaftliche Didaktik in diesem Bereich darstellen. Da ist zum einen die Frage nach den nötigen rhetorischen Fähigkeiten, um effektiv Kettenreaktionen von *Fantasie-Themen* auszulösen (*fantasy theme artistry*) bzw. *rhetorische Visionen* zu komponieren. Zum anderen ist da die Frage nach dem Realitätsbezug von rhetorischer Vision und der damit verbundenen ethischen Relevanz.

Bezüglich der rhetorischen Fähigkeiten ordnet Bormann diese innerhalb der Fragestellung nach den Gründen für das erfolgreiche Teilen von *Fantasien* ein. Er macht drei Faktoren aus<sup>569</sup>. Ein Faktor ist die Korrespondenz der gesendeten Botschaft mit der persönlichen Disposition des Rezipienten, mit seinem Erfahrungs- und Erwartungshorizont. Einen weiteren Faktor sieht er im erreichten Gruppenbewusstsein, das auf den Erfahrungen beruht, die in der Gruppe gemacht wurden. Einen dritten und letzten Faktor stellen die rhetorischen Fähigkeiten (*rhetorical skills*) dar, mit denen die Gruppenmitglieder während der Gruppentreffen dramatisierend mit- und zueinander kommunizieren. Auf Basis der SKT kann im Zusammenhang der vorliegenden Studie zusammenfassend konstatiert werden, dass eine als charismatische empfundene Botschaft (*message*) die Rezipienten treffen muss in ihrer persönlichen Disposition, aufbauen muss auf der vorhandenen Gruppenkohäsion inklusive der schon geteilten Fantasiethemen und – typen und dies mit den nötigen rhetorischen Fähigkeiten. Anders ausgedrückt braucht es Empathie, Commitment und rhetorische Auftrittskompetenz.

Der Realitätsbezug von rhetorischer Vision stellt die Frage nach der Verbindung der Rhetorik, insbesondere in charismatischen Sprechsituationen, mit den situativen Faktoren. Aus dem Gesagten ergibt sich, dass empirisch messbare Verbindungen nicht notwendig sind. Für die Entwicklung einer virulenten rhetorischen Vision braucht es nur die Akzeptanz der Rezipienten, bedingt durch persönliche Betroffenheit, Gruppendynamik und rhetorische Fähigkeiten. Grundsätzlich ist der Realitätsbezug für die Analyse von charismatisch qualifizierten Sprechsituationen nicht von Relevanz, wobei sich für eine Sprechwissenschaft, die nicht nur sozialwissenschaftlich, sondern auch didaktisch

---

<sup>569</sup> Vgl. Bormann, G.E., *Effektive small group communication*, Minnesota 1988, S.85.



ausgerichtet ist, erhebliche Fragen ergeben<sup>570</sup>. Eine rhetorische Vision, welche die Gruppenmitglieder in eine reine Fantasiewelt führt, kann im schlimmsten Fall zu einer Katastrophe wie dem Kollektiven Suizid von Sektenmitgliedern 1978 in Jonestown/Guayana<sup>571</sup> führen. Angesichts vieler kleiner und auch gesellschaftlicher Gruppen zu deren Kultur Verschwörungstheorien und Begriffe wie *fake news* gehören, scheint sich die Relevanz des Themas allerdings nicht in diversen religiösen Sondergruppen der Geschichte zu erschöpfen.

#### 5.2.1.3. WOZU – Die Intention

Die Intention einer charismatischen Sprechsituation ergibt sich aus der schon dargelegten Dynamik der Situation. Es geht um einen Wandel der Situation, aber auch um eine Transformation der Gesinnung von innen her, was Max Weber *Metanoia* nannte.<sup>572</sup> Diese *Metanoia* ist kein allmählicher Läuterungsprozess, sondern eine plötzlich auftretende Veränderung des inneren Erlebens. Sie vollzieht sich in enger Korrelation mit der dynamischen Legitimierung von charismatischer Herrschaft im Weber'schen Sinne bzw. mit dem Führungsgeschehen innerhalb der charismatischen Führung in Organisationen. Grundsätzlich sperrt sich das Konzept von Charisma jedoch gegen eine zweckrationale Intentionalität, die sich aus dem Alltagsgeschäft und seinen Notwendigkeiten ergibt. Ebenso reicht die Erfüllung eines Erwartungshorizontes nicht aus, der sich aus eben diesen Alltagsgeschäften ergibt. Als Ergebnis des bisher Dargelegten lässt sich vielmehr sagen, dass die charismatische Transformation auf der Erfahrung von Außeralltäglichkeit beruht. Innerhalb einer charismatischen Situation entsteht durch Kommunikation eine soziale Realität, die als außeralltäglich wahrgenommen und bewertet wird. Diese Erfahrung ist tiefgreifend und verändert die Zuhörenden von innen her und verändert damit auch die Ausgangssituation. Der Soziologe Valentin Rauer betrachtet den Handlungsaspekt innerhalb einer charismatischen Situation vor dem Hintergrund performanztheoretischer Überlegungen und gibt damit einer sprechwissenschaftlichen Analyse Nahrung.<sup>573</sup> In seiner

---

<sup>570</sup> Vgl. Cragan, John, F.; Shields, D.C., *The use of symbolic convergence theory in corporate strategic planning: A case study*, in : *Journal of Applied Communication Research*. **20** (2), 1992, S.199ff.

<sup>571</sup> Vgl. (o. V.) (2000)

<sup>572</sup> Vgl. Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*, S.321.

<sup>573</sup> Vgl. Rauer, V.: *Magie der Performanz*, S. 161ff.

Rezeption des Weber'schen Ansatzes sieht er zwei Bedeutungen von charismatischem Handeln: einen willkürlich dezisionistischen und einen magisch rituellen Aspekt.

Der dezisionistische Aspekt verweist dabei auf einen charismatischen Handlungsmodus, der von den Beobachtern als willkürlich wahrgenommen wird. Das charismatische Handeln ist den gewohnten oder normativ gesetzten Handlungsregeln entgegengestellt und korreliert nur mit der aktuellen Situation.<sup>574</sup> Die Handlung erscheint als autonom und „von alltäglichen Traditionen oder normativen Ordnungszwängen entbunden.“<sup>575</sup>

Im magisch rituellen Aspekt verortet Rauer, aufbauend auf die Weber'sche Religionssoziologie<sup>576</sup>, eine Dimension charismatischen Handelns, „die nicht an Ausnahmezustände und Situationslogiken gebunden ist“<sup>577</sup>. Nicht dem situativen Kontext, sondern der Handlung selbst werden außeralltägliche Kräfte und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zugerechnet. Dieses Verständnis bewegt sich dabei zwischen einem rationalen und einem irrationalen Pol. Einerseits wird mit der charismatischen Handlung eine Wirkung verbunden, die sich durchaus auf die alltäglichen und rationalen Bedürfnisse beziehen kann, andererseits übersteigt die charismatisch magische Handlung den Bereich des Empirischen und der naturwissenschaftlichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Rauer sieht charismatisch magisches Handeln als bedeutungsorientierte Sakralisierung profaner Ursache-Wirkungs-Vorstellungen. Der materiell mechanisch gedachte Wirkungszusammenhang transformiert sich im Zuge der magischen Handlung auf die symbolische Ebene.<sup>578</sup> Magische Handlungen repräsentieren außeralltägliche bzw. außerweltliche Ursachen und Kräfte ohne allerdings ein rationales Verständnis von Ursache und Wirkung zu verlassen. Während empirische und naturwissenschaftliche Deutungszusammenhänge Allgemeingültigkeit beanspruchen, hängt der magisch

---

<sup>574</sup> Vgl. ebd. S.161f. mit einem Verweis auf Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, S.227: „Charismatische Handlungen sind charakterisiert durch (...) aktuelle Offenbarung oder aktuelle Schöpfung, Tat und Beispiel, Entscheidung von Fall zu Fall.“

<sup>575</sup> Ebd. S.162.

<sup>576</sup> Vgl. Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 245: „Religiös oder magisch motiviertes Handeln ist ferner, gerade in seiner urwüchsigen Gestalt, ein mindestens relativ rationales Handeln: wenn auch nicht notwendig ein Handeln nach Mitteln und Zwecken, so doch nach Erfahrungsregeln. Wie das Quirlen den Funken aus dem Holz, so lockt die „magische“ Mimik des Kundigen den Regen aus dem Himmel. (...) Nicht immer nur diese, aber vornehmlich diese ausseralltäglichen Kräfte, welchen gesonderte Namen: „mana“, „orenda“, bei den Iranern „maga“ (davon: magisch) beigelegt werden, und für die wir hier ein- für allemal den Namen „Charisma“ gebrauchen wollen.“

<sup>577</sup> Rauer, V., *Magie der Performanz*, S.162.

<sup>578</sup> Vgl. ebd. S.163.

charismatische Bedeutungszusammenhang von der Situation ab. Ein zentraler Begriff in den Überlegungen Valentin Rauers ist dabei die *symbolische Repräsentation*. Ausgehend von einer grundsätzlichen präsentischen Struktur charismatischer Situationen sieht er für die Zuschreibung von Außeralltäglichkeit seitens der Beobachter die Notwendigkeit besonderer Mittel der „Ver-Gegenwärtigung.“

*In ihrer Re-Präsentation muss das Präsentische verstetigt werden, ohne dabei seinen Charakter als Präsentisches zu verlieren. Diese Spannung zwischen situativer Präsenz und Verstetigung sollte dabei jedoch nicht vorschnell durch den von Weber ausführlich behandelten Prozess der „Veralltäglichung“ aufgelöst werden. Vielmehr erscheint es ertragreicher, diese Spannung mit Blick auf ihre Vollzugsmodi, d.h. auf ihre Performativität selbst zu hinterfragen. Die Zuschreibung von Außerordentlichkeit beruht auf der Beobachtung von charismatisierten Akten und Ereignissen.<sup>579</sup>*

Treffend analysiert Rauer die Grundstruktur charismatischer Situationen als Verschränkungen von Rationalität und Irrationalität, von Alltäglichkeit und Außeralltäglichkeit, von Kontingenz und Absolutheit und von Gegenwart und Zukunft. Damit charismatisch geprägtes Handeln effektiv werden kann, braucht es die Mittel der Vergegenwärtigung. Dies sind Kommunikationsformen, Dramatisierungen, deren Wirkung Rauer vor dem Hintergrund des performanztheoretischen Ansatzes diskutiert<sup>580</sup> und damit die Funktion performativen Sprechens ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt.

Der performanztheoretische Ansatz geht zurück auf den britischen Philosophen und Begründer der Sprechakttheorie John L. Austin.<sup>581</sup> Er zeigte auf, dass sich sprachliche Bedeutung nicht auf Wahrheitsbedingungen beschränkt. Grundsätzlich arbeitete er die Unterscheidung von konstativem Sprechen, das mit wahr oder falsch bewertet werden kann, und performativem Sprechen, das nur mit situationsangemessen oder unangemessen bewertet werden kann, heraus. Performative Sprechakte beschreiben dabei nicht nur Situationen, sondern stellen sie vielmehr her bzw. realisieren sie. Typische Beispiele sind die Taufformel oder die Eheschließung. Durch das Sprechen der jeweiligen

---

<sup>579</sup> Ebd.

<sup>580</sup> Vgl. ebd. S.164ff.

<sup>581</sup> Vgl. Austin, J., L., Zur Theorie der Sprechakte (How to do things with words). 1955 in zwölf Harvard-Vorlesungen zusammengefasst, gehört zu den klassischen Äusserungen der Analytischen Philosophie. Seine Methode darzulegen, dass man etwas tut, indem man etwas sagt („How to do things with words“), hat die philosophische wie die linguistische Diskussion in gleicher Weise befruchtet.

Formel wird die Ehe geschlossen. Die Frage „wahr oder falsch“ erübrigt sich. Nur wenn die kontextuelle Situation nicht stimmen sollte, bleibt der performative Sprechakt ohne Wirkung. Rauer greift auf diese Struktur der Sprachbedeutung in seiner Analyse der charismatischen Kommunikation zurück. Es geht ihm, wie dargelegt, um die Repräsentation von Außeralltäglichkeit, die im kommunikativen Prozess hergestellt bzw. realisiert wird. Es liegt nahe, dass performatives Sprechen hierbei eine zentrale Rolle spielt. Rauer analysiert:

*Selbstverständlich sind nicht alle performativen Akte notwendigerweise charismatisch. Allerdings konstituiert sich Charisma grundsätzlich performativ. Wenn eine charismatische Handlung die Potenz hat, die rationale und traditionale Ordnung zu transformieren, dann deshalb, weil sie sich als performative Handlung realisiert.*<sup>582</sup>

Mit Valentin Rauer lässt sich daraus schließen, dass innerhalb einer charismatischen Situation performatives Sprechen eine neue soziale Realität schafft und solange dies von den Rezipienten als situativ passend bzw. als geglückt bewertet wird, tritt das von Max Weber postulierte „Neue“ einer charismatischen Situation ein. Im Abschnitt der vorliegenden Studie über die sprachlichen Faktoren charismatischer Kommunikation werden die Erkenntnisse Valentin Rauers auf ihre sprecherische Umsetzung hin untersucht, insbesondere die Erkenntnis, dass es sich bei charismatischer Performanz in erster Linie um symbolische Performanz handelt.

Für jetzt bleibt festzuhalten, dass das Wozu einer charismatischen Sprechsituation in erster Linie im Bereich der Repräsentation bzw. der Vergegenwärtigung zu suchen ist. Innerhalb dieser Vergegenwärtigung kommt es zu einer tiefgreifenden inneren Veränderung der Rezipienten. Diese Erkenntnisse sind anschließbar an die Untersuchungen und Postulate der Forschung zur charismatischen Führung in Organisationen, welche die grundsätzliche Intention charismatischer Führung in der Umwandlung von extrinsischer in intrinsische Motivation beschreibt. Diese intrinsische Motivation kann nicht aus der reinen Zweckrationalität der Alltagsgeschäfte erwachsen. Vielmehr bedarf es einer Übersteigerung des Alltäglichen. Den Geführten sollte der übergeordnete Sinn ihrer Aufgabe vermittelt werden.<sup>583</sup> Im Anschluss an Rauer kann jetzt ergänzt werden, dass es weniger um Vermittlung, als um Vergegenwärtigung gehen muss. Wenn als Postulat die Vermittlung

---

<sup>582</sup> Rauer, V., Magie der Performanz, S.166.

<sup>583</sup> Vgl.4.1.2.4.Transformationale Führung

von Visionen im Mittelpunkt steht<sup>584</sup>, wird es auch hier um die Vergegenwärtigung von Visionen gehen und im Zusammenhang der vorliegenden Studie um die Frage, wie Visionen in die Sprache gebracht werden können, dass sie den alltäglichen Erwartungshorizont der Geführten übersteigen, aber dennoch so plastisch erscheinen, dass sie die Geführten, im Sinne der Weber'schen *Metanoia*, intrinsisch motivieren.

Mit dem Begriff *Charisma* erscheint in diesem Zusammenhang der Begriff *Vision* eng verbunden. Mit dem Einbezug des Ansatzes von Rauer wird in der vorliegenden Studie versucht, ergänzend zur *rhetorischen Vision* der *Symbolischen Konvergenz Theorie*, die visionäre Dimension charismatischer Kommunikation weitergehend zu verdeutlichen. Wie im Fall von *Charisma* ist auch der Begriff *Vision* der religiösen Sprache entlehnt. Dort wird unter *Vision* in einem weiten Sinn jenes psychische Erleben verstanden, in welchem natürlicherweise unsichtbare und unhörbare Objekte, wie z.B. Gott, Engel oder Menschen in eschatologischen Zuständen, vergangene oder zukünftige Ereignisse, oder räumlich entfernte Personen oder Dinge auf übernatürliche Weise sinnfällig und gegenwärtig erkannt werden.<sup>585</sup> Wie *Charisma* bezieht sich der Begriff *Vision* somit auf Erkenntnis bzw. Erleben, dass den alltäglichen Rahmen übersteigt. Alltäglichkeit und Außeralltäglichkeit, Natürlichkeit und Übernatürlichkeit, Bekanntes und Unbekanntes, sowie Gegenwart und Vergangenheit bzw. Gegenwart und Zukunft werden erlebnishaft verbunden. Letzteres steht im Bereich der Forschung zu den charismatischen Führungsansätzen im Fokus. Es geht um innere Bilder einer Zukunft, die noch nicht begonnen hat und deren Erreichung nicht einfachhin eine Weiterführung der Gegenwart darstellt. Eine rationale Weiterentwicklung bestehender Projekte würde im Weber'schen Sinne in den Bereich der bürokratischen Herrschaft gehören. Eine *Vision* ist etwas, das es innerhalb der charismatischen Führung rhetorisch zu vermitteln gilt.<sup>586</sup> Gemäß Jay A. Conger ermöglicht *Charisma* die authentische Vermittlung von visionären Inhalten, was zur Bündelung der emotionalen Energien der Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel hin dient.<sup>587</sup> Neben den persönlichen Visionen von Individuen rückt so die Vermittlung von Visionen in Projektgruppen in Organisationen und Unternehmen als *Wozu* charismatischer

---

<sup>584</sup> Vgl. Resetka/Felfe 2014: 236; vgl. Bono & Judge 2004.

<sup>585</sup> Vgl. LThK, Bd. 3, S.1047f.

<sup>586</sup> Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

<sup>587</sup> Vgl. Conger, Jay A., *Charismatic and transformational leadership in organizations*, S. 149.

Kommunikation in den Vordergrund. Wie ist nun eine solche Vision strukturiert und wie lässt sie sich in ihrer Definition von ähnlichen Begriffen wie Strategie, Mission, Ziel, Leitbild, Szenarium o. Ä. abgrenzen? Alle haben sie doch einen in die Zukunft gerichteten Charakter und eine Ziel- bzw. Orientierungsfunktion. Die Forschungsliteratur und die Unternehmenspraxis präsentieren vielseitige Bedeutungen mit zum Teil gravierenden Unterschieden. Auch sind die Angebote und Deutungen im Bereich der Ratgeberliteratur und der Coaching Szene mannigfaltig, wobei sie sich durch Diversität und begriffliche Unschärfe auszeichnen. Eine Suchanfrage bei Google zeigt hier ein ähnlich diffuses Bild wie für den Begriff *Charisma*.

Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Unternehmensberaterin Jutta Menzenbach bricht die aktuelle wissenschaftliche Diskussion bezüglich des Visionsbegriffes in der charismatischen Unternehmensführung auf die praxisorientierte Anwendung in Unternehmen herunter und untersucht den Visionsbegriff ausdrücklich vor dem Hintergrund der Theorien und Postulate der Forschung zur charismatischen Führung.<sup>588</sup> Für die Beantwortung der dargelegten Fragen im Rahmen der vorgelegten Studie erscheint ihre Arbeit so hilfreich und erhellend, zumal sie vor dem Hintergrund der aktuellen Forschungslage bezüglich Charismatischer Führung erstellt wurde. Menzenbach grenzt *Vision* von den Begriffen *Mission*, *Leitbild*, *Unternehmensziel*, *Strategie* und *Szenarien* ab, in dem sie die Begriffe definiert<sup>589</sup> und anschließend die wesentlichen Elemente von Visionen im unternehmerischen Kontext beschreibt<sup>590</sup>.

Eine Mission beschreibt weniger die Leistung einer Organisation, als ein tieferliegendes, idealistisches Potential: in gewisser Weise die Seele des Unternehmens. Mission bezieht sich auf die Kernkompetenz der Organisation. In konzentrierter Weise wird der Zweck der Organisation dargestellt. Sie ist verbindliche Grundlage für alle messbaren strategischen Ziele und bildet einen grundsätzlichen Rahmen für alle Entscheidungsvorgänge in einem Unternehmen.<sup>591</sup>

Leitbilder steuern Zielsetzungen und Strategien und schaffen ein gemeinsames Bewusstsein bei den Mitgliedern der Organisation. Sie haben eine dreifache Funktion:

---

<sup>588</sup> Vgl. Menzenbach, J., Visionäre Unternehmensführung, Wiesbaden 2012

<sup>589</sup> Vgl. ebd., S.7ff.

<sup>590</sup> Vgl. ebd. S.13ff.

<sup>591</sup> Vgl. ebd. S.8.

1. Entscheidungskoordination und Erhöhung der Entscheidungseffizienz
2. Motivations- und Kommunikationsfunktion
3. Externe Funktion im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit<sup>592</sup>

Unternehmensziele sind messbar und ermöglichen es, kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungen den tatsächlich erreichten Ergebnissen gegenüberzustellen. Dies dient zur Leistungsoptimierung bezüglich Gewinns, Umsatz, Kosten etc. Die Zielformulierung ist in erster Linie Aufgabe des Managements.<sup>593</sup>

Eine Strategie umfasst die Gesamtheit der Maßnahmen zur Erreichung eines unternehmerischen Ziels. Sie ist die Marsch-Route und stellt der Unternehmensführung Handlungspläne bereit, die für alle denkbaren Situationen Handlungsmöglichkeiten bezüglich erfolgreicher Aktion und Reaktion beinhalten.<sup>594</sup>

Szenarien sind hypothetische Zukunftsentwürfe, die möglichst viele qualitative und quantitative Entwicklungsalternativen berücksichtigen. Sie dienen der Entscheidungsfindung in der Organisation. Es handelt sich um Zukunftsbilder, die von der Gegenwart ausgehen und, aufbauend auf einem typisierten Verlauf, unterschiedliche Entwicklungspfade aufweisen im Rahmen einer strategischen Analyse. Typisch sind Best- bzw. Worst-Case-Szenarien.<sup>595</sup>

Was sind nun aber wesentliche Elemente von Visionen? Da in diesem Abschnitt der vorliegenden Studie nach der Visionsvermittlung als Intention charismatischer Kommunikation gefragt wird, erscheint in erster Linie die Frage nach den Funktionen und Effekten einer Vision im Kontext von charismatischem Führungsgeschehen in Organisationen relevant. Menzenbach definiert, den aktuellen Forschungsstand zusammenfassend:

*Die primäre Bestimmung einer Vision ist es, treibende Kraft zur Durchsetzung des radikalen unternehmerischen Wandels zu sein. Die Vision hat die Aufgabe, Mitarbeiter auf ein avisiertes unternehmerisches Zukunftsbild einzuschwören und sie für die neue Herausforderung zu sensibilisieren.<sup>596</sup>*

---

<sup>592</sup> Vgl. ebd. S.9.

<sup>593</sup> Vgl. ebd.

<sup>594</sup> Vgl. ebd.

<sup>595</sup> Vgl. ebd.

<sup>596</sup> Ebd., S.13.

Und darauf aufbauend sind aus ihrer Arbeit einige entscheidende Aspekte<sup>597</sup> für die visionäre Dynamik charismatischer Kommunikation in Organisationen herauszulesen.

Eine Vision hat Orientierungs- und Richtungscharakter in „unsicheren Zeiten“.<sup>598</sup> Dies gilt sowohl für das Handeln der Organisationsführung, als auch für das alltägliche Handeln und Entscheiden der Mitarbeiter. Ein Fokussierungseffekt wird erzielt, die die Konzentration auf das Wesentliche unterstützt.

Durch die Vision werden emotionale Energien in Kollektiven und Gruppen gebündelt. Als „erlebte Zielvorstellungen“<sup>599</sup> schaffen sie kollektive Sinnstiftung. Diese emotionale Dimension von Visionen wird zur „stimulierenden und energetischen Kraftquelle“ für die Geführten.<sup>600</sup> Eine Vision ermöglicht es Mitgliedern einer Organisation, sich selbst und ihr Tun in einem größeren Kontext zu sehen. Dies geschieht durch Identifikation der einzelnen Individuen mit der Vision. Menzenbach unterstreicht hier die Motivationsfunktion. Durch Visionsvermittlung wird große Energie in den Mitarbeitenden freigesetzt.<sup>601</sup>

Die verschiedenen Aspekte der situativen Faktoren einer charismatisch geprägten Sprechsituation zeigen, dass es kein Charisma losgelöst von der jeweiligen Situation geben kann, zumal wenn sich das Charisma durch mündliche Kommunikation realisiert. Dieser Befund korrespondiert mit dem Postulat von Hellmut Geißner: Es gibt kein situationsloses Sprechen.“<sup>602</sup>

### 5.2.2. Personale Faktoren charismatischer Kommunikation (MOW)

Mit der Frage nach den personalen Faktoren einer charismatischen Sprechsituation erreichen wir die nächste Ebene des Sprechsituationsmodells von Hellmut Geißner, welches durch die vorliegende Studie als inhaltliche Strukturierungshilfe benutzt wird. Die personalen Faktoren werden durch die Begriffe *Wer, mit wem und worüber* angezeigt. Diese Trias hat ihre Wurzeln in der aristotelischen Rhetorik. Aristoteles beschreibt dort die grundsätzliche Struktur einer Rede: „Eine Rede besteht nämlich aus dreierlei: einem

---

<sup>597</sup> Vgl. ebd. S.13ff.

<sup>598</sup> Vgl. ebd. S.13.

<sup>599</sup> Vgl. ebd. S.14.

<sup>600</sup> Vgl. ebd.

<sup>601</sup> Vgl. ebd.

<sup>602</sup> Geißner, H., Sprechwissenschaft, S.76.



Redner, einem Gegenstand, worüber er spricht und einem Publikum.“<sup>603</sup>, und macht deutlich, dass das rhetorische Geschehen eine mehrpolige Dynamik ist. Zur Rede gehört der Hörerbezug, denn „der Zweck der Rede ist nur auf ihn, den Zuhörer, ausgerichtet“.<sup>604</sup>, dessen Reaktion wesentlich zur Rede gehört. „Ein Zuhörer muss mitdenken oder Urteilen...“<sup>605</sup>, wie Aristoteles diese Erkenntnis formuliert. Hier unterstreicht schon die antike Rhetorik, dass zur Betrachtung der personalen Faktoren nicht nur der Blick auf die Fähigkeiten der redenden Person ausreicht, sondern diese Ebene neben der individuellen Disposition der Person zum Sprechen, grundsätzlich durch eine interpersonale Struktur gekennzeichnet ist und damit eine grundsätzlich dialogische Fundierung hat. Darauf aufbauend formulierte Erich Drach im 20. Jahrhundert, dass in der Sprechsituation gleichbedeutend auch die Hörsituation mitgegeben ist.<sup>606</sup> Hellmuth Geißner machte vor diesem Hintergrund in seiner theoretischen Konzeption der Sprechwissenschaft deutlich, dass „jedes reduktionistische Verständnis von Sprechen als individueller Leistung von vorneherein abzuweisen“<sup>607</sup> ist und unterstrich damit das dialogische Prinzip rhetorischer Kommunikation. Er bezog sich dabei auf die Struktur einer ausgeführten Sprechhandlung als solcher, aber ebenso auf die Analyse von präkommunikativen Voraussetzungen und Dispositionen, insbesondere der Ich-Konstitution des Individuums. Dies bedeutet, dass schon der ersten Frage in diesem Zusammenhang, nämlich nach dem *Wer*, ein dialogisches Prinzip zugrunde liegt.<sup>608</sup> Eine isolierte Betrachtung von Sprecherattributen wird einer sprechwissenschaftlich fundierten Betrachtung einer charismatischen Sprechsituation nicht gerecht werden können. Auch für die Analyse der charismatischen Sprechsituation muss das dialogische Prinzip gelten, wie es von Geißner, unter Rückgriff auf die Philosophie Karl Löwith's<sup>609</sup>, dargestellt wurde. Der Begriff der *Verhältnismäßigkeit* charakterisiert die

---

<sup>603</sup> Aristoteles, Rhetorik, 1358a.

<sup>604</sup> Ebd., 1358b.

<sup>605</sup> Ebd.

<sup>606</sup> Vgl. Drach, E., Die redenden Künste, Leipzig 1926, S.138: „Dem ... Begriff der Sprechsituation muss gegenübergestellt werden der Begriff der Hörsituation: Die Gesamtheit aller vorausliegenden psychischen Erlebnisse bis zum Augenblick des Hörens, die irgend mit dem Gehörten in Beziehung stehen können.“

<sup>607</sup> Geißner, H., Sprechwissenschaft, S.77.

<sup>608</sup> Vgl. ebd., S.77ff.

<sup>609</sup> Vgl. ebd., S.78: „In seiner – wie ich meine – noch immer nicht überholten Habilitationsschrift von 1928 „Das Individuum in der Rolle des Mitmenschen“ mit der Absicht einer „anthropologischen Grundlegung der ethischen Probleme“ entwickelt Karl Löwith aus einer „Strukturanalyse des Miteinanderseins“ nicht nur eine Problemgeschichte, sondern in kritischer Auseinandersetzung mit Heideggers Fundamentalontologie auch eine ontische Fundierung von „Miteinandersein als Miteinandersprechen“.“

Verbindung von Miteinandersprechenden im Sinne Löwiths und ist unterschieden von einem bloß zufälligen Zusammenhang, von der Relation, als einer einseitigen Beziehung und von der Korrelation als einer zweiseitigen Beziehung, in welcher keines der Relate für sich alleine Sinn hat. Löwith zusammenfassend beschreibt Geißner die *Verhältnismäßigkeit*, welche zu einem gemeinsam erfahrenen „Sich“ der Miteinandersprechenden führt und im Sprechsituationsmodell mit der Wendung „Wer mit wem“ wiedergegeben wird:

*Zwar sprechen wir in abgeleiteter Weise über das Verhältnis ‚von einem zu etwas anderem‘, sogar über das Verhältnis ‚von etwas zu etwas‘, aber streng genommen kann letztlich nur das ‚von Einem zu einem Anderen‘ ein Verhältnis genannt werden, weil nur der eine sich zum anderen verhalten kann. ... Von dieser Einsicht aus ist es völlig abwegig danach zu fragen, wie sich ich und ich mittels des Sprechens in Beziehung setzen, vielmehr ist darauf zu bestehen, dass ich überhaupt nur werden könne, weil du mit mir gesprochen hast.<sup>610</sup>*

Das dialogische Prinzip zeigt sich auch als Grundprinzip der menschlichen Persönlichkeitsentwicklung und des kindlichen Spracherwerbs. Neben genetischen und kognitiven sind besonders interaktive Ressourcen an der Entwicklung kindlicher Kommunikationsfähigkeit beteiligt. In der menschlichen Entwicklung bilden sich sehr früh Kommunikationsstrukturen heraus, die durch Kooperativität, soziale wechselseitige Hilfe und Antizipation des Anderen und seiner Handlungen bedingt sind.<sup>611</sup>

Für die Analyse der personalen Faktoren charismatischer Sprechsituationen bedeutet dies, die charismatische Wirkung im ephemeren „Sich“ der Beteiligten zu suchen, wie es im soziologischen Teil und im Abschnitt über die situativen Faktoren der vorliegenden Studie dargestellt wurde, sowie die jeweiligen präkommunikativen Dispositionen der Beteiligten vor dem Hintergrund genetischer und kognitiver Voraussetzungen für ihre Kommunikationsfähigkeit zu suchen.

Den genetischen und kognitiven Fragen voraus geht allerdings die noch grundsätzlichere Frage in philosophisch-anthropologischer Perspektive nach den Möglichkeiten charismatischer Wirkung, die sich aus der Grunddisposition des Menschen als Menschen ergeben. Der Soziologe Christoph Schneider verortet, in Weiterentwicklung der Reflexionen Max Webers, den Ansatzpunkt charismatischer Wirkung in der *conditio*

---

<sup>610</sup> Geißner, H., Sprechwissenschaft, S. 79f.

<sup>611</sup> Vgl. Bose, I., Hanneken-Iljjes, K., Kurtenbach, St., Entwicklung kindlicher Kommunikationsfähigkeit, in: Bose, I. et al. (Hrsg.), Einführung in die Sprechwissenschaft, S.81f.

*humana* und ihrer grundsätzlichen Kontingenzerfahrung.<sup>612</sup> Der Mensch erlebt seine Identität mit ihren Sinnkonstruktionen und Wertentscheidungen als kontingent, d.h. als nicht alternativlos und nicht zwingend. Dies insbesondere, als auch Sinnalternativen als deutlich und selbstreflexiv einholbar erscheinen. In seiner Identität erlebt der Mensch auch immer die Differenz. Bezugnehmend auf den Kulturbegriff des Soziologen Niklaus Luhmann formuliert Schneider:

*Im Sinne Luhmanns heisst Kultur, jede getroffene sinnkonstituierende Entscheidung, das heisst, jede Form festgelegten Sinns insofern als kontingent zu erleben, da die Möglichkeit einer weiterführenden Reflexionsschleife fortwährend besteht. Ein Phänomen wie "Identität" beispielsweise wird damit stetig zur Entscheidung unter möglichen Alternativen, wobei in Anlehnung an Weber wiederum „die Werte“ für die Entscheidung wiederum Werte unter anderen Wertalternativen sind.<sup>613</sup>*

Gleichwohl lässt sich, wie Schneider analysiert, aber immer auch das Verlangen beobachten, diese Einschränkung im Selbstkonzept zu übersteigen. Auf rein rational-deduktiver Art und Weise kann dies allerdings nicht erfolgen, da es gerade eben der rationale Erkenntnisgewinn ist, welcher zur Kontingenzerfahrung führt.<sup>614</sup> Beim Verlangen nach Kontingenzüberschreitung setzt vielmehr Charisma an und stellt eine Form dar, sich des Entscheidungsdrucks zwischen Sinnalternativen zu entledigen, die sich aus „der missglückten Startposition der *conditio humana* ergeben“<sup>615</sup> und stellt eine „idealisierte Imagination eines Zustandes jenseits von Sinnalternativen und Kontingenz“<sup>616</sup> dar. Es geht nicht mehr um eine Wertentscheidung, sondern um einen Zustand, in welchem sich eine notwendige Einsicht zur Konstituierung von Sinn ergibt. Eine alternativlose Identität stellt sich ein, die eben nicht auf schlussfolgernder Reflexion beruht, sondern erscheinen als zwingend vermittelt und damit als fraglos und kontingenzübersteigend.

In Weiterentwicklung des Charismakonzeptes von Max Weber mit seinem Ansatz der „emotionalen Vergemeinschaftung“<sup>617</sup> veranschaulicht Christoph Schneider darüber

---

<sup>612</sup> Vgl. Schneider, Ch., Charisma, Sinnproduktion durch Reflexionsanästhesie, S. 129ff.

<sup>613</sup> Ebd., S.132f.

<sup>614</sup> Vgl. ebd., S.133: „Gleichwohl lässt sich immer wieder das Verlangen beobachten, dieses „*wie Gott*“ zu übersteigen. Hier setzt Charisma an.“

<sup>615</sup> Ebd., S.133.

<sup>616</sup> Ebd., S.131.

<sup>617</sup> Vgl. ebd. S.135: „Charisma steht für etwas, dass in seiner Außeralltäglichkeit als identitätsspendend gewertet wird. Der Begriff „Identität“ taucht bei Weber zwar nicht auf, allerdings gibt er uns Hinweise, die in diese Richtung gedeutet werden können. So begründet nach Weber Charisma eine „emotionale Vergemeinschaftung“, „die gläubige, ganz persönliche Hingabe“ (vgl. Weber, M., WuG, 1.140f.) erfordert.“

hinaus die identitätsstiftende Wirkung von Charisma. Eine Wirkung die sich in ihrer Anziehung – Weber sprach von totaler Hingabe – jenseits von rational organisierten Rollendifferenzierungen entfaltet, bzw. diese sprengt.<sup>618</sup>

Neben der geschilderten Erfahrung von Identität gehört aber ebenfalls die Differenzenerfahrung in der Analyse Schneiders zu den konstituierenden Aspekten von Charisma. Charisma wird zwischen den Polen von Identität und Differenz analysiert und verortet. Je intensiver das emotional dichte Erleben und die damit verbundene Identitätserfahrung, so grösser auch die Differenzenerfahrung. Differenz findet sich zwischen der charismatischen Person und ihren Rezipienten, bedingt durch eine essentielle Intransparenz in der charismatischen Dynamik, deren Auflösung die Außeralltäglichkeit der Erfahrung auflösen würde:

*Das Paradox besteht darin, dass die Erfüllung, da sie sich nur in der Welt vollziehen kann, gleichzeitig eine Profanisierung beziehungsweise eine Enttranszendentalisierung, demnach die Beendigung des Charismas selbst darstellen würde.*<sup>619</sup>

Charisma hat demnach einen geheimnisvollen Kern, der eine allgemeine Befähigung für jedermann verhindert. Gleichzeitig wird ein Begehren produziert, dass sich auf das Geheimnis richtet, ohne dieses jemals ganz lüften zu können.<sup>620</sup> Eine rationale Dechiffrierung des Charismas löst dieses auf. Letztendlich bedeutet dies, dass sich Charisma immer einer abschließenden, sprachlich determinierten Signifikanz entziehen muss: „Die signifikanten Zeichen müssen dem Charisma in gewisser Weise unablässig hinterherlaufen, ohne es jemals gänzlich einholen zu dürfen, ohne seinen Schleier zu lüften.“<sup>621</sup> Schneider spricht von Differenzenerfahrungen auf ontologischer Ebene, „zwischen dem Raum des Diesseitigen, in dem der Charismatiker wirkt und dem Raum des transempirischen, aus dem heraus er seine außeralltäglichen Eigenschaften bezieht“<sup>622</sup>, sowie von Differenzenerfahrungen auf der semiotischen Ebene, nämlich der Differenz des „Charismas als metaphysisches Signifikat einerseits und seine ihm hinterherhinkenden Signifikanten andererseits.“<sup>623</sup> Des Weiteren ergeben sich Differenzenerfahrungen auf der

---

<sup>618</sup> Vgl. ebd.

<sup>619</sup> Ebd. S.138.

<sup>620</sup> Vgl. ebd. S.131.

<sup>621</sup> Ebd. S.141.

<sup>622</sup> Ebd., S. 143.

<sup>623</sup> Ebd.

intersozialen Ebene, gemäß den Überlegungen Schneiders, „zwischen der charismatischen Vergemeinschaftung und ihrer charismaabstinenten Umwelt,“<sup>624</sup> sowie, wie geschildert, auf der intrasozialen Ebene zwischen dem Charismatiker selbst und seiner charismagläubigen Anhängerschaft.<sup>625</sup>

Dies hat Konsequenzen für alle Versuche, dem Phänomen *Charisma* rational definierend habhaft zu werden und verurteilt diese zum Scheitern. Es ergeben sich aus der Analyse Christoph Schneiders aber auch Konsequenzen für das charismatisch wirksame Sprechen und seine Analyse. Schneider sieht, wie schon im Abschnitt über die situativen Faktoren dargestellt, Anwesenheit und körperliche Präsenz als unabdingbar für die „emotionale Vergemeinschaftung“ im Weber’schen Sinne und korrespondiert hier mit dem Ansatz von Ernest G. Bormann zur Kohäsion von Gruppen, wie sie in der vorliegenden Studie dargestellt wurde. Die Analyse von Schneider legt darüber hinaus für den charismatischen Sprecher eine performativ-symbolische Sprache nahe, die über ein abschließendes, rein textvermittelndes Sprechen hinausgeht und Raum lässt für das Geheimnis.<sup>626</sup> Zudem erscheint eine emotionale Wirkung des Sprechens unerlässlich, um ein emotional dichtes Erleben zu ermöglichen. Grundsätzlich ist charismatisches Sprechen als Sprechen zu und mit Gruppen zu betrachten, wenn der sprechwissenschaftlichen Analyse der Ansatz von Bormann zugrunde gelegt wird, sowie die hier geschilderte Analyse von Christoph Schneider, die als charismatische Wirkung eine intersoziale Differenz- oder auch Kontrasterfahrung zwischen der jeweiligen Gruppe und ihrer Umwelt offenlegt. In wie weit charismatisches Sprechen in einer Zweierkonstellation wirksam sein kann, bleibt zu untersuchen. Darüber hinaus muss das Sprechen durch hohe emotionale Wirksamkeit gekennzeichnet sein, wenn emotional dichtes Erleben erreicht und ein außerordentliches Commitment der Rezipienten hervorgerufen werden soll.

Wie stellen sich nun die neuropsychologischen Voraussetzungen dar, damit im interpersonalen Sprechhandeln auf Gruppenebene die geschilderte Wirksamkeit von Charisma greifen kann? Wie ist die Wirkung von Menschen auf Menschen auf neuropsychologischer Ebene zu verstehen?

---

<sup>624</sup> Ebd., S. 143.

<sup>625</sup> Vgl. ebd.

<sup>626</sup> Vgl. ebd., S.142f.

Eine ausführliche Darstellung des aktuellen Forschungsstandes würde den Rahmen der vorliegenden Studie sprengen. Der Kommunikationsexperte und Hochschullehrer Dieter Herbst hat in seinen aktuellen Büchern einen guten Überblick über die Forschungslage und ihre Relevanz für unser Thema erarbeitet. Für die Bereiche Lernpsychologie und Emotionalität folgt die vorliegende Studie seinen Ausführungen, aus denen sich die Relevanz für sprechwissenschaftliche Fragestellungen ergibt.

Begegnungen mit anderen Menschen verändern uns. Es kann zu Veränderungen auf der kognitiven und auf der emotionalen sowie auf der Handlungsebene kommen. Dies gilt besonders für die Wirkung von Charisma, die als emotional dichtes Erleben beschrieben wird und direkten Einfluss auf unser Commitment, oder besser gesagt auf unsere Motivation, hat. Dieter Herbst schreibt: „Unser Gehirn ist nach der Begegnung mit einem Menschen ... ein anderes als zuvor, so die grundlegenden und weitreichenden Erkenntnisse der Neurowissenschaften,“<sup>627</sup> und verweist damit auf grundlegende Erkenntnisse der Lernpsychologie, die im Prinzip der *Hebb'schen Plastizität* seit den 50er Jahren des vorigen Jahrhunderts formuliert sind.<sup>628</sup> Der Begriff bezieht sich auf den Psychologen Donald Olding Hebb und beschreibt die Entwicklung neuronaler Verbindungen im Gehirn. Das Prinzip besagt, dass zwischen zwei Neuronen Verbindungen entstehen, wenn beide Neuronen gleichzeitig aktiviert werden. Sind die Neuronen in einem gedachten Anfangszustand alle nur lose miteinander verbunden, so entwickeln sich im Laufe des Lebens bis zu 100 Billionen neuronale, synaptische Verbindungen, wobei ein einzelnes Neuron bis zu 10 000 Verbindungen eingehen kann. Durch häufiges Nutzen werden die synaptischen Verbindungen verstärkt und werden schwächer, wenn sie weniger genutzt werden können. Die Ausbildung von neuronalen Verbindungen bezeichnen wir als Lernen.<sup>629</sup> Eine neuronale Verbindung kann dazu führen, dass beide Neuronen aktiviert werden, auch wenn es nur für einen Wahrnehmungsreiz gibt. Dies gilt beispielsweise für das Erlernen von Vokabeln, aber auch für die Vorstellung von einer Person, die uns begegnet. Nach der *Hebb'schen Plastizität* werden Menschen mit verschiedenen Informationen verbunden.

---

<sup>627</sup> Herbst, D., Charisma ist keine Lampe, Wiesbaden 2008, S. 16.

<sup>628</sup> Vgl. ebd. S.16ff.

<sup>629</sup> Vgl. ebd. S.18: „Neurowissenschaftler Joseph LeDoux schreibt: „Lernen besteht in der Verstärkung synaptischer Verbindungen zwischen Neuronen“. Jeder Lernvorgang beruht auf diesem Mechanismus, gleichgültig, ob es darum geht, Italienischvokabeln zu lernen oder Menschen im Arbeitsleben mit deren Merkmalen zu speichern.“

Dabei kann es sich um Informationen, wie Name, Telefonnummer oder Beruf handeln, oder um Geschichten, Symbole und Gefühle, aber auch um Düfte, Stimmklang und andere, weitere Informationen, die nur unterbewusst wahrgenommen werden. Ein Effekt der komplexen neuronalen Verbindungen (Bahnungen) ist, dass das Gehirn Wahrnehmung mit gelernten Inhalten komplementiert.

*Je stärker das neuronale Netz gebahnt ist, desto einfacher können wir das Erregungsmuster von verschiedenen Stellen aus und mit immer weniger Anhaltspunkten aktivieren – der Name genügt, um Assoziationen mit einem Menschen anzustoßen, und auch Gefühle, wenn wir diese zuvor erlebt haben. ... Denken wir an eine Person, tauchen in unserer Erinnerung auch bedeutende Situationen und jene Gefühle auf, die wir in dieser Situation erlebt haben.*<sup>630</sup>

Ein grosser Teil der Informationen und Reize werden unbewusst wahrgenommen. In seinem Sachbuch zur internen Kommunikation in Organisationen zitiert Dieter Herbst den Sozialpsychologen Timothy Wilson und verdeutlicht, dass nur ein Bruchteil der empfangenen Informationen im Gehirn durch das Bewusstsein verarbeitet wird. Bis zu 95% werden unbewusst verarbeitet. Bewusst können ca. 50 Bit an Informationen verarbeitet werden, während die Kapazität des Unbewussten um ein Vielfaches höher bei ca. 11 000 000 Bit liegt.<sup>631</sup>

Beispiele für die bewusste und unbewusste Informationsverarbeitung in den Bereichen Optik, Akustik und Sensorik<sup>632</sup>:

Sinnesorgan	Unbewusst in Bit/Sekunde	Bewusst in Bit/Sekunde
<b>Auge</b>	10 000 000	40
<b>Ohr</b>	1 000 000	30
<b>Haut</b>	100 000	5

Tabelle 4: Bewusste und unbewusste Informationsverarbeitung (Herbst)

<sup>630</sup> Ebd. S.19.

<sup>631</sup> Vgl. Herbst, D. G., Rede mit mir, Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren könnte, Berlin 2011, S.66: „Wie mächtig das Unbewusste in unserem Gehirn ist, beschreibt Thimothy Wilson so: „Wenn Freud sagt, das Bewusstsein sei die Spitze des geistigen Eisbergs, war dies eine gewaltige Untertreibung – es handelt sich wohl eher um einen winzigen Schneeball auf der Spitze dieses Eisbergs. Unser Geist arbeitet am wirksamsten, indem er einen Großteil komplexer Denkarbeit höherer Ordnung an das Unbewusste delegiert, so wie ein modernes Verkehrsflugzeug in der Lage ist, mit Autopiloten und wenig oder gar keinem Input durch den „bewussten“ menschlichen Piloten zu fliegen.“

<sup>632</sup> Vgl. Schleier, C., Held, D., Wie Werbung wirkt, München 2006

Dieses Schema verdeutlicht, dass Reaktionen, die durch unbewusst wahrgenommene Reize wahrgenommen werden, viel schneller erfolgen können, als Reaktionen, die auf bewussten Entscheidungen beruhen.<sup>633</sup> Ebenso wird deutlich, dass so auch viel schneller abgespeicherte Erfahrungsinformationen aktiviert werden können, als durch bewusste Wahrnehmung. Aufbauend auf den aktuellen neuropsychologischen Forschungsstand unterstreicht die Psychologin Maja Storch das Faktum, dass nur ein kleiner Teil der Tätigkeiten des Gehirns überhaupt ins Bewusstsein gelangt und der Neurobiologe Gerhard Roth bringt das Verhältnis von Bewusstsein und Unbewussten folgendermaßen auf den Punkt: „Bewusstsein ist für das Gehirn ein Zustand, der tunlichst zu vermeiden und nur im Notfall einzusetzen ist.“<sup>634</sup> Das Unbewusste darf dabei jedoch nicht als zentrale Schaltstelle im Gehirn vorgestellt werden, sondern eher als System aus, miteinander verknüpften, Systemen mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben.<sup>635</sup> Das Gehirn ist ständig aktiv, aber auch bei vollem Bewusstsein wird einer Person nur ein Bruchteil dieser Aktivitäten bewusst. Denn das Denken ist ein unbewusster Prozess, der hauptsächlich darin besteht, zu entscheiden, welche eingehenden Informationen wichtig sind und welche nicht. Das limbische System ist die Neurostruktur in der diese Auswahlprozesse stattfinden. Wichtiges wird bewusstgemacht, allerdings nicht nur als Fakten und Zahlen, sondern vor allem als Gefühl.<sup>636</sup> Das emotionale Erfahrungsgedächtnis wird aktiviert, welches das Wissen über die vielfältigsten Erfahrungen des Lebens in Form von Emotionen und Körperempfindungen gespeichert hat. Durch innere Signale über Veränderungen des Körperzustandes und über Emotionen lernt die Person und kann das Erfahrene im Bruchteil von Sekunden abrufen.<sup>637</sup> Jede Begegnung mit einer anderen Person löst demnach, lange bevor wir bewusst reflektieren eine Aktivierung des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses aus, die sich in Emotionen und Körperempfindungen äußert. Dies muss auch für jede als charismatisch empfundene Wirkung menschlicher Kommunikation gelten. Maja Storch

---

<sup>633</sup> Für die begrifflichen Definitionen von Bewusstsein und Unbewusstes vgl. Storch, M., Das Geheimnis kluger Entscheidungen, München 2005, S.17f.: „Mit dem Begriff Bewusstsein bezeichne ich alle geistigen Tätigkeiten, die ein Mensch bei sich selbst wahrnimmt und über die er Auskunft geben kann, wenn man ihn danach fragt. .... Mit dem Begriff Unbewusstes bezeichne ich – ganz einfach – alle Vorgänge, die nicht bewusst sind.“

<sup>634</sup> Roth, Gerhard, Fühlen, Denken, Handeln. Frankfurt 2001, S.231.

<sup>635</sup> Vgl. Herbst, D., G., Charisma ist keine Lampe, Wiesbaden 2008, S.36.

<sup>636</sup> Vgl. ebd., S.36f.

<sup>637</sup> Vgl. Storch, M., Das Geheimnis kluger Entscheidungen, München 2005, S.20ff.



fasst das Verhältnis von bewussten rationalen Entscheidungen und dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis folgendermaßen zusammen:

*Der Verstand arbeitet genau, aber langsam. Das unbewusst arbeitende emotionale Erfahrungsgedächtnis kann schnelle Einschätzungen vornehmen, die aber nur allgemeiner Natur sind. Es hilft uns, eine erste Orientierung vorzunehmen, bevor der Verstand zugeschaltet wird.<sup>638</sup>*

Das emotionale Erfahrungsgedächtnis funktioniert wie ein Frühwarnsystem. Wird eine Person von anderen attackiert, was selbstverständlich auch verbal passieren kann, so wird durch das emotionale Erfahrungsgedächtnis ein Stressprogramm aktiviert, das in den Erfahrungen von ähnlichen Notfallsituationen gespeichert ist. In der wahrgenommenen Gefahr wird die, durch das Gehirn zu verarbeitende, Quantität an Informationen verringert. Es entsteht ein Tunneleffekt, der eine immer stärkere Fokussierung auf die Gefahr ermöglicht.<sup>639</sup> Innerhalb von Führungssituationen gilt es demnach Wirkungen zu vermeiden, die eine Führungsperson bedrohlich erscheinen lassen könnten, wobei zu bedenken ist, dass ein derartiges Gefühl innerhalb von Augenblicken schon beim ersten Zusammentreffen erfolgen kann. Dies gilt für den verbalen und paraverbalen Ausdruck, aber ebenso für Gestik, Mimik und Proxemik. Auf der anderen Seite geben die geschilderten neuropsychologischen Wirkungsweisen jedem Sprecher Mittel an die Hand, in den Rezipienten Erregungszustände zu aktivieren, in dem es gelingt, alte Erfahrungen im emotionalen Erfahrungsgedächtnis zu treffen und zu aktivieren. Für eine charismatische Kommunikationssituation kann es konstitutiv sein, dass eine Situation als Krisensituation dargestellt bzw. erfahrbar gemacht werden kann.

In der vorliegenden Studie wurde schon an verschiedenen Stellen deutlich, dass sich charismatische Wirkung in der Kommunikation vor allem über die emotionale Ebene ereignet. Es ist die emotionale Ebene, die durch äußere Reize und Input immer als erstes aktiviert wird und wie ein Filter funktioniert. Die neuropsychologische Forschung zeigt deutlich, dass auch an den meisten Entscheidungen, die von uns als rein rational qualifiziert werden, Emotionen doch beteiligt sind, ja sogar nötig sind.<sup>640</sup> Dies gilt ebenso für die Einschätzung von Menschen. Dieter Herbst formuliert:

---

<sup>638</sup> Ebd., S.24.

<sup>639</sup> Vgl. Herbst, D., G., Charisma ist keine Lampe, Wiesbaden 2008, S.37

<sup>640</sup> Vgl. ebd., S.41: „Einige ... Patienten, die aufgrund von Hirnschäden nicht mehr fühlten, konnten gleichzeitig nicht mehr rational entscheiden.“

*Die moderne Hirnforschung zeigt, dass unser Gehirn alle eingehenden Informationen danach bewertet, welche emotionale Bedeutung sie für uns haben. ... Je emotional bedeutender der Mensch ist, desto positiver verhalten wir uns – dieser Mensch verheißt für uns ein starkes Erlebnis.<sup>641</sup>*

Hieraus und aus dem bisher Dargelegten ergibt sich, dass sich die Bedeutung einer Person für eine andere zu allererst aus der Wahrnehmung der Person und der Verknüpfung des Wahrgenommenen mit dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis, in welchem natürlich auch Ängste, Befürchtungen, Wünsche und Bedürfnisse gespeichert sind, ergibt. Bilder, Worte, Stimmklang, Gerüche und vieles mehr werden verknüpft mit Bedürfnissen, wodurch Erwartungen an die entsprechende Person erzeugt werden. Es bilden sich motivationale Schemata, die auf Motivsystemen beruhen. In den Erörterungen der vorliegenden Studie zur charismatischen Führung wurde deutlich, dass sich die Wirkung charismatischer Führung durch ein Plus an Motivation auszeichnet, welches über das rein extrinsische, transaktionale Motivationssystem hinausgeht. Es geht um die Aktivierung weiterer motivierender psychischer Ressourcen in den Geführten.

Von verschiedenen Forschern wurden Versuche unternommen, die Grundstruktur menschlicher Motivation zu entschlüsseln und zu systematisieren. Dieter Herbst arbeitet mit dem eher psychologisch begründeten Zürcher Modell der sozialen Motivation (ZMSM) des Psychologen Norbert Bischoff.<sup>642</sup> Dieses Modell sieht grundsätzlich drei Bereiche, die für die Motivation ausschlaggebend sind: Sicherheit, Erregung, Autonomie, wobei für jeden Bereich zwei Seiten gesehen werden, nämlich eine aktivierende und eine vermeidende Seite, wie die folgende Tabelle verdeutlicht.<sup>643</sup>

	<b>SICHERHEIT</b>	<b>ERREGUNG</b>	<b>AUTONOMIE</b>
<b>WIRD GESUCHT</b>	Sicherheit, Bindung, Fürsorge	Prickeln, Spass, Spannung	Genuss, Überlegenheit, Erfolg, Siegesgefühl
<b>WIRD VERMIEDEN</b>	Unsicherheit, Isolation	Angst, Langeweile	Unterlegenheit, Wut

Tabelle 5: Zürcher Modell der sozialen Motivation (Bischoff)

<sup>641</sup> Ebd., S.47.

<sup>642</sup> Vgl. ebd., S.48ff.

<sup>643</sup> Vgl., ebd., S.49.

Zum Grundbedürfnis nach Sicherheit gehört der Wunsch nach Beständigkeit, Stabilität, Sicherheit und Ausgleich. Heimat, Tradition, Bindung und Fürsorge gehören als Begriffe in diesen Bereich. Alles soll möglichst so bleiben wie es ist. Eine verlässliche und berechenbare Umgebung ist nicht bedrohlich und minimiert jedes Risiko. Diese Grundbedürfnisse führen zu gegenseitiger Fürsorge und Gemeinschaftsbildung, vermeiden Distanz und bauen Freundschaften auf. Für jegliche Gruppenkohäsion sind diese Bedürfnisse ein Motor, setzen aber auch eine funktionierende Beziehungsebene voraus, in welcher Vertrauen, Zuneigung und Verständnis erfahrbar sind.

Das Grundbedürfnis nach Erregung möchte die Welt entdecken, sucht nach Stimulanz, Spaß, Leichtigkeit, Genuss und Humor. Diese Bedürfnisse stehen hinter tiefgreifendem Wandel, Fantasie und Kreativität. Eine zukunftsorientierende Führung, die mit Visionen arbeitet, muss hier ansetzen.

Autonomie ist ein Grundbedürfnis, das mit Dominanz und Macht zu tun hat. Bedürfnisse nach Leistung, Anerkennung und Status stehen hier im Vordergrund. Werte wie Freiheit, Mut, Ehre, Effizienz, Sieg, Elite u. ä. gehören in diesen Bereich. Durchsetzungsvermögen, Mut zur Konfrontation und Streben nach Selbstoptimierung ziehen aus diesem Bereich des Motivationssystems ihre Energie. Dieter Herbst verdeutlicht, dass sich dieses Motivationssystem nicht nur auf das Selbstbild der Person auswirkt, sondern auch auf das Bild von anderen, besonders auf Personen, welche Führung ausüben. Eine Führungsperson ohne zugeschriebene Autorität wird nicht ernst genommen werden.<sup>644</sup> Eine charismatische Wirkung von kommunikativem Handeln wird nicht eintreten, wenn der Träger nicht glaubhaft kompetent in Bezug auf die Situation, die Sache und die Lösung ist. Hierzu kann die Ausstrahlung von Mut und zukunftsorientierter Willenskraft gehören.

Für eine charismatische Kommunikationssituation und insbesondere für die transformationale Wirkung charismatischer Führung erscheint es schlussfolgernd unerlässlich, dass alle drei Bereiche des Motivationssystems aktiviert werden. Der oft zitierte Zauber des Charismas scheint auch darin zu liegen, dass mögliche motivationale Konflikte aufgehoben werden. Noch deutlicher wird dieser Befund, wenn noch ein weiteres Modell ergänzend in die Erörterungen einbezogen wird.

---

<sup>644</sup> Vgl., ebd., S.54ff.

Dieses eher neurobiologisch fundierte Modell findet sich bei dem Mediziner Tobias Esch.<sup>645</sup> Es ist ebenfalls in drei Typen unterteilt. Für die ersten beiden Motivationstypen A und B spielen die gegensätzlichen Begriffe Appetenz und Aversion eine Rolle. Während Typus C in keine der beiden Richtungen strebt. Neurobiologisch sind, Gemäß Esch, die Erscheinungsformen von Motivation und Belohnung eng miteinander verzahnt. Topographisch lassen sie sich allerdings durchaus voneinander abgrenzen und im Gehirn verorten. Die folgende Darstellung erfolgt trotz aller funktionellen Überschneidungen und nötigen Vereinfachungen.

Bei Typ A – Appetenz-Motivation – geht es um Vergnügen, Lust und Sehnsucht, um positive Erwartung, Vorfreude und Antizipation. Biochemisch geht es in diesem Zusammenhang um Wirkungen, die auf Dopamin beruhen. Funktionell geht es beim Typ A um das Suchen (und zum geringeren Maße um das Finden), um Erfolg, um die schnelle Belohnung.

Bei Typ B – Aversions-Motivation – geht es darum, von etwas Abstand nehmen zu wollen, ggf. Angst zu haben und zu flüchten. Dies ist ein Teil des Stresssystems und basiert auf Wirkungen, die mit Adrenalin in Zusammenhang stehen. Es geht um das Bestehen, um den Wettbewerb – sowie um Druck, Druck-Abbau und Erleichterung. Wichtig sind hier Erfahrungen des „kein Stress mehr“ durch erfolgreiches Entkommen und die Belohnung dafür. Hierfür sind die Stress- und Alarmsysteme zusammen mit der Amygdala zuständig.

Bei Typ C lautet der Zustand „es ist alles o.k.“: Man will weder hin noch weg – einfach nur da sein. Interessanterweise scheint hier ein Paradox vorzuliegen: Motivation hat per definitionem etwas mit „Bewegung“ zu tun – und hier geht nicht um die Bewegung, um ein spezifisches Ziel zu erreichen oder zu vermeiden, sondern um den Weg dorthin. Im Mittelpunkt stehen hier durch Serotonin verursachte Wirkungen. Typ C-Motivation meint Vertrauen und Kooperation. Belohnungen stellen sich ein, ohne diese aktiv zu suchen – sie werden gefunden – im Hier und Jetzt („der Weg ist das Ziel“). Dafür sind u.a. die Affiliationsareale im Mittelhirn und im Hirnstamm verantwortlich. Für das Erleben der inneren Einkehr sind hier die „Leerlauf-Areale“ des Gehirns, nämlich die Oszillationen

---

<sup>645</sup> Vgl. Esch, T., Die Neurobiologie des Glücks, wie die positive Psychologie die Medizin verändert, Stuttgart 2014.

zwischen Hippocampus, der Parahippocampus, der cinguläre Cortex und das hintere Aufmerksamkeitssystem verantwortlich.<sup>646</sup>

	Typ A	Typ B	Typ C
<b>Kurz-bezeichnungen</b>	Wanting-System Leistungssystem Mesolimbisches Belohnungssystem	Threat-Avoidance-System Stresssystem Kampf-Flucht-Furcht-System	Non-Wanting-System Affiliationssystem Fürsorgesystem
<b>Funktion</b>	Appetitive Motivation Wollen Bewegung: hin	Aversive Motivation Vermeiden Bewegung: weg	Assertive Motivation Haben Bewegung: bleiben
<b>Schwerpunkte</b>	Herausforderungen positiv empfinden Sich stimulieren lassen Vorfreude empfinden Sich erfolgreich ein- und anpassen	An Grenzen stoßen Neue Wege finden Gefahren abwenden Überleben, sich selbst behaupten	(ab-/zu-)sichern Sein Sicherheit fühlen Sich verbinden, berühren Positive Beziehungen
<b>Bezug zur intrinsischen Motivation</b>	Peak Moments („kurz und heftig“) Befriedigung Glück erstreben Glück erwarten Glück suchen pleasure, lust	Angstbeherrschung Innere Stärke fühlen Glück (gehabt) haben Unglück abwenden Trauma bewältigen luck	Zufriedenheit (tief und anhaltend) Gewissheit Liebe, Affiliation Glücklich sein Zufrieden sein happiness, satisfaction joy, wellbeing
<b>Hinweise für Diagnose</b>	Expression, Kreativität Gespanntheit, Abenteuer, Neugierde Körperliche, erobernde Liebe (Erotik) Lust, Begierde, Erregung (Sucht) Leichtsinn, Waghalsigkeit, Expansion Neues wagen Zielgerichtete Aufmerksamkeit Leistungsorientierung, Zielerreichung	Bedrohung, Angst Verdrängung Stress(vemeidung) Anspannung Sicherheit-/Schutzsuche Zutrauen (in Stärke) Alarm (fight or flight) Schmerz(modulation) Fokussierte Wachheit Aggressivität, Wut Kraft, Energie Aufmerksamkeitstunnel („Tunnelblick“)	Aufmerksamkeit im Moment Einstimmung Bewusstheit, Präsenz Ruhe, Entspannung Vertrauen, Gelassenheit Internale Kontrolle Verbundenheit, verbinden Dankbarkeit (internal) Wertschätzung („liebevoll“) Mitgefühl, Empathie Angenommensein Stimmungsaufhellung Schmerzreduktion Stress- / Angstlösung Aggressionshemmung

<sup>646</sup> Vgl. ebd., S.69ff.

	Zutrauen, Glaube (an sich selbst, an spirituelle Quellen), Religiosität Verminderte Skepsis Positive Erwartungen Hoffnung (unbewusst) Externale Kontrolle, Belohnungen „Heraufregulation“ Zusammenspiel mit Typ B	Bei Überforderung: Zunahme der Angst (Burn-Out/Black-Out, freeze) Zusammenspiel mit Typ A	Regeneration „Herunterregulation“ Hoffnung (bewusst)
<b>Wichtige Botenstoffe</b>	Dopamin Orexin Opiodpeptide (Endorphine) (Nor-)Adrenalin	Kortisol, (Nor-)Adrenalin Opiodpeptide Ggf. Orexin	Oxytozin Serotonin Endogenes Morphin Acetylcholin
<b>Hirnstrukturen</b>	Limbischer Bogen Mesolimbisches Belohnungssystem Mittelhirn Nucleus Accumbens	Amygdala Hypothalamus (Hypophyse)	Mittelhirn, Vagusareale

Tabelle 6: Neurobiologisches Motivationsmodell (Esch)

Auch wenn eine vertiefte Interpretation und Diskussion der dargestellten Ergebnisse von Tobias Esch den materiellen und formalen Rahmen der vorliegenden Studie übersteigt, so kann doch auch in diesem Modell deutlich werden, dass charismatische Wirkung in rhetorischen Kommunikationssituationen entstehen kann, wenn alle drei Bereiche aktiviert werden und die Vermeidung von motivationalen Konflikten eine Erfahrung von Konsistenz ermöglichen. Da ist zum einen der Stressbereich im Typ B. Eine Erhöhung der Motivation in diesem Bereich durch Bedrohung/Androhung von Sanktionen bleibt im transaktionalen Rahmen stecken. Wird allerdings das aversive Bedürfnis einer Person stimuliert, indem die situative Ursache benannt und verdeutlicht wird, kann dies zu einer inneren Wegbewegung und Stressbewältigungsstrategien führen, die sich auch in Schutz- und Vertrauenssuche äußern können. Wird gleichzeitig Typ A-Motivation durch eine angemessene rhetorische Vision aktiviert, spielen beide Typen zusammen und es entsteht eine zukunftsgerichtete Zielbewegung, die durch die Energie von Selbstbehauptung und Stressbewältigung genährt wird. Die charismatische Person muss sich dafür kompetent erweisen in der Wahrnehmung

der Situation und ihrer Auswirkungen auf die Rezipienten, aber ebenso in der verbalen Darstellung der Situation und der Entwicklung einer rhetorischen Vision. Ebenso essentiell erscheint die soziale Kompetenz der charismatischen Person, wenn das Typ C-Motivationssystem der Rezipienten aktiviert werden soll. In diesem Bereich liegen die Beziehungsebene und die Empathie, ohne welche eine wirksame Kommunikation auch in den beiden anderen Bereichen nicht möglich ist. Gemeinschaftsbildung und -gefühl gehören zu charismatischen Situationen. Ein weiterer wichtiger Aspekt im Bereich der Typ C-Motivation ist das Erlebnis im Hier und Jetzt. Wie schon an anderer Stelle beschrieben gehört es zu Charakteristik charismatischer Kommunikation, dass sie im Erleben der Einzelnen die Gegenwart mit der Zukunft durch symbolische Repräsentanz verbindet. Eine Einheitserfahrung in allen drei Motivationstypen wird möglich. Es gehört demnach zur Charakteristik charismatischer Kommunikation alle Motivationstypen zu verbinden und eine motivationale Konsistenz zu schaffen. Vielleicht liegt hier auch der Schlüssel zu so etwas wie einem Flow-Gefühl in charismatischen Situationen? Diese Frage sei an dieser Stelle an weiterführende Studien verwiesen.

Das Commitment charismatischer Personen in zu ihren Rezipienten und die jeweilige Gruppenkohäsion braucht die Fähigkeit zu Empathie. Empathie wird als Fähigkeit bezeichnet, sich in den anderen hinein zu versetzen, dessen Gedanken, Gefühle und Ansichten zu erkennen und somit das gegenüber zu interpretieren.<sup>647</sup>

Die neurobiologische Voraussetzung für diese Fähigkeit sind die sog. Spiegelneuronen. Diese Neuronen machen eine Person fähig, die Gefühle eines anderen zu erkennen, aufzunehmen und darauf zu reagieren. Spiegelneuronen können die Gefühle anderer spiegeln und spiegelbildliche Empfindungen auslösen. Beispielsweise beruht die Fähigkeit durch das Sehen eines romantischen Films selbst romantische Empfindungen zu erleben auf der Funktion der Spiegelneuronen. Dieter Herbst schildert diesen Zusammenhang anschaulich.<sup>648</sup> Sehen wir einen leidenden Menschen oder ein leidendes Tier, ist es so, als ob wir es selbst erleiden. Gefühle von anderen werden in die eigene Gefühlswelt gespiegelt, wahrgenommen und durchlebt. Durch Beobachtung und bewusstes Wahrnehmen kann so eine Führungsperson nachempfinden, was Mitarbeitende bewegt. Durch Spiegelung in Sprech- und Körperausdruck kann dann wiederum Verständnis und

---

<sup>647</sup> Vgl. Herbst, D., G., Rede mit mir, Berlin 2011, S.102.

<sup>648</sup> Vgl. ebd., S. 102ff.

Mitgefühl gespiegelt werden. So kann Vertrauen entstehen und die Beziehungsebene wird vertieft. Dieter Herbst schildert darüber hinaus die Funktion der Spiegelneuronen für die eigene Orientierung und das Nachahmen von als gut bewerteten Verhaltens.<sup>649</sup> Während der Beobachtung von anderen Personen seien die gleichen neuronalen Netzwerke aktiv, als würde die Handlung selbst ausgeführt. In diesem Zusammenhang ist an das Commitment von Führungspersonen in die Aufgabe gedacht, wie es der Ansatz der charismatischen Führung postuliert.<sup>650</sup> Es geht nicht nur darum, Menschen zu überzeugen, sondern auch darum, ein nachahmenswertes Beispiel zu geben. Damit darüber hinaus eine charismatische Rhetorik Empfindungen, Situationen und Visionen derart darstellen und kommunizieren kann, dass sie nicht nur verstanden, sondern vielmehr erlebt werden können, braucht es eine wirkungsvolle Performanz, welche die Spiegelneuronen der Rezipienten stimuliert.

### 5.2.3. Körperbezogene Faktoren charismatischer Kommunikation (MOW)

Im Anschluss und auf der Grundlage der Überlegungen zu den personenbezogenen Faktoren der charismatischen Kommunikation, insbesondere den neurobiologischen Voraussetzungen, greift die vorliegende Studie an dieser Stelle den aktuellen Ansatz der Psychologin Maja Storch zur „*embodied communication*“ auf, denn grundlegend macht sie plausibel, dass

*...jedes Wort, jeder Satz, jede Idee, die dem Gehirn als Input gegeben werden, (...) in körperbezogenen neuronalen Netzwerken Aktivität aus[lösen], die die Bedeutung der abstrakten sprachlichen Inhalte begründen.*<sup>651</sup>

So aktivieren beispielsweise Worte, die Aktionen diverser Körperteile bezeichnen, z.B. „greifen“, bei den Rezipienten im motorischen Kortex die entsprechenden Areale. Analoges gilt für Begriffe, die sich auf Gerüche und andere sensorischen Bereiche beziehen. Wird von Zimt gesprochen, so wird das Wort *embodied* (verkörpert) verarbeitet, indem eine körperliche Vorstellung des Zimtgeruches entsteht. Sogar für abstrakte, wie beispielsweise mathematische, Begriffe spielen bildhafte und verkörperte Elemente eine wichtige Rolle.<sup>652</sup>

---

<sup>649</sup> Vgl. ebd., S.104.

<sup>650</sup> Vgl. 4.1.2.3.Charismatische Führung

<sup>651</sup> Storch, M.; Tschacher, W., *Embodied Communication*, 2014, S.38.

<sup>652</sup> Vgl. ebd.



Im Ansatz der *embodied communication* wird deutlich, dass das Gehirn keine abstrakten Informationen, im Gegensatz zu einem digitalen Computer, verarbeiten kann:

*Beim Denken, beim Vorstellen, beim Lesen und beim Anschauen von anderen wird stets derselbe Prozess beobachtet: das Gehirn verarbeitet alle diese Situationen immer so, als ob sie im Hier und Jetzt – eingebettet im eigenen Körper, mit eigener Wahrnehmung und eigener Muskelbewegung ausgestattet – tatsächlich stattfinden würden.*<sup>653</sup>

Darüber hinaus verdeutlicht der Ansatz, dass einzelne Worte nicht nur einzelne verkörperte Empfindungen auslösen, sondern ganze Sequenzen von Bildern und Episoden, die in der eigenen Genese und auch in der Kultur- und Gruppengnese begründet sind.<sup>654</sup>

Für die charismatische Kommunikation bedeutet dies, dass sie immer ganzheitlich bewegend ist und sich charismatische Kommunikationssituationen auch durch eine stärkere körperliche Präsenz und Bewegung auszeichnen, als beispielsweise rein zweckrationale Vorträge. Aber ebenso, dass bildhafte Worte und erzählte Episoden eine größere Wirkung auslösen können, als abstraktere Termini. Allerdings ist es für rhetorische Trainings möglich, zu abstrakten Begriffen durch freies Assoziieren zu Bildern zu gelangen, die mit der neurologisch gespeicherten Erfahrungswelt in direkter Verbindung stehen.

Die Forschungen zur *embodied communication* erheben den Anspruch, das hergebrachte Model von Sender-Botschaft-Empfänger in der Kommunikationstheorie abzulösen.<sup>655</sup> Ein Modell von der Entstehung selbstorganisierender Kommunikationssysteme, die, aufbauend auf die Funktion der Spiegelneuronen und durch Nachahmungseffekte, eine Synchronie herstellen. Wenn ein Kommunikationspartner eine Verhaltensweise eines anderen beobachtet, steigt die Wahrscheinlichkeit eines entsprechenden Verhaltens bei ihm selbst, insbesondere wenn Sympathie im Spiel ist. Synchronie ist beispielsweise in Flirtsituationen ein Indikator für das Gelingen des Flirts. Insbesondere emotionales Ausdrucksverhalten wirkt ansteckend, wie Maja Storch betont.<sup>656</sup> Synchronie erzeugt positive Affekte und stärkt die Bindung zwischen Individuen. Dabei geht es um verbalen und nonverbalen Ausdruck in Kommunikationssituationen zwischen einzelnen, aber auch in Gruppen. Synchronie kann so ein Marker für eine wachsende Gruppenkohäsion sein. Die

---

<sup>653</sup> Ebd., S.40.

<sup>654</sup> Vgl. ebd.

<sup>655</sup> Vgl. ebd., S.57ff.

<sup>656</sup> Vgl. ebd., S.60.

für die charismatische Kommunikation typische emotionale Vergesellschaftung wird sich so auch in Synchroniemarkern zeigen und beruht auf grundsätzlicher Sympathie. Eine bewusst herbeigeführte Synchronie kann einen gegenteiligen Effekt haben, wenn sie bemerkt wird. Die weiterführende Frage, ob sich die Wirkung charismatischen Sprechens in verstärkter Synchronie, beispielsweise in der Mimik der Rezipienten, zeigen, sei an dieser Stelle als Desiderat an weiterführende Studien verwiesen.

#### 5.2.4. Sprachliche Faktoren charismatischer Kommunikation (LL)

*Without rhetorical skills, leaders are less likely to be able to convey their vision effectively, and convince followers to rally in support. In turn, they are less likely to encourage increased subordinate performance, commitment, and satisfaction.*<sup>657</sup>

Die sprachlichen Faktoren der Kommunikation sind nach Geißner eingebettet in die verschiedenen Faktoren des Miteinandersprechens, „...die kommunikative Reziprokhandlung, die - situativ gesteuert, - personengebunden, - sprachbezogen, - formbestimmt, - leibhaft vollzogen Sinn konstituiert und Handlungen auslöst.“<sup>658</sup> Das Geißner'sche Situationsmodell fragt u. a. nach dem sog. „WIE“ und „WAS“ mündlicher Kommunikation. Für die charismatische Kommunikation heißt das für die vorliegende Studie: WIE, also mit welchen sprachlichen bzw. rhetorischen Mitteln wird etwas gesagt, und WAS wird gesagt, also welchen Inhalt hat das Gesagte, um eine charismatisierende Wirkung zu erreichen? Hierfür scheint es angebracht, zunächst einige grundlegende Gedanken zu sprachlichen Faktoren und zum „Miteinandersprechen“ aus sprechwissenschaftlicher Sicht zu reflektieren.

Der sprechwissenschaftliche Analyseansatz der sprachlichen Situationsfaktoren wird besonders deutlich in seiner Abgrenzung zur verwandten Sprachwissenschaft. Sprach- und Sprechwissenschaften stehen sich gegenüber in dem Sinne, dass die hermeneutisch-sozialwissenschaftlich ausgerichtete Sprechwissenschaft ihren Gegenstand in Äußerungen als den pragmatischen Einheiten der 'Rede' hat, die Sprachwissenschaft wiederum auf den

---

<sup>657</sup> Baur et al 2016: 157; vgl. Conger/Canungo 1987; Gardner/Avolio, 1998; House 1977; House/Shamir 1993.

<sup>658</sup> Geißner 1988, S. 61.

Traditionen der Grammatik- und Semantiktheorien fußt, die ihren Gegenstand in Sätzen und den sie bildenden Ausdrücken haben und sich nur am Rande mit situiertem Miteinandersprechen beschäftigen<sup>659</sup>. Hellmut Geißner konstatiert in seiner Sprechwissenschaft zur Wechselbeziehung von Sprache und Sprechen und der Frage nach dem Verhältnis von Gesprächsfähigkeit und Sprachfähigkeit, dass für das Miteinandersprechen gegenüber einer abstrakten Sprachfähigkeit vor allem jene Gesprächsfähigkeit relevant sei, die in Sprechhandlungen vollzogen wird und aus Sprechhandlungen rekonstruierbar ist<sup>660</sup>. Dabei kommt „... im Gesprochenen (...) immer etwas zur Sprache als dem Prozess der geschehenden Auslegung (...). Im Miteinandersprechen kommen aber auch die Miteinandersprechenden ins Gesprochene“<sup>661</sup>. Dieses kommunikative Handeln bezeichnet den schon weiter oben angesprochenen „...Versuch einer Verständigungshandlung mit dem Ziel, 'etwas zur gemeinsamen Sache zu machen'“<sup>662</sup>. Nach Geißner befinden sich die Miteinandersprechenden in einer „...formal gesehen 'reziproken', inhaltlich gesehen 'korreflexiven'“<sup>663</sup> Kommunikationssituation, in der die Beteiligten wechselseitig voneinander abhängig miteinander kommunizieren.

Die dialogische Ausrichtung dieser kommunikativen Handlungsprozesse stellt den „...Realismus der sozial situierten wechselseitig konstituierenden Intentionalität“ in den Mittelpunkt<sup>664</sup>. Die soziale Situierung der Miteinandersprechenden, also ihre „Kommunikationsbiografie“<sup>665</sup> und die damit verbundene Sozialisierung werden „...vermittelt durch und in soziale(n) Rollen, die die 'Handlungsvorschriften' sozialer Normen, situativer Normen und moralischer Normen in Rollenmustern 'bündeln'“<sup>666</sup>. In Äußerungen wird eine

*...zwischen Sprecher und Hörer bereits bestehende soziale und situative Verbindung aufgrund einer zwischen ihnen bestehenden Befindlichkeit so geäußert (...), dass gemeinsamer Sinn entsteht. Dieser wird im wechselseitigen Verstehen gesichert und ermöglicht. (...) In (diesen Prozess) gehen aufgrund der*

---

<sup>659</sup> Geißner 1988, S. 95f.

<sup>660</sup> Vgl. ebd., S. 106.

<sup>661</sup> Geißner 1968, S. 26.

<sup>662</sup> Geißner 1988, S. 62.

<sup>663</sup> Ebd., S. 91.

<sup>664</sup> Ebd.

<sup>665</sup> Geißner 1988, S. 92.

<sup>666</sup> Ebd., S. 91.

*situativen, sozialen, emotionalen und volitionalen Beziehungsstrukturen nicht-semantisierbare 'Elemente' als konstituierende Faktoren ein*<sup>667</sup>.

Die gegenseitige sinnvermittelnde Wirkung wird ermöglicht, weil die Miteinandersprechenden „...in der Situation (Sozial-, Handlungs-, Sinnsituation) nicht nur in passiver Perzeption 'Bedeutung' erkenn(en), sondern seinerseits intentional Sinn konstituier(en)“<sup>668</sup>.

Genau hier liegt, aus sprechwissenschaftlicher Sicht, der Unterschied zu sprachwissenschaftlichen Ansätzen<sup>669</sup>, denn wenn man den Kommunikativitätsaspekt betrachtet, so

*...ist (er) (...) nicht zu erklären von der Wohlgeformtheit von 'Sätzen' aus, sondern von der situativen und sozialen, d. h., auch der persongebundenen Angemessenheit der Sprechhandlungen. Die komplexen Sprechhandlungen sind oder werden kommunikativ nur dann, wenn sie mit den je nach Handlungszusammenhängen und Handlungszielen variierenden komplexen Normen übereinstimmen*<sup>670</sup>.

Sprechwissenschaft ist also nicht die Wissenschaft von der 'Gesprochenen Sprache', sie ist vielmehr „...die Wissenschaft vom Miteinandersprechen und erst insofern dann auch die des Gesprochenen“ (Geißner 1988: 103).

Die Ergebnisse der organisationspsychologischen Forschung bestätigen die Paradigmen von Sprechwissenschaft und Charismaforschung in Hinblick auf den Beziehungsaspekt zwischen Führendem und Geführten. Wie bereits ausgeführt, stellt sie in zahlreichen Studien fest, dass sich die Überzeugungskraft der Kommunikation des Führenden zum einen durch den verbalen Inhalt, zum anderen aber auch durch ihren para-, extra- und nonverbalen Übermittlungsmodus vermittelt<sup>671</sup>. “In fact, rhetoric is thought to be the main way in which leadership is performed in some contexts”<sup>672</sup>. Für einen Überblick siehe Kap. 4.3.9<sup>673</sup>.

---

<sup>667</sup> Geißner 1998, S. 97.

<sup>668</sup> Geißner 1988, S. 97.

<sup>669</sup> Vgl. ebd., S. 100.

<sup>670</sup> Ebd., S. 101.

<sup>671</sup> Awamleh/Gardner, 1999, zit. in Antonakis 2011, vgl. 4.3.9 Ergebnisse: Variablen charismatischer und transformationaler Führung und ihrer Rhetorik

<sup>672</sup> Baur et al 2016, S. 157; Hart, 1987.

<sup>673</sup> 4.3.9 Ergebnisse: Variablen charismatischer und transformationaler Führung und ihrer Rhetorik

Auch die Ergebnisse der Signaling-Forschung weisen in diese Richtung. Die Forschung zum Signaling ist in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen angesiedelt, insbesondere in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften<sup>674</sup>. Auf das Miteinandersprechen angewendet, können durch sie charismatisierende Wirkungen analysiert und begründet werden. Spence<sup>675</sup> meint, dass

*...as regards followers, leaders need to signal to them the kinds of actions in which they should engage, which the leader can do via role modeling (see, also, Hermalin 1998), and from value systems leaders communicate. Also, leaders need to signal about their own skills.*

Die Wirtschaftswissenschaften betrachten die Signaling-Theorie als Rahmen, der „...an interactive theory of symbolic communication and social benefit with materialist theories of individual strategic action and adaptation“ integriert<sup>676</sup>. Der Akt des Signaling bezeichnet grundlegend „...sending out signals to convey information about otherwise hard to observe qualities of the sender“<sup>677</sup>. Beim Miteinandersprechen geht es der Theorie folgend also darum, dem Empfänger der kommunikativen Signale Informationen über bestimmte eigene Eigenschaften zu vermitteln<sup>678</sup>. Signaling kann in diesem Kontext also als eine kommunikative Maßnahme gesehen werden, die Informationen über den Sender übermittelt und „...in erster Linie die Zuerkennung symbolischen Kapitals bedingen soll“<sup>679</sup>. Signaling kann verstanden werden als

*...solche bewussten und unbewussten kommunikativen Handlungen (...), die Informationen über Eigenschaften oder Qualitäten einer Person vermitteln und beim Empfänger bestimmte, hierauf bezogene Reaktionen auslösen können.*<sup>680</sup>

Auf jene kommunikativ-performativen Prozesse geht auch Valentin Rauer in seiner Performanz-Theorie ein, die schon grundlegend weiter oben dargestellt wurde<sup>681</sup>. Für die Frage nach dem WIE charismatischer Gesprächssituationen scheint es sinnvoll, ergänzend ihren Beziehungsaspekt im Rahmen von Rauers Performanz-Theorie darzustellen. Die

---

<sup>674</sup> Preuss/Alfs 2011; Spence 1973/2002.

<sup>675</sup> Spence 2002 zit. in: Antonakis 2016, S. 304.

<sup>676</sup> Bliege, Bird & Smith 2005, S. 238.

<sup>677</sup> Preuss/Alfs 2011, S. 57.

<sup>678</sup> Vgl. Könecke 2018, S. 54.

<sup>679</sup> Könecke 2018, S. 58.

<sup>680</sup> Ebd.

<sup>681</sup> 5.2.1.3. WOZU – Die Intention

Frage, ob beispielsweise eine außeralltägliche Attribution von den Geführten als Charisma oder als Stigma wahrgenommen wird „... ergibt sich nicht aus der Qualität an sich, sondern aus den jeweiligen kulturellen Bedeutungskontexten“, auf die sie sich beziehen. „Es handelt sich um eine kommunikativ konstituierte Unterscheidung und damit um eine ‚Beziehungskategorie‘“ zwischen Führendem und Geführten. „Akteursgebundenes Charisma ist in dieser Sichtweise also kein essentielles und ahistorisches, sondern ein empirisch jeweils zu bestimmendes, „relationales Konzept“<sup>682</sup>. Dieses Konzept unterliegt nach Rauer besonderen sozialräumlichen Bedingungen, ist auf Anwesenheit und Präsenz angewiesen und artikuliert sich in Handlungen, Gesten, Sprechakten und Ritualen<sup>683</sup>. Der Fokus liegt hierbei auf der wechselseitigen kommunikativen Herstellung von charismatisierten Interaktionsbeziehungen zwischen Führendem und Geführten. Nicht die vermeintliche charismatische „Qualität“ der Führungsperson bildet den analytischen Zugang und das Explanans, sondern die Repräsentationsweisen des charismatisierten Selbst und Fremdzuschreibungen als Teil der kommunikativ konstituierten Situation<sup>684</sup>, zu denen auch die Redehandlung<sup>685</sup> gezählt werden kann<sup>686</sup>.

Was ist aber das Ziel dieses kommunikativen Handelns? Es kann im Aufrechterhalten des mündlichen Kontakts mit dem Fokus auf der Emotionalität der Interaktion liegen, ebenso aber auch darin, den oder die anderen zu gemeinsamem Handeln zu veranlassen<sup>687</sup>.

Neben dieser Darstellung dessen, wie sich charismatische Gesprächs-Kommunikation darstellt, sind auch die Gesprächsinhalte, also Geißners „WAS“, relevant. Welche Gesprächsinhalte sind notwendig, um in Gesprächssituationen, also im Miteinandersprechen charismatisierende Wirkungen zu erzeugen? Welche rhetorischen Mittel befördern das Entstehen charismatischer Gesprächssituationen?

Betrachtet man die Ergebnisse organisationspsychologischer Führungsforschung, so finden sich hier eine Reihe von Antworten auf die Frage nach den Gesprächsinhalten charismatisierender Kommunikationssituationen. Auffallend ist in diesem Kontext, dass die

---

<sup>682</sup> Rauer 2010, S. 158.

<sup>683</sup> Rauer 2010, S. 156.

<sup>684</sup> Rauer 2010, S. 159.

<sup>685</sup> Vgl. Geißner 1989

<sup>686</sup> Vgl. 5.2.4. Sprachliche Faktoren charismatischer Kommunikation (LL)

<sup>687</sup> Vgl. Geißner 1988, S. 63.

Verwendung von symbolischer und bild- bzw. metaphernreicher Sprache und Storytelling in vielen Studien erwähnt und als besonders relevant beschrieben wird<sup>688</sup>. Deshalb soll hier exemplarisch auf diese zwei Themengebiete eingegangen werden.

*Symbole und Rituale fungieren als ‚Steuerzeichen unserer Kultur‘. Sie bilden Verständigungs-codes als unbewusste Bedeutungen, die wir einer Sache beimessen: Symbole sind Bedeutungs-codes, Rituale sind Handlungs-codes.*<sup>689</sup>

Bevor ausführlich auf den Symbolbegriff und seine Verwendung eingegangen wird, sollen an dieser Stelle die Begriffe „Bild“ und „Metapher“ und ihre Verbindung und ihre Bedeutung für den Kontext der Arbeit kurz skizziert werden; für eine umfangreiche wissenschaftliche Untersuchung wird deshalb beispielweise auf Freud, Jung, Peil, Gfrereis, Sepp und viele andere verwiesen.<sup>690</sup>

Menschliches Denken orientiert sich an Bildern, z. B. bewegenden Momenten aus dem Arbeitsleben etc., von Unternehmen oder Personen<sup>691</sup>. Besonders die inneren mit Emotionen verbundenen Bilder, die als Ergebnis von Wahrnehmungsbildern entstehen, sind in diesem Sinne verhaltenswirksam<sup>692</sup>. Der Begriff des Bildes als „Konstrukt der Imagination (...) verweist auf ein äußerst komplexes Zusammenspiel zwischen Sprache und Denken“<sup>693</sup>, das zurückgreift auf Erfahrungen physischer, insbesondere visueller. Wahrnehmungen, die aus einem Zusammenwirken von Sprache und Denken resultieren<sup>694</sup>. Sie sind Gedächtnisbilder, die sich von Wahrnehmungsbildern ableiten und beeinflussen Meinungen, Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensabsichten<sup>695</sup>. Die Metapher, so Lakoff/Johnson<sup>696</sup>, ersetze einen ursprünglichen Ausdruck durch einen anderen, der deutlicher oder anschaulicher ist und so ein Wort aus seinem eigentlichen Bedeutungszusammenhang in einen anderen übertrage. „The essence of metaphor is

---

<sup>688</sup> Baur et al. 2016, S. 157; Knippenberg & Stam 2014, S. 241, Antonakis 2011, 2012; Conger/Kanungo, 1987, 1989, 1998; House, 1977, Charteris-Black, 2005; Emrich, Brower, Feldman, & Garland, 2001; Mio, 1997; Mio, Riggio, Levin, & Reese, 2005, Frese, Beimel, & Schoenborn, 2003; Towler, 2003; Bass 1985, Sashkin 1988, Shamir/House/Arthur 1993; House/Shamir 1995; Kets de Vries/Zalancik 1988.

<sup>689</sup> Herbst 2014, S. 59.

<sup>690</sup> Freud 1999, S. 35, 51 f., 329, 684; Jung 1995; Peil 2004, S. 176; Gfrereis 1999: S. 124f; Sepp 2017

<sup>691</sup> Herbst 2014, S. 67.

<sup>692</sup> Vgl. Herbst 2014, S. 34.

<sup>693</sup> Kohl 2007, S. 147.

<sup>694</sup> Ebd.

<sup>695</sup> Herbst 2014, S. 65.

<sup>696</sup> Lakoff/Johnson 1980, S. 5.

understanding and experiencing one kind of thing in terms of another“.<sup>697</sup> Der Begriff „Bild“ gilt im Deutschen als „unscharfe Sammelbez[eichung] der Stilanalyse für die verschiedensten Formen bildlicher Ausdrucksweise.“<sup>698</sup> Kohl konstatiert, der Begriff des Bildes sei metaphorisch zu verstehen und setzt damit beide Begriffe in Relation.<sup>699</sup>

Der Symbolbegriff nun wird im Kontext der vorliegenden Arbeit im psychologisch-soziologischen Sinne aufgefasst und gebraucht. Das griechische Wort „Symbol“ in seiner Übersetzung „(Kenn-) Zeichen, Emblem, Sinnbild“ oder auch „Bild“ ist ein Kompositum aus *sym~* (zusammen) und *~ballein* (werfen), also „das Zusammengeworfene, Zusammengefügte“; zwei Hälften, von denen die eine sichtbar, die andere aber abwesend bzw. unsichtbar ist. Auf die Darstellung einer ausführlicheren Etymologie und Begriffsgeschichte des Symbolbegriffs muss an dieser Stelle aus Kapazitätsgründen verzichtet werden, verwiesen sei aber auf die zahlreichen soziologischen und psychologischen Untersuchungen zu diesem Thema<sup>700</sup>.

*Symbole lassen sich (...) als zeichenähnliche, aber nicht zeichengleiche Gebilde auffassen, die Bedeutung(en) beinhalten bzw. im Denken der sie wahrnehmenden Menschen auslösen.*<sup>701</sup>

Auch Tillich<sup>702</sup> grenzt Symbole von Zeichen oder Dingen ab. Im Gegensatz zu immer eindeutigen Zeichen sind Symbole mehrdeutig. Jung wiederum konstatiert ergänzend, dass ein Zeichen immer weniger gehaltvoll ist als der Begriff, für den es steht, während ein Symbol mehr Bedeutung enthält, als man auf den ersten Blick erkennen kann<sup>703</sup>, es enthält „...einen weiteren ‚unbewussten‘ Aspekt, den man wohl nie ganz genau definieren kann.“<sup>704</sup>

In der menschlichen Kommunikation können Wortsymbole ebenso wie nichtsprachliche Objekte, z. B. Tiere, Pflanzen, Steine, Menschen, Körperteile, ebenso wie Nichtmaterielles,

---

<sup>697</sup> Ebd.

<sup>698</sup> Schweikle/Schweikle 1990, S. 52.

<sup>699</sup> Kohl 2007, S. 147.

<sup>700</sup> Vgl. z. B. Spencer 1860; Schäffle 1896; Durkheim/Mauss 1901/02; Simmel 1908; Sauer 1924, Gerth/Mills 1953; Ponsioen 196, Duncan 1968; Schütz 1971; Bourdieu 1974; Giddens 1984, Goffman 1986; Elias 1989; Jung 2011.

<sup>701</sup> Hülst 1999, S. 21.

<sup>702</sup> Tillich 1987, S. 3.

<sup>703</sup> Jung 1998, S. 51.

<sup>704</sup> Ebd., S. 14.



z. B. Geister, Tod, soziale Riten, Sozialbeziehungen, Treue, Stolz, Armut, in symbolischer Funktion gebraucht werden<sup>705</sup>.

*Nicht der direkte, für Zeichen oder Anzeichen gewohnheitsmäßig erwartete Bezug auf (...) Vorstellungen oder reale Objekte ist Gegenstand eines Symbols: Mit Symbolen werden meist Bedeutungsschichten assoziiert, die mit der Vorstellung eines ‚tieferen Sinnes‘ verbunden sind und die sich (...) als Sinn-Bild, als bildliche Vergegenständlichung von Sinn (...) auffassen lassen.<sup>706</sup>*

Symbole werden gebraucht, wenn unter der Oberfläche der Erscheinung liegende, nicht rational nachprüfbar oder „prinzipiell verschlossene“ Bedeutungen ausgedrückt werden, die mit einem erst zu erschließenden und zu interpretierenden Sinngehalt codiert sind. Symbole stehen für Bewusstseinsinhalte, die ohne sie nur schwer oder nicht reflektiert werden können<sup>707</sup>. Durch ihre Bildsprache machen Symbole den gemeinten Gedanken verständlicher. Das Verständnis von Symbolen ist nicht wörtlich zu verstehen, buchstäblich oder gegenständlich. C. G. Jung definiert:

*Das, was wir Symbol nennen, ist ein Ausdruck, ein Name oder auch ein Bild, das uns im täglichen Leben vertraut sein kann, das aber zusätzlich zu seinem konventionellen Sinn noch besondere Nebenbedeutungen hat. Es enthält etwas Unbestimmtes, Unbekanntes oder für uns Unsichtbares.<sup>708</sup>*

Symbole vergegenwärtigen jene inneren Bilder, die schon in den Angesprochenen angelegt und emotional aufgeladen sind. So werden mit symbolischer Kommunikation Emotionen intersubjektiv vermittelt und jene der Adressaten aktiviert<sup>709</sup>. Dies hat zur Folge, dass innerhalb einer Gemeinschaft die gefühlte Relevanz vergangener und auch zukünftiger Ereignisse konserviert und kommunikativ reproduziert werden kann<sup>710</sup>. Deshalb haben Symbole eine ganz wesentliche Bedeutung für die Bildung und Stabilisierung von Gemeinschaften, Institutionen und Unternehmen. Symbole, so Tillich, verbinden den Menschen mit der „Wirklichkeit“ hinter der äußeren Sachwelt, mit seinem Inneren (1987: ??). Und Jung konstatiert, Symbole seien natürliche Versuche, Gegensätze innerhalb der

---

<sup>705</sup> Vgl. ebd., S. 51.

<sup>706</sup> Ebd.

<sup>707</sup> Vgl. ebd., S. 22.

<sup>708</sup> Jung 1998, S. 13.

<sup>709</sup> Schneider 2004, S. 102.

<sup>710</sup> Schneider 2004, S. 102.

Psyche miteinander zu versöhnen und zu vereinigen (Jung 1998: 112). Sie drücken das Unsagbare bzw. das Verborgene aus. „Eine solche paradoxe Vermittlung des [sonst, Anm. d. Autorin] Inkommensurablen ist nur über das Symbol zu leisten.“ (Schneider 2004: 132). Symbole werden nicht „erfunden“, sondern entstehen in einer Gesellschaft in dem Moment, in dem ein Begriff oder eine Handlung eine überragende Bedeutung bekommen (Tillich 1987). So machen sie Visionen plastisch. Aby Warburg definiert in diesem Sinne, Symbolbildung sei immer Reaktion auf eine extreme Erfahrung, auf die Begegnung mit dem Außeralltäglichen, mit dem Sakralen, die nachträgliche Bearbeitung des Außergewöhnlichen<sup>711</sup>. Christoph Schneider konstatiert, Symbole erfüllten verschiedene Funktionen, insbesondere die „unmittelbare Erfahrung des Indirekten, (...) der Transzendenz, Verständigung jenseits von Sprache, Harmonisierung des Ambivalenten,<sup>712</sup> und stellen eine Verbindung von Alltäglichem und Sakralem her<sup>713</sup>.

Symbole und die Kommunikation mit ihnen zeichnet die Besonderheit aus, dass „die suggestive Kraft des Symbols mitunter darauf beruht, dass im Symbol Widersprüchliches in sich harmonisiert und damit als Einheit empfunden wird“<sup>714</sup>. So können durch Symbole Ambivalenzen, Geschichtlichkeit und Zeitlosigkeit gleichzeitig vermittelt werden<sup>715</sup>. Jung unterscheidet zwischen „natürlichen“ im Unterschied zu den „kulturellen“ Symbolen. Die natürlichen Symbole leiten sich von den unbewussten Inhalten der Psyche ab und repräsentieren daher eine enorme Anzahl von Variationen der wesentlichen archetypischen Bilder<sup>716</sup>. Die kulturellen Symbole andererseits sind solche, die bewusst verwendet werden, um „ewige Wahrheiten“<sup>717</sup> auszudrücken; sie werden immer noch in vielen Religionen gebraucht. Sie haben viele Umformungen und sogar einen mehr oder weniger bewussten Entwicklungsprozess erlebt und sind auf diese Weise zu kollektiven Bildern geworden, die man in zivilisierten Gesellschaften anerkennt<sup>718</sup>. Kulturelle Symbole enthalten noch viel von ihrer ursprünglichen „Numinosität“, ihrem „Zauber“. Man weiß, dass sie in manchen Menschen eine tiefe Gefühlsreaktion auslösen und sie in ähnlicher

---

<sup>711</sup> Warburg., zit. in Schneider 2004, S. 124.

<sup>712</sup> Schneider 2004, S. 111.

<sup>713</sup> Ebd., S. 106.

<sup>714</sup> Ebd.

<sup>715</sup> Schneider 2004, S. 108.

<sup>716</sup> Jung 1998, S. 103.

<sup>717</sup> Ebd.

<sup>718</sup> Jung 1998, S. 103.

Weise wirken können wie beispielsweise Vorurteile<sup>719</sup>. Sie sind wichtige Bestandteile der geistigen Struktur von Individuen und damit auch der Gesellschaft<sup>720</sup>.

Soll durch Symbole wirkungsvoll kommuniziert werden, ist es für die beabsichtigte Wirkung entscheidend, dass die Bedeutung des Symbols von den Akteuren nicht nur denotativ gewusst wird, sondern von identitätsrelevanter Bedeutung ist, folglich daran geglaubt bzw. sie empfunden wird. Viele zum Teil sehr wichtige Symbole sind ihrem Charakter und Ursprung nach nicht individuell, sondern *kollektiv* und können in der Mehrzahl als religiöse Bilder bezeichnet werden.

*Herz, Kreuz, Anker oder beispielsweise bestimmte Zahlen sind Symbolstereotype, die in jeder Kultur verankert sind und von jedem ihrer Mitglieder als Symbol erkannt werden. In Wirklichkeit sind es aber „kollektive Vorstellungen“, die auf frühesten Menschheitsträumen und schöpferischen Phantasien beruhen.*<sup>721</sup>

Diese Art von Symbolen bezeichnet Christoph Schneider als „*symbols in use*“<sup>722</sup>. In diesem Zusammenhang merkt Schneider weiter an, dass analytisches Wissen über die symbolische Bedeutung einerseits und das Empfinden durch das Symbol andererseits sich nicht ausschließen müssten; dennoch sei eine gewisse „*Wissenslücke*“ zuträglich für das mit dem Symbol reden, da das Symbol sonst im rationalen Zugriff entsakralisiert werden könnte<sup>723</sup>. Paul Tillich<sup>724</sup> unterscheidet in diesem Zusammenhang das *Über*-Symbole-Reden vom *Mit*-Symbolen-Reden und bezieht dies auf Sinnbezüge, die „...*einen gleichsam unantastbaren, sakrosankten Letztbezug ihres Weltsystems repräsentieren und damit zentral für die Identität der betroffenen Akteure sind*“<sup>725</sup>. Symbole, mit denen man redet, stehen immer im engen Zusammenhang mit der eigenen Geschichte; ansonsten kann immer nur *über* Symbole geredet werden<sup>726</sup>. Auch Karl Jaspers konstatiert, dass

*...Symbole (...) nur dem zugänglich [sind], der (...) [ihrer] ansichtig ist (...). Die Symbole der anderen, die nicht die eigenen sind kann man nur von außen in ihrer Erscheinung feststellen, aber nicht von innen verstehen, nicht dort, wo das Herz*

---

<sup>719</sup> Jung 1998, S. 103.

<sup>720</sup> Ebd.

<sup>721</sup> Jung 1998, S. 52.

<sup>722</sup> Schneider 2004, S. 109.

<sup>723</sup> Ebd.

<sup>724</sup> Tillich 1987, S. 58.

<sup>725</sup> Ebd.

<sup>726</sup> Schneider 2004, S. 102.

*ihrer Wirklichkeit schlägt. Volles Symbolverstehen fordert in dem Symbol das eigene Leben.*<sup>727</sup>

Dies bedeutet, dass Symbole nur dann als Symbole emotional verstanden werden, wenn die Individuen und Gruppen *mit* ihnen reden und sie bestimmte Bereiche ihrer Welt aus ihrem Alltag heraus mit Symbolen deuten und mit ihnen kommunizieren<sup>728</sup>. Wenn also *mit* Symbolen kommuniziert wird, ist davon auszugehen, dass dem Symbol eine als existenziell empfundene Bedeutung zukommt, die für die entsprechenden Individuen oder Gruppen von hoher Identitätsrelevanz ist<sup>729</sup>. Auch für die Frage nach der zeitlichen Dynamik von Symbolen, ihrem Entstehen, Transformieren und auch Verschwinden, ist „...die Unterscheidung in objektives Wissen über symbolische Inhalte und das ‚mit dem Symbol reden‘ (...) von zentraler Bedeutung.“<sup>730</sup>

Diejenigen, die *mit* dem Symbol reden, bezeichnet Schneider als „Symbolinsider“<sup>731</sup>. Das Bezugssystem für das Gruppengedächtnis und damit auch für das Wissen um die Bedeutung von Symbolen ist der soziale Rahmen, innerhalb dessen Erinnerungen weitergetragen werden, z. B. die Familie, religiöse Gemeinschaften, die soziale Klasse oder die Organisation<sup>732</sup>. Dieses kollektive Gedächtnis ist nicht gleichzusetzen mit dem öffentlichen Gedächtnis; vielmehr ist es das Gedächtnis einer bestimmten Gruppe, etwa der Familie und damit das „Familiengedächtnis.“<sup>733</sup>

*Mit diesem Gedächtnis sind die Symbole einer Gemeinschaft eng verbunden, und nur über jenes Gedächtnis zu interpretieren, so dass die auratische Wirkung von Symbolen nur für jene Symbolinsider bzw. „Symbolgläubige“, also für die Mitglieder einer Gemeinschaft, zugänglich und damit identitätsrelevant sein kann.*<sup>734</sup>

Insbesondere in Ausnahmesituationen und Krisen können Symbolisierungen zur Verarbeitung und Weiterentwicklung beitragen, denn tragen dazu bei, dass Emotionen und Unsagbares in eine greifbare Ordnung transformiert werden können<sup>735</sup>. Warburg<sup>736</sup>

---

<sup>727</sup> Jaspers 1956, S. 277.

<sup>728</sup> Schneider 2004, S. 103.

<sup>729</sup> Schneider 2004, S. 102.

<sup>730</sup> Schneider 2004, S. 110.

<sup>731</sup> Ebd.

<sup>732</sup> Ebd.

<sup>733</sup> Schneider 2004, S. 120.

<sup>734</sup> Schneider 2004, S. 101.

<sup>735</sup> Schneider 2004, S. 132.

<sup>736</sup> Warburg 1996, S. 177.

konstatiert, Symbole seien dazu nötig, Distanz zu den in ihnen ausgedrückten Erfahrungen zu schaffen und so Grenzerfahrungen zu bewältigen.

*Die Schöpfung des Symbols repräsentiert (...) den Versuch, krisenhafte Situationen sinnhaft zu deuten und dann die gewonnene Erfahrung in der Objektivierung symbolischer Formen zu konservieren (...). Extremwerte menschlicher Erfahrung müssen, um erinnert werden zu können, in bestimmten Formen (...) verfestigt werden.*<sup>737</sup>

Innerhalb einer Gruppe von Individuen entwickelt sich demnach ein reicher Fundus an intersubjektiv geteilten Symbolen, die zur Bearbeitung aktueller Krisen herangezogen werden können und „...kulturelle Objektivierungen krisenhafter Erinnerung“ darstellen<sup>738</sup>. Für die jeweiligen Akteure ergäben sich hierdurch als „sakral“ eingestufte Bedeutungszusammenhänge, die damit in größtmöglichem Abstand zum Alltäglichen lägen und das „ganz andere“ repräsentierten<sup>739</sup>. So markieren Symbole als „heilig“ ausgewiesene Grenzbezirke, die durch die Symbolisierung der Gefahr „kommunikativer Verflüssigung“<sup>740</sup> entgingen. Denn das „Heilige“ müsse gefühlt, nicht gedacht werden<sup>741</sup>. Hier knüpft auch Elmar Bartsch an, für den sprachliche Symbolisierungen die „Wert- und Sinnwelt“ von Organisationen verstärken. „Bilder, Metaphern, insbesondere sprachliche Symbole wirken als Speicher mit reduzierter Komplexität und zugleich als Impulse für die Erneuerung essentieller Prozesse.“<sup>742</sup> Sie repräsentierten so Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft eines Unternehmens oder einer Organisation und seien eben deshalb von besonderer Relevanz<sup>743</sup>. Aktualisiert würden diese Symbolisierungen erst durch mündliche Kommunikation, „...weil dann zugleich eine je neue Auslegung in die Gegenwart erfolgt.“<sup>744</sup> Für Bartsch brauchen Prozesse im organisatorischen Umfeld Symbolisierungen als „Speicher für Repräsentationen des Gemeinsamen“, die auch für die Gegenwart der Akteure von Relevanz sind<sup>745</sup>. Repräsentationen solcher Speicher seien beispielsweise Logos und Claims von Unternehmen.

---

<sup>737</sup> Warburg zit. nach Kany 1996: 177.

<sup>738</sup> Ebd.

<sup>739</sup> Ebd., S. 106.

<sup>740</sup> Giesen 2004, S. 101.

<sup>741</sup> Schneider 2004, S. 102.

<sup>742</sup> Ebd.

<sup>743</sup> Ebd., S. 42.

<sup>744</sup> Bartsch 1994, S. 41.

<sup>745</sup> Bartsch 1994, S. 41.

Aber erst die zeitlichen Verknüpfungen sind in diesem Zusammenhang ausschlaggebend dafür, ob etwas zum Symbol wird oder nicht<sup>746</sup>. Denn Zeitlichkeit wird erfahrbar durch das Markieren außeralltäglicher Ereignisse und Erlebnisse der individuellen Biographie oder einer kollektiven Geschichtsschreibung<sup>747</sup>. Sich im Zeitstrom entwickelnde Alltäglichkeit kann nur dann gedeutet werden, wenn sie rhythmisch von Außeralltäglichem durchbrochen wird, d. h. bestimmte Zeitpunkte hervorgehoben und dadurch erst in Beziehung zueinander gesetzt werden<sup>748</sup>. Symbole sind dann Grundlage für individuelle oder kollektive Geschichten<sup>749</sup>.

Symbole bzw. symbolische Sprache und Storytelling stehen deshalb in einem engen Zusammenhang zueinander, bedingen sich gegenseitig und potenzieren die jeweilige kommunikative Wirkung. Denn diese symbolischen Ereignisse oder Erlebnisse müssen eine Form annehmen, um vorstellbar und vermittelbar zu sein. Durkheim konstatiert:

*Das im Symbol vermittelte Gefühl des vergangenen Jetzt überlagert die Gegenwart. Damit zeichnen sich erste Elemente einer narrativen Struktur ab, in der das Symbol eine zentrale Rolle innehat. Das Symbol (...) konserviert ein bestimmtes Gefühl, das die Akteure einstmals erlebten, und das für ihre Identität insofern bedeutungsvoll ist, als sich in diesem Gefühl die Anwesenheit von etwas Außeralltäglichem oder sogar Sakralem offenbart.*<sup>750</sup>

Diese Form muss so beschaffen sein, dass sie den Inhalt in seiner Außeralltäglichkeit zum Ausdruck bringt, ohne ihn diskursiv zu verflüssigen. Unabhängig davon, ob es sich um private Geschichten oder Nationalgeschichte, die Geschichte beispielsweise eines Vereins oder einer Organisation handelt - Symbole strukturieren „Erzählungen“ bzw. Geschichte im weitesten Sinne und sind dadurch die Grundlage für die Entstehung von Geschichtsbewusstsein<sup>751</sup>. Denn das Symbol verklammert „bestimmte Erfahrungen der dahinfließenden Lebenszeit mit der transzendenten Vorstellung von Außerzeitlichkeit.“<sup>752</sup> Wesentlich dabei ist, dass Ereignisse erst dann in ihrer Bedeutung eingeschätzt werden können, wenn sie bereits in der Vergangenheit liegen<sup>753</sup>; erst das retrospektive In-Relation-

---

<sup>746</sup> Schneider 2004, S. 105.

<sup>747</sup> Ebd., S. 132.

<sup>748</sup> Ebd., S. 106.

<sup>749</sup> Ebd., S. 110.

<sup>750</sup> Durkheim 1912, S. 316.

<sup>751</sup> Schneider 2004, S. 101.

<sup>752</sup> Ebd., S. 108.

<sup>753</sup> Ebd., S. 110.

Setzen einzelner signifikanter Erfahrungen ergibt den Sinn einer Biographie oder Geschichtsschreibung<sup>754</sup>.

Symbolisierungen ergeben sich aus dem Prozess der Lebensgeschichte heraus, zu der alle Symbole, die eine identitätsrelevante Funktion erfüllen, einen engen Bezug haben<sup>755</sup>, und werden erst in Relation zur jeweiligen Biographie relevant. Sie sind keine feststehend objektivierten, von außen ans Individuum herangetragenen Bedeutungsträger<sup>756</sup>. Bestimmte Ereignisse werden deshalb wichtig und symbolisch aufgeladen, weil „...eben dieses bestimmte Ereignis retrospektiv gesehen in seiner symbolischen Expressivität paradigmatisch für eine bestimmte Lebensspanne steht und diese gleichsam in einem Punkt verdichtet zum Ausdruck bringt.“<sup>757</sup> Dies betrifft auch beispielweise Symbole aus dem (Arbeits-)Leben der Geführten.

Christoph Schneider stellt die These auf, dass Symbole aus der Sicht tatsächlich handelnder Individuen oder Gruppen immer in Geschichten eingebettet sind und erst durch den zeitlichen Bezug zu einer individuellen oder kollektiven Geschichte ihre identitätsrelevante Bedeutung entfalten<sup>758</sup>.

*Die Zuschreibung symbolischer Bedeutung ist davon abhängig, inwieweit im Symbol zeitliche Erfahrung (oder vielmehr Erfahrungen in der Zeit) in verdichteter Form zum Ausdruck gebracht wird. Symbole sollen unter diesem Gesichtspunkt als Medien betrachtet werden, mit Hilfe derer polythetisch aufbauende Erfahrungsabläufe monothetisch gerafft in einem Punkt zum Ausdruck gebracht werden.<sup>759</sup>*

Ein weiteres bedeutendes Mittel der emotionalen Ansprache im Kontext der charismatischen Kommunikation zwischen Führendem und Mitarbeitern ist das Storytelling.

„Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Eine Geschichte aber sagt mehr als 1000 Bilder.“<sup>760</sup>

Stories, also Geschichten, existieren in unterschiedlichster Ausformung, als Mythos, als Legende, als Novelle genauso wie im Film, im Comic, in den sozialen Medien und im persönlichen Gespräch. Roland Barthes ergänzt: „Die Erzählung (...) ist international,

---

<sup>754</sup> Ebd., S. 105.

<sup>755</sup> Ebd., S. 111.

<sup>756</sup> Ebd., S. 104.

<sup>757</sup> Ebd., S. 111.

<sup>758</sup> Ebd., S. 104.

<sup>759</sup> Ebd.

<sup>760</sup> Simoudis 2004, S. 68.

transhistorisch, transkulturell und damit einfach da, so wie das Leben“<sup>761</sup>. Geschichten integrieren Symbole, Metaphern und Bilder und erweitern ihren Wirkungsgrad, denn sie sind durch zwei exklusive Elemente gekennzeichnet: die Zeitkomponente und der Kausalität der Ereignisse<sup>762</sup>. Daneben ist „Storytelling (...) gehirngerechte Kommunikation“<sup>763</sup>, denn es nutzt die menschlichen Möglichkeiten im Hinblick auf Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen, indem es die Menge der Informationen reduziert und nur ausgewählte Schlüsselinformationen vermittelt. So werden Geschichten bedeutend einfacher aufgenommen als beispielsweise die Aufzählung von Zahlen und Fakten<sup>764</sup>. Da das menschliche Gehirn immer die effizienteste Form der Datenverarbeitung wählt<sup>765</sup>, gibt es „...keine effizientere Methode als das Verpacken riesiger Datenmengen in eine Geschichte“<sup>766</sup>. Sie reduzieren komplexe Zusammenhänge und

*...setzen unterschiedliche Akzente in einer spannenden, die Emotionen (...) fesselnden und daher gut merkbaren Form zueinander in Beziehungen (...) Sie integrieren in einzigartiger Weise kognitive und emotionale Schemata und werden so zu einem wichtigen Interpretationsrahmen, die wir als Menschen zur Deutung unserer Erfahrungen verwenden.*<sup>767</sup>

Geschichten strukturieren und stellen Relevanz durch Zuschreibung von Bedeutung her<sup>768</sup>. Das Erzählen von Geschichten ist „...ein perfektes Mittel, Sinn in die Vielschichtigkeit der Welt hineinzutragen. Geschichten schaffen eine Ordnung, zeigen Zusammenhänge auf und formulieren Visionen und Erfahrungen.“<sup>769</sup> Geschichten transportieren auch die Notwendigkeit von Entwicklungen und Wandel. Fourier konstatiert:

*Wenn Sie Veränderungen wollen, dann muss der Wandlungsprozess Teil der Erlebniswelt Ihrer Mitarbeiter werden. Dazu brauchen Sie eine Story (...). Etwas, das die Menschen emotional wirklich berührt, was sie seit längerem stört, ängstigt oder umtreibt. Wenn Sie Veränderungen wollen, müssen Sie da*

---

<sup>761</sup> Barthes 1988, S. 102.

<sup>762</sup> Herbst 2014, S. 14.

<sup>763</sup> Herbst 2014, S. 69.

<sup>764</sup> Herbst 2014, S. 76.

<sup>765</sup> Vgl. Fuchs 2015, S. 25.

<sup>766</sup> Fuchs 201, S. 25.

<sup>767</sup> Simon 2013, S. 179.

<sup>768</sup> Geißlinger/Raab 2007, S. 125.

<sup>769</sup> Spath/Foerg 2006, S. 8.



*ansetzen, wo der Schuh drückt, und dann die Situation aufdecken, verstärken und zuspitzen, damit der nötige Veränderungsdruck entsteht.*<sup>770</sup>

Damásio<sup>771</sup> geht davon aus, dass wir jedes Objekt und jede Situation unserer Erfahrung mit Emotionen und den begleitenden Körperzuständen verknüpfen. Wesentliches Element des Storytellings im Kontext der charismatischen Führungskommunikation ist es deshalb, dass bei der Rezeption einer Geschichte Wissen, aber vor allem auch Emotionen abgerufen und verknüpft werden<sup>772</sup>.

In der charismatischen Führungskommunikation kann die Technik des Storytellings auf doppelte Weise eingesetzt werden, zum einen kann der Führende als „Held“ einer Geschichte inszeniert werden, der auszieht, um die Krise zu meistern, und so zum Protagonisten für die interne und externe Kommunikation des Unternehmens werden. Zum anderen ist Storytelling auch ein wesentlicher Bestandteil der eigenen Führungskommunikation, beispielsweise um Ziele und Visionen anschaulich darzustellen. Geschichten tragen zudem zu Konflikt- und Problemlösung bei, denn der Kern einer Geschichte ist eben die exemplarische Lösung eines aktuellen oder allgemeingültigen Konfliktszenarios. So kann beispielhaft lösungsfähiges Verhalten aufgezeigt und ausgelöst werden<sup>773</sup>.

Wie bereits gezeigt, verkörpern Führende die Unternehmenspersönlichkeit und können daher auch im Storytelling eine zentrale Rolle einnehmen. „Vorstandssprecher (...) sind fast zu Medienstars geworden. Sie geben ihrem Unternehmen ein Gesicht und sind Wettbewerbsfaktor“<sup>774</sup>. Charismatische Führende lösen mit ihrer Kommunikation bei den Mitarbeitenden Emotionen wie Sicherheit und Geborgenheit, Inspiration und Motivation aus<sup>775</sup>. Diese Emotionen können die Mitarbeitenden zu mehr Leistung motivieren. Durch Storytelling wird es möglich, „...das Unternehmen und seine Einzigartig[keit] darzustellen, sich hierdurch im Wettbewerb abzugrenzen und sich gezielt und dauerhaft zu profilieren“.<sup>776</sup>

---

<sup>770</sup> Fourier 2006, S. 16.

<sup>771</sup> Damásio 2004, S. 43.

<sup>772</sup> Herbst 2014, S. 12.

<sup>773</sup> Ebd., S. 76.

<sup>774</sup> Ebd., S. 93.

<sup>775</sup> Vgl. 4.3.9 Ergebnisse: Variablen charismatischer und transformationaler Führung und ihrer Rhetorik

<sup>776</sup> Herbst 2014, S. 95

Das Zusammenwirken verschiedener struktureller und inhaltlicher Elemente sind die Basis einer gelungenen Storytelling-Technik. Als Schlüsselemente werden die inhaltliche Struktur, die Rollen, der zentrale Konflikt, der Einsatz von Mustern, insbesondere Archetypen, Mythen, symbolische Handlungen und Rituale und das Element des Wandels beschrieben.<sup>777</sup> Vergleichende Forschungen unterschiedlichen Kulturen zeigen, dass Geschichten immer wieder auf ähnliche Strukturen zurückgreifen, und gehen deshalb von universalen Strukturen für den Aufbau von Geschichten aus<sup>778</sup>.

Die Narratologie unterscheidet im Hinblick auf die Struktur zwischen der Handlung und der Darstellung<sup>779</sup>. Die Handlung besteht aus drei Elementen: zum einen dem Motiv, der „elementarsten thematischen Einheit“ des Erzählten; zum zweiten dem „Geschehen, das die Gesamtheit der aneinander gereihten Motive darstellt“, und zum Dritten der Geschichte, in der die Ereignisse zeitlich und kausal-logisch strukturiert sind. Die Darstellung wiederum ist die Art und Weise der Erzähltechnik<sup>780</sup>. So erhalten die erzählten Ereignisse eine narrative Aussage und werden zur Erzählung<sup>781</sup>. Wesentliche Elemente des Storytellings sind durchdachte Zusammenhänge und eine logische Ordnung der Ereignisse<sup>782</sup>. Besonders attraktiv und motivierend ist eine Geschichte mit einem zentralen Konflikt, denn

*...ein guter Plot ist nicht nur durch eine Ursache-Wirkung-Relation gekennzeichnet. Seine Ereignisse sollten auch bedeutend sein, Konsequenzen haben sowie (...) bewegen (...). Dies geschieht am leichtesten (...) durch den inneren Motor aller dramatischen Geschichten: durch einen Konflikt. (...) (Er) ist eine Kollision polarer Kräfte, eine Auseinandersetzung von Menschen und Normen, auch ein innerer Widerstreit von Motiven, Wünschen und Werten.<sup>783</sup>*

Der Konflikt kann eine äußere oder innere Krise, also eine gestörte Ordnung sein, bedarf einer Lösung und führt zwangsläufig zu Wendepunkten im Leben eines Menschen, einer Familie oder in der Geschichte eines Teams, einer Gesellschaft oder eines Unternehmens. Konflikte können mit der Gesellschaft, mit Wettbewerbern und in Form von technischem

---

<sup>777</sup> Vgl. Herbst 2014, S. 13ff.

<sup>778</sup> Vgl. Prince 1973, S. 10.

<sup>779</sup> Vgl. Forster 1990, S. 87.

<sup>780</sup> Genette 1994, S. 15.

<sup>781</sup> Ebd., S. 81.

<sup>782</sup> Mangold 2002, S. 15.

<sup>783</sup> Gesing 2004, S. 96.

Wandel, Unfällen oder Katastrophen, aber auch durch differierende Normen und Wertvorstellungen oder auch als Generationenkonflikte entstehen<sup>784</sup>. Der „Held“ der Geschichte sollte durch seine Umsicht und sein Handeln wesentlich zur Konfliktlösung beitragen. Wesentlich ist hier, dass der Konflikt für die Rezipienten der Geschichte relevant ist.

*Storytelling vermittelt Schlüsselinformationen über den Führenden bzw. das Unternehmen in erzählerischer Form. Durch Muster wird den Mitarbeitenden gezeigt, wofür Unternehmen und Führender stehen, woher sie kommen, wo sie stehen, wohin sie streben. Ebenso, was Denken, Fühlen und Handeln des Führenden antreibt und welche einzigartige Belohnung er seinen Mitarbeitenden bietet, wenn sie mit ihm zusammenarbeiten.*<sup>785</sup>

Storytelling bedeutet, eine Geschichte auf das Wesentliche zu verdichten. Dies geschieht, indem Schlüsselinformationen enthaltende Muster eingesetzt werden. Denn Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung der erzählten Geschichten werden erleichtert, wenn Geschichten „...implizite, kulturell gelernte Bedeutungen, weit über das Offensichtliche und Explizite hinaus (transportieren)“<sup>786</sup>.

Die Handlung einer Geschichte ist aber besonders interessant, wenn sie Überraschungen birgt. Ein wirkungsvolles Element hierfür ist der Plot Point<sup>787</sup>, eine Überraschung im Lauf einer Geschichte<sup>788</sup>. „Wer überrascht, trägt ambivalente Züge und kann uns bis zum Schluss der Geschichte noch Rätsel aufgeben. Das Bildnis, das wir uns von ihm machen, enthält immer genügend weiße Stellen, die anregen, sie auszumalen“<sup>789</sup>. Maximale Wirkung erzielen also diejenigen Geschichten, die Neues enthalten, aber an Bekanntes anknüpfen. Bereits Gelerntes und neue Informationen sollten dabei ausgeglichen repräsentiert sein<sup>790</sup>. Ein besonders gut insbesondere von der Tiefenpsychologie erforschtes Muster ist das System der sogenannten Archetypen<sup>791</sup>. Der Begriff der Archetypen ist von C.G. Jung geprägt und bezeichnet die im kollektiven Unbewussten angesiedelten Urbilder menschlicher Vorstellungsmuster. Archetypen können den Grundmotiven des Menschen

---

<sup>784</sup> Herbst 2014, S. 105.

<sup>785</sup> Ebd., S. 27f.

<sup>786</sup> Scheier/Held 2006, S. 70.

<sup>787</sup> Herbst 2014, S. 107.

<sup>788</sup> Ebd., S. 111.

<sup>789</sup> Gesing 2004, S. 67.

<sup>790</sup> Scheier/Linke/Schneider 2010, S. 30.

<sup>791</sup> Jung 2018, S. 8.

zugeordnet werden, in diesem Sinne entspräche beispielsweise der starke Mann der Dominanz, die fürsorgliche Mutter der Sicherheit und der Hofnarr der Erregung<sup>792</sup>.

„Die Inhalte des kollektiven Unbewussten (...) sind die sogenannten Archetypen. (...) Die Bezeichnung besagt, dass es sich bei den kollektiv-unbewussten Inhalten um altertümliche oder – besser noch – um urtümliche Typen, das heißt, seit alters vorhandene allgemeine Bilder handelt. (...) Ein anderer wohlbekannter Ausdruck der Archetypen sind der Mythos und das Märchen.“<sup>793</sup>

Die Psychologie beschreibt Archetypen wie die Anima und der Animus, den weisen alten Mann, die Großen Mutter, den Helden, die Fee oder den rettenden Engel und andere.

*Man kann alles über die Heiligen, Weisen, Propheten und andere fromme Männer wissen und über alle Großen Mütter der Welt. Aber die Worte erhalten erst dann Leben und Sinn, wenn man sich bemüht, ihre Numinosität, das heißt, ihre Beziehung zum lebendigen Menschen, zu sehen. Erst dann beginnt man zu verstehen, dass ihre Namen sehr wenig bedeuten, dass aber die Art und Weise, wie sie auf den Menschen bezogen sind, von höchster Wichtigkeit ist.*<sup>794</sup>

Nach Jung sind Archetypen in der praktischen Erfahrung gleichzeitig Bilder und Emotionen, und nur diese Gleichzeitigkeit definiert einen Archetyp. In der Verbindung von Bild und Emotionen entstehe Numinosität bzw. psychische Energie und Dynamik mit Wirkungen auf den Rezipienten der jeweiligen Geschichte<sup>795</sup>. Es sei unmöglich, so Jung weiter, einen Archetyp durch eine willkürliche Deutung festzulegen. „Man muss ihn so deuten, wie es der Lebenssituation des betreffenden Menschen angemessen ist.“<sup>796</sup>

Ebenso wichtige Muster des Storytellings sind Mythen. Sie bezeichnen sogenannte Urgeschichten<sup>797</sup>, also solche von Himmel und Hölle, vom Paradies, vom Kampf Davids gegen Goliath, von Jeanne D’Arc oder von Phönix aus der Asche: sie bilden durch ihren „hyperkulturellen Gebrauch“ eine Art Metasprache<sup>798</sup>. Ein Grundmotiv dieser Urgeschichten ist die sogenannte „Heldenreise“ mit ihren typischen Situationsabfolgen

---

<sup>792</sup> Jung 2000.

<sup>793</sup> Jung 2018, S. 9.

<sup>794</sup> Vgl. Jung 1998, S. 109f.

<sup>795</sup> Vgl. Jung 1998, S. 108.

<sup>796</sup> Jung 1998, S. 109.

<sup>797</sup> Herbst 2014, S. 58.

<sup>798</sup> Mangold 2003, S. 26.

und Figuren; ihre ausführliche Darstellung muss hier leider aus Kapazitätsgründen entfallen; verwiesen sei auf die Theorie des Mythenforschers Joseph Campbell<sup>799</sup>.

Auch in die Kategorie der Muster fallen symbolische Handlungen oder Riten, Ereignisse, die musterhaft ablaufen oder auch Verhalten, das allgemein bekannt ist und automatisiert abläuft. Hierzu zählen feierliche, schematische, symbolische Bräuche oder Kulthandlungen, die eine tief verankerte, kulturell geprägte Bedeutung in sich tragen, beispielsweise die Schiffstaufe, das Abendmahl, die Trauung oder auch eine Grundsteinlegung<sup>800</sup>. Sie können tiefgreifende Entwicklungen und Wandel auslösen, Elemente, die ebenfalls Grundmuster des Storytellings darstellen.<sup>801</sup>

Diese sprechwissenschaftliche Analyse der sprachlichen Faktoren der Kommunikation hat gezeigt, wie charismatische Kommunikation durch sprechwissenschaftliche Paradigmata analysiert werden kann und wie Zuversicht, unkonventionelle Lösungsstrategien, Visionen durch symbolische Sprache und Storytelling von den abstrakten Fakten hin zu einer emotionalen, die intrinsische Motivation ansprechenden charismatischen Kommunikation transformiert werden können. Die Ergebnisse aus der organisationspsychologischen Führungsforschung bestätigen die Relevanz der symbolischen Sprache und des Storytellings für die charismatische Führung<sup>802</sup>.

#### 5.2.5. Formbezogene Faktoren charismatischer Kommunikation (MOW)

Eine Erörterung der formbezogenen Faktoren charismatischer Kommunikation stellt die Frage nach der formalen Kategorisierung und Typisierung charismatisch geprägter Sprechhandlungen. Hellmut Geißner weist in seiner Grundlegung der Sprechwissenschaft darauf hin, dass die sprechwissenschaftliche Typenkonstruktion teilweise auf eine zweitausendjährige Tradition rhetorischer Typenbildung zurückschauen kann.<sup>803</sup> Für die Fragestellung der vorliegenden Studie gibt es demnach ein breites Spektrum an möglichen Kategorien innerhalb der sprechwissenschaftlichen Formanalyse. Da ist zum einen die

---

<sup>799</sup> Campbell, J. (1994): Die Kraft der Mythen. Bilder der Seele im Leben des Menschen. Zürich: Artemis & Winkler

<sup>800</sup> Herbst 2014, S. 59.

<sup>801</sup> Herbst 2014, S. 107f.

<sup>802</sup> Vgl. 4.3.9 Ergebnisse: Variablen charismatischer und transformationaler Führung und ihrer Rhetorik

<sup>803</sup> Vgl. Geißner, Sprechwissenschaft, S.115.

Unterscheidung zwischen Gespräch und Rede. Zum anderen werden Gespräch und Rede auch noch in ihre je eigenen Bereiche unterteilt. Bei der formalen Analyse von Sprechhandlungen befinden wir uns hier auf der Makroebene. Die Analyse der formbezogenen Faktoren muss allerdings zwei Ebenen tiefer ansetzen: auf der Mikroebene. Im Anschluss an Geißner lässt sich die Mikroebene als die Ebene der elementaren Sprechhandlungen beschreiben. Es ist die Ebene der ersten formalen Zuschreibung des Sprechens. Sprechen kann beispielsweise formal als fragen, erörtern, streiten, bitten, auffordern, erklären etc. beschrieben werden. Solche elementaren Sprechhandlungen sind allerdings eingebettet in Phasen, z.B. des Begrüßens und des Verabschiedens, der Gesprächseröffnung, verschiedenen Redesequenzen und viele mehr. Alle diese Sprechhandlungen mittlerer Reichweite sind aus elementaren Sprechhandlungen gebildet und bilden die Mesoebene.<sup>804</sup> Diese Ebene ist wiederum eingebettet in eine dritte Ebene: die Makroebene. Komplexe Sprechhandlungen, die in den unterschiedlichen Kategorien der Gesprächs- und Rederhetorik erscheinen.

Aus den bisherigen Erörterungen der vorliegenden Studie zur charismatischen Kommunikation ergibt sich, dass diese einen grundsätzlich ephemeren Charakter aufweist.<sup>805</sup> Zudem hat sich der interaktive und situationsbedingte Charakter der charismatischen Kommunikation gezeigt. Auch wenn immer wieder der Versuch unternommen wurde, öffentliche Reden von Personen zu analysieren, die als charismatisch empfunden wurden, wie beispielsweise der frühere US-Präsident Obama<sup>806</sup>, so kann daraus nicht geschlossen werden, dass z.B. eine öffentliche Rede die idealtypische Form einer charismatischen Sprechhandlung darstellt. Charismatische Wirkung ist durchaus auch in anderen Typen rhetorischer Kommunikation in Gespräch oder Rede denkbar. Selbst in therapeutisch geprägten komplexen Sprechhandlungen der Makroebene ist es denkbar, dass es zu charismatisch geprägten Gesprächssituationen kommen kann. Im Anschluss an die von Geißner postulierte verstehende Sprechwissenschaft, die Idealtypen herauszuarbeiten anstrebt,<sup>807</sup> sei an dieser Stelle nach der idealtypischen Form charismatischer Kommunikation gefragt. Für den Bereich der komplexen

---

<sup>804</sup> Vgl. ebd., S.112.

<sup>805</sup> Vgl. 5.2.1.1. WANN und WO – Die äußere Lage und die innere Situation

<sup>806</sup> Vgl. Weibler, J. ,Barack Obama und die Macht der Worte. Wiesbaden 2010

<sup>807</sup> Vgl. Geißner, H., Sprechwissenschaft, S.115.

Sprechhandlungen schlug Geißner in seiner Grundlegung der Sprechwissenschaft den Begriff des Dramas vor.<sup>808</sup> Der Begriff Drama sollte nicht nur exklusiv für theatralische Aufführungen verwendet werden, sondern auch für die alltägliche Interaktionspraxis in sozialen Situationen. Seien doch Bühnenrollen nichts weiter als „artifizialisierte“ Stilisierungen von Geschlechts-, Alters- und Sozialrollen.<sup>809</sup> Der Dramabegriff ist in diesem Zusammenhang als Komplex von Vorspiel – Drama/Handlung – Nachspiel zu begreifen. Es geht Geißner um die geschichtliche bzw. situative Einbettung einer Kommunikationssituation wie auch um „die lebensgeschichtlich unlöschbare Emotionalität der als vergesellschaftete Subjekte“ in dem Drama handelnden Personen.<sup>810</sup> Für die formale Einordnung charismatischer Sprechsituationen scheint sich dieser Dramabegriff anzubieten. Geht es doch um die Dramatisierung einer Mangelsituation und um die symbolische Repräsentation einer dramatisierten Zukunft. Innerhalb des Dramas haben die charismatische Person und die Rezipienten ihre jeweiligen Rollen. Nur in der Aktion der Dramatisierung wird das Charisma erlebbar und ist als ephemerer Prozess nicht konservierbar. Das zum Drama gehörende Nachspiel, wird durch die Veränderungsprozesse und etwaiger Handlungen als Ergebnis transformationaler Wirkung dargestellt. So wird beispielsweise das Lesen einer als charismatisch qualifizierten Rede nicht die gleiche emotionale Wirkung erzielen, wie das Drama als Event. Unterstrichen wird diese These durch den Ansatz von Ernest G. Bormann, der auch mit dem formalen Begriff des Dramas arbeitet und die Kategorie der „*dramatizing messages*“ geprägt hat,<sup>811</sup> die gleichsam ein Drama bilden in dem sie in der Gruppenkommunikation geteilt werden. Der Dramabegriff scheint der adäquateste für die formale Beschreibung einer charismatischen Kommunikationssituation. Er geht aber über die einzelnen Kategorien der Makroebene noch hinaus. Hat doch gerade die Bedeutung des Bormann'schen Ansatzes der rhetorischen Vision für die Analyse charismatischer Kommunikationssituationen, wie sie in der vorliegenden Studie erarbeitet wurde, gezeigt, dass es einen ganzen

---

<sup>808</sup> Vgl. ebd., S.114f.

<sup>809</sup> Vgl. ebd., S.115.

<sup>810</sup> Vgl., S.114.

<sup>811</sup> Vgl. Bormann, E., G., *Small Group Communication*, New York 1975, S.102: „Investigators in small group communication laboratories discovered the process of sharing fantasies when they investigated dramatizing messages and their effect on the group culture. Bales and his associates originally developed 12 categories to use in making a content analysis of communication in small groups. One of the categories was „Shows tension release“, but over the years investigators changed the category to „Dramatizes“.

Kommunikationsprozess braucht, sowie das Commitment der charismatischen Person in diesen Prozess, damit eine entsprechende rhetorische Vision entstehen kann. Es ist wohl so zu unterscheiden zwischen einer charismatischen Kommunikationssituation und einer charismatischen Sprechhandlung, die sich durchaus in verschiedenen Kategorien der Makroebene artikulieren kann. Der Bezug zum Bormann'schen Ansatz macht aber auch deutlich, dass es sich beim Drama der charismatischen Kommunikation um einen Gruppenprozess handelt und so auf der Makroebene Einzelgespräche ausgeschlossen werden können. Für eine Analyse der formbezogenen Faktoren bleiben die unterschiedlichen Kategorisierungen aus der Gesprächs- und Rederhetorik. Insbesondere für charismatische Sprechhandlungen im Rahmen von charismatischer bzw., transaktionaler Führung bleiben eben die spezifischen Kategorien, wie sie sich in Organisationen und Unternehmen zeigen.<sup>812</sup>

Aufgrund des beschränkten Rahmens der vorliegenden Studie sei an dieser Stelle nur noch auf Beobachtungen eingegangen, die sich aus der rhetorischen Redeklassifikation des Sprechwissenschaftlers Dirk Meyer ergeben<sup>813</sup>. Er listet vier Kategorien von Reden auf:

Die informierende Rede, wozu Vorträge und Referate gehören mit einem primär kognitiven Charakter, geprägt durch sachlichen, teils fachsprachlichen Sprachstil. Ziel ist Information und die Anregung zum mitdenken.

Die Überzeugende Rede mit einem kognitiven, emotionalen und voluntativen Charakter, geprägt durch einen emotionalen, fordernden und engagierten Sprachstil. Ziel ist es Überzeugungen herauszubilden bzw., zu ändern und zu motivieren.

Die überredende, manipulative Rede mit einem primär emotionalen, nur scheinbar kognitiven und stark voluntativen Charakter. Geprägt ist diese Kategorie durch einen stark fordernden Sprachstil, der durch ein oft falsches Pathos sekundiert wird. Ziel ist die Überredung.

Die würdigende Rede, wozu Reden an Festen und Feiern und ähnlichen Anlässen gehören. Ihr Charakter ist primär emotional und durch einen erzählenden, unterhaltenden und emotional bewegenden Sprachstil geprägt. Ziel ist die Würdigung und die Erzeugung einer angestrebten Stimmung.

---

<sup>812</sup> Vgl. Organisationen als äußere Situation charismatischer Führung

<sup>813</sup> Vgl., Bose, I., et al., Einführung in die Sprechwissenschaft, S.121.



Charismatische Sprechhandlungen sind innerhalb dieser Kategorisierung am ehesten in der überzeugenden Rede denkbar. Geht es hier doch zentral um transaktionale Motivation durch die Veränderung von Überzeugung und das daraus resultierende Handeln. Die informierende Rede scheint den geringsten Raum für charismatische Sprechhandlungen zu lassen, geht es doch nicht darum, etwas zu bewegen, sondern darum zu informieren. Zweckrationalität bestimmt diese Redekategorien. In der Kategorie der würdigenden Rede geht es auch darum eine angestrebte Stimmung zu erzeugen. Dies kann durch gruppenkohäsives Sprechen, aber wohl vor allem auch durch Narrationen und symbolische Repräsentation geschehen. Hier öffnet sich Raum für charismatische Sprechhandlungen, allerdings nicht als direkte Akte charismatischer Führung, da der Führungskontext nicht gegeben ist. Auch die überredende, manipulative Rede gibt scheinbar einen adäquaten Rahmen für charismatische Sprechhandlungen. Ist sie doch geprägt durch engagierte Sprecher, emotionalisierende Stilmittel und entsprechenden Pathos. Was sich im Zusammenhang mit als charismatisch empfundener Wirkung der Rede ereignet, wirft allerdings weitergehende Fragen auf. Es ist wichtig, diese Redeart von der überzeugenden Rede als eine eigene Kategorie zu unterscheiden, denn die Grundhaltung und Motivation der Sprechhandelnden Person ist recht unterschiedlich. Ist Charisma in solchen Reden echtes Charisma oder ist es inszeniertes Charisma? Gibt es einen Unterschied und welchen Wirkfaktoren unterliegt das inszenierte Charisma? Fragen, die sich besonders in einer immer mehr durch Medienkommunikation geprägten Welt stellen, aber aufgrund des beschränkten Rahmens der vorliegenden Studie an weitergehende Studien verwiesen sind. Die Frage nach dem Umgang mit dem Phänomen der charismatischen Wirkung hat jedenfalls ethische Relevanz für die Sprechwissenschaft und wird im späteren Verlauf der vorliegenden Studie Gegenstand der Betrachtungen sein.

### 5.3. Ethische Implikationen (MOW)

Die Frage, ob es nach den historischen Erfahrungen des 20. Jahrhunderts noch ethisch vertretbar ist, den Begriff *Charisma* nicht nur zu analysieren und darzustellen, sondern auch wissenschaftlich weiterzuentwickeln, wurde, wie schon ausgeführt, für den Bereich der

Führungsforschung positiv beantwortet.<sup>814</sup> Welche ethischen Fragen stellen sich nun für den Bereich der Sprechwissenschaft?

Seitdem Max Weber den Begriff Charisma zu einem fixen analytischen Begriff der Herrschaftssoziologie transformiert hat, steht im allgemeinen Verständnis Charisma für eine außerordentliche Kraft im Bereich des Herrschens und der Führung. Für Max Weber war der Begriff ethisch neutral, diente er doch lediglich dazu, Dynamiken zur Legitimierung von Herrschaft zu beschreiben und diese abzugrenzen von Formen patriarchaler und bürokratischer Herrschaft. Nach den Erfahrungen der totalitären Systeme und Führerkulte, wie sie im 20. Jahrhundert auftraten, insbesondere nach den Erfahrungen des Nationalsozialismus und des Führerkultes um Adolf Hitler, wurde in den nachgängigen Reflektionen der Begriff *Charisma* immer wieder verwendet, insbesondere, wenn die Massenwirkung von Rhetorik in den Blick kam.<sup>815</sup> Charisma wurde zu einem Phänomen, das erstaunte aber auch beeindruckte. Für die sprechwissenschaftliche Analyse kann Charisma in diesem Zusammenhang zu einem analytischen Begriff werden in Analogie zur Terminologie in der Soziologie. Es gilt aber immer auch die situativen Faktoren, die anthropologischen und sozialen Dispositionen im Blick zu behalten, genau wie die beabsichtigten rhetorischen Ziele, insbesondere, wenn die sprechwissenschaftliche Perspektive das Sprechhandeln als eine interaktive Konstituierung von Sinn im Blick hat. Den Unterschied zwischen überzeugender Rede und Manipulation gilt es herauszuarbeiten, wenn sprechwissenschaftliche Analyse im Rahmen des Diskurses mit anderen Disziplinen, insbesondere den Geschichts- und Politikwissenschaften, in verantwortlichem Gespräch bleiben will. Als ein analytisches Hilfsmittel bietet sich hier eine Analyse der jeweils entstandenen rhetorischen Visionen und ihr Verhältnis zur jeweiligen historischen Situation, wie dies im Ansatz von Ernest Bormann anklingt, an. Inwieweit eine rhetorische Vision der Realität des Kontextes entspricht, kann ein Gradmesser der Manipulativität sein, die in der jeweiligen Kommunikationssituation wirkt. Es braucht hierzu den Blick von außen, wie ihn z.B. die Geschichtswissenschaft, die Politikwissenschaft, die Sozialpsychologie u.a. beitragen können. Beispielsweise ging dem kollektiven Selbstmord von Sektenanhängern in Jonestown 1978 die Dynamik einer

---

<sup>814</sup> Vgl. 4.1.2.1.Historische Entwicklung

<sup>815</sup> Vgl. z.B. Robert, J., Adolf Hitler als Idealbild eines charismatischen Führers, Max Webers "charismatische Herrschaft" und ihre Anwendbarkeit auf Adolf Hitler, München 2014.

hochwirksamen rhetorischen Vision voraus, deren Realitätsbezug bestenfalls als wahnhaft bezeichnet werden kann. Auch in der Rhetorik der Nationalsozialisten spielten rhetorische Visionen, wie beispielsweise die der „jüdischen Weltverschwörung“ und des „Endsieges“ eine wichtige Rolle, die zu den bekannten verheerenden Ergebnissen führte. Neben dem Realitätscheck der rhetorischen Vision kommt hier auch noch ein nötiger Realitätscheck der, für die charismatisierende Situation wichtigen, Krisensituation hinzu. Zur charismatischen Sprechhandlung gehört, wie aufgezeigt, die Dramatisierung. Inwieweit diese auf reinen Fiktionen in allen Bereichen beruht, sollte Gegenstand sprechwissenschaftlicher Analyse sein. Dies gilt besonders für alle Formen der Rhetorik in hermetischen Gruppen. Besonders in der heutigen Zeit, in der immer mehr Verschwörungstheorien von sich reden machen, kommen auch die Begriffe der konspirativen und der esoterischen Kommunikation in den Blick<sup>816</sup>, denn sie haben durchaus gruppenkonstituierendes Potential und bilden nicht selten charismatisch strukturierte Gruppen, in denen ein dichotomes Weltbild entsteht, dass für populistische Parteien sehr anschlussfähig ist.<sup>817</sup> Sprechwissenschaftliche Forschung kann hier aufklären und ein entsprechendes Argumentarium für den allgemeinen Diskurs bereitstellen.

Die Funktion des Begriffs *Charisma* im Bereich der Führung wurde im Anschluss an Weber von der Organisationspsychologie und ihrem Ansatz zum *charismatic leadership* aufgegriffen. Grundsätzlich geht es dabei um ein Führungshandeln, dass in den Geführten intrinsische Motivationsbereiche aktiviert, die durch rein transaktionale Führung nicht erreicht werden können. Dass die mündliche Kommunikation in diesem Zusammenhang eine große Rolle spielt, wurde in der vorliegenden Studie herausgearbeitet. Ist es nun alleinige Aufgabe der Sprechwissenschaft für den Bereich der charismatischen Führung rhetorische Skills zu entwickeln bzw. zu optimieren und diese durch eine wissenschaftlich fundierte Didaktik adäquat zu vermitteln? Je nach Standpunkt kann die Perspektive, mit der das jeweilige Führungshandeln betrachtet wird, variieren. Da ist a) die Organisation mit

---

<sup>816</sup> Vgl. Sieg, Chr., Verschwörungstheorien als Erzählungen, 2020: „

<sup>817</sup> Vgl., ebd.: „Ob ein Element eines Plots Fiktion oder Fakt ist, lässt sich nur am Einzelfall überprüfen. Verschwörungsnarrative zeichnen sich nun dadurch weiter aus, dass sie zu den Erzählungen gehören, die ein dichotomes Weltbild entwerfen. In der storyworld der Verschwörungstheoretiker\*innen unterscheiden sich die Verschwörer\*innen von allen anderen Gruppen aufgrund der ihnen zugeschriebenen Macht und moralischen Skrupellosigkeit. Die dichotomische Ordnung der storyworld, in der die Gruppe der Verschwörer\*innen dem moralisch integren Volk gegenübersteht, erklärt auch, warum Verschwörungsnarrative für populistische Parteien so anschlussfähig sind.“

ihren Zielen, wie Z.B. einem möglichst großen Gewinn, b) die Führungsperson mit ihrer Rolle und Aufgabe innerhalb der Organisation, aber auch mit ihren ganz persönlichen Bedürfnissen und c) die geführte Person mit ihrer Rolle innerhalb der Organisation und im Team, sowie ihren persönlichen Bedürfnissen. Die Optimierung einer Führungsstrategie kann nun, je nach Perspektive, etwas ganz anderes bedeuten, und wird immer auf Kosten mindestens einer der beteiligten Seiten gehen. Die Organisationspsychologen Michael Paschen und Erich Dishmaier nennen dies das grundsätzliche Dilemma von Führung:

*Wenn Sie etwas Großes bewirken wollen, werden Sie niemals nur Nutzen für alle stiften können. In der konkreten Welt sind Sie von Gegnern Ihrer Ziele umgeben und von eingeschränkten Ressourcen, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen müssen. Wenn Sie Ihre Ziele durchsetzen, verursachen Sie damit anderen Menschen im metaphorischen Sinne Kosten. Anderen Menschen Kosten verursachen, heißt, dass Sie gegenüber diesen Menschen schuldig werden.<sup>818</sup>*

Aus diesem Dilemma ergibt sich, dass es einen Führungserfolg, der allen Parteien gleichermaßen gerecht wird, gar nicht geben kann. Jede sprechwissenschaftliche Analyse, Entwicklung und Beratung werden sich diesem Dilemma auch nicht entziehen können. Dies fordert zu jeder sprechwissenschaftlichen Tätigkeit in diesem Bereich, immer auch, dass Rechenschaft über die gewählte Perspektive und die angestrebten Ziele gegeben wird. Das Situationsmodell von Geißner kann dazu eine Hilfe sein.

Dies gilt auch für charismatische Sprechsituationen. Für die charismatische Person wurde in der vorliegenden Studie ein notwendiges Commitment bezüglich der aktuellen Situation und den Gedanken und Bedürfnissen der Rezipienten, sowie die rhetorische Fähigkeit zur Performanz einer Vision herausgearbeitet. Neben den rhetorischen Fähigkeiten bedeutet dies eine Wahrnehmungsfähigkeit für die äußere Situation und die Gruppenkohäsion, sowie die Fähigkeit zur Empathie. In diesen Bereichen zeigen sich die Kompetenz der Führungsperson, aber auch ihre innere Haltung und ob es sich um Manipulationsversuche mit inszeniertem Charisma handelt. Die Empathie erscheint als Schlüsselbegriff für eine ethisch vertretbare Weiterentwicklung charismatischer Rhetorik und setzt für die Führungsperson einerseits die Fähigkeit zur Empathie, aber auch eine innere Haltung voraus, die den anderen Menschen als eine Person auf Augenhöhe betrachtet, dessen Freiheit ernst zu nehmen ist. Eine innere Haltung, die Führung weniger als Ausübung von Macht bzw. Gewalt über andere betrachtet, sondern vielmehr als Stimulation zur

---

<sup>818</sup> P., Michael; Dishmaier, E., Psychologie der Menschenführung, Heidelberg 2014, S.226.

Kooperation. Durch charismatische Sprechhandlungen wird Macht ausgeübt, die auch den rein zweckrationalen Rahmen von komplementärer Machtausübung übersteigen bzw. verlassen kann. Charismatische Kommunikation kann eine Emotionalität auslösen, die eine symmetrische Interaktion von Sprechrollen überschreitet und in der Zuschreibung einer Führungsrolle gipfelt, die zwar grundsätzlich ephemeren Charakter hat, aber hoch wirksam ist. Es kann eine Situation entstehen, die offen ist für Missbrauch.<sup>819</sup> Eine ethisch orientierte sprechwissenschaftliche Didaktik wird sensibel sein für die Dynamik charismatischer Kommunikation und somit nicht nur die rhetorische Kompetenz von Führungspersönlichkeiten schulen, sondern auch ihre innere Haltung, die sich der Verantwortung im Umgang mit der Wirksamkeit charismatischer Kommunikation und Führung bewusst ist. Als hilfreicher Ansatz erscheint hier die Kooperative Rhetorik, wie sie von dem Theologen und Sprechwissenschaftler Elmar Bartsch begründet wurde, dessen Ziel es immer war, andere auf Augenhöhe zu überzeugen und nicht zu manipulieren. In der Überwindung eines Sieg-Niederlagen-Schemas im Bereich der menschlichen Kommunikation, geht es der kooperativen Rhetorik um eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Verständigung auf der Basis wertschätzender Beziehungen.<sup>820</sup> Grundlegend ist für den Ansatz der kooperativen Rhetorik die Perspektivübernahme. Der Theologe und Sprechwissenschaftler Thomas Grießbach verdeutlicht, dass es um ein wertschätzendes Einfühlen und ein wertschätzendes Wahrnehmen des anderen Menschen, gerade auch in seiner Unterschiedlichkeit geht:

*Die Perspektivübernahme verlangt unter rhetorischer Hinsicht die Haltung von Nähe und wirklichem Interesse am Anderen, was nicht gleichbedeutend ist mit der Übernahme der gleichen Einstellung und Sichtweise des Gesprächspartners.<sup>821</sup>*

Die beiden Wirtschaftswissenschaftler Jürgen Weibler und Thomas Kuhn beschreiben in ihrer Studie zu „Bad Leadership“, dass gerade Führungspersonen mit narzisstischen bzw. psychopathischen Persönlichkeitsstörungen oder machiavellistischer Grundhaltung als charismatische Charaktere wahrgenommen werden und zeichnen das Impression-Management dieser Führungspersönlichkeiten, der von ihnen sog. „dunklen Triade“

---

<sup>819</sup> Vgl. Lepschy, A., Populistischen Äusserungen begegnen, S.32f.

<sup>820</sup> Vgl. Pabst-Weinschenk, Marita (Hrsg.), Kooperative Rhetorik in Theorie und Praxis, in: Sprache und Sprechen, Bd.51, Baltmannsweiler 2019, S.V (Einführung)

<sup>821</sup> Vgl. Grießbach, Th., Kooperative Rhetorik in der Spannung von Technik und Haltung, S.2.

nach.<sup>822</sup> Es sind Führungspersönlichkeiten, deren Handeln durch Gefühl-, Gewissens- und Furchtlosigkeit, sowie durch Manipulation und Machtmissbrauch geprägt ist. Besonders in hierarchischen und leistungsorientierten Systemen eröffnen sich ihnen dadurch Karrierechancen. Im Endeffekt werden sie ihrer Organisation aber eher schädlich sein, da ihnen außer dem eigenen Ego kein Bezugsrahmen zur Verfügung steht. Durch sprechwissenschaftlich fundierte Übungen bezüglich Empathie und Perspektivübernahme, orientiert an der kooperativen Rhetorik, könnten schon in allfälligen Assessments derartig gelagerte psychologische Dispositionen von potentiellen Führungskräften deutlich werden. Personen, die sich schwertun mit dem empathischen Einfühlen in andere, sowie mit Mitgefühl und wertschätzender Begegnung, werden in solchen Übungen große Hürden entdecken.

Im folgenden Kapitel sollen nun die dargelegten Erkenntnisse der vorliegenden Studie aus der soziologischen und organisationspsychologischen Forschung sowie der im vorangegangenen Kapitel ausgeführten Implikationen im Rahmen des Geißner'schen Situationsmodells der rhetorischen Kommunikation im Praxistransfer für ein Training operationalisiert werden.

---

<sup>822</sup> Vgl. Kuhn, Th.; Weibler, J., *Bad Leadership*, München 2020, S.60ff.

## 6. Transfer in die sprechwissenschaftliche Didaktik: (LL)

### 6.1. Konzeptionelle Elemente für ein charismatisch orientiertes Führungskräfte-Training

### 6.2. Grundsätzliche Überlegungen

Zu Beginn der Ausführungen stellt sich die Frage, welche didaktischen Möglichkeiten im Rahmen einer im vorangegangenen Kapitel erläuterten sprechwissenschaftlich fundierten Herangehensweise im Hinblick auf die Sicherstellung und Erweiterung der individuellen beruflichen sozialen, personalen und methodischen Handlungskompetenz<sup>823</sup> von Führungskräften bestehen. Wie bereits gezeigt, sollen an dieser Stelle nicht lediglich die Ergebnisse organisationspsychologischer Forschung sprechwissenschaftlich zugeordnet und operationalisiert werden. Voraussetzung für ein sprechwissenschaftlich fundiertes Trainingskonzept ist vielmehr die Analyse und Beschreibung einerseits bestehender, andererseits zu schaffender Sprechsituationen. Die didaktische Umsetzung wiederum bedient sich operationalisierter Elemente und Ziele.

Die als Ergebnis des Trainings angestrebten charismatischen Kommunikationssituationen zeichnen sich aus durch ihre Außeralltäglichkeit<sup>824</sup> und ihre Mündlichkeit. Ausgehend vom Konzept des Situationsmodells der rhetorischen Kommunikation<sup>825</sup> soll es in diesem Kapitel deshalb darum gehen, reflektierte Sprech- und Hörverstehenskompetenz<sup>826</sup> im Kontext der charismatischen Führung durch ein geeignetes anwendungsorientiertes Trainingskonzept zu befördern. Dabei bestätigt die Forschung, dass transformationales bzw. charismatisches Führungsverhalten unabhängig von der persönlichen Disposition zum Führungserfolg

---

<sup>823</sup> Kompetenz allgemein definiert Weinert (2001: 27f) als „...die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“. Handlungskompetenz im beruflichen Kontext wiederum ist „...die Fähigkeit bzw. die Qualifikation, die Aufgaben und Anforderungen an einem Arbeitsplatz selbständig und eigenverantwortlich bewältigen zu können. Sie umfasst die Fähigkeit zur Zielsetzung, Planung, Ausführung und Kontrolle und wird in die Bereiche Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz und Personale Kompetenz unterteilt.“ (Felfe/Franke 2014: 15).

<sup>824</sup> Vgl. 3.4. Max Webers Konzept von Charisma (MOW)

<sup>825</sup> Vgl. 5.2.1. Die situativen Faktoren von Charisma in der mündlichen Kommunikation (MOW)

<sup>826</sup> Vgl. Geißner 1981/88, S. 102.

beiträgt<sup>827</sup> und dass es möglich ist, diese Verhaltensweise zu trainieren<sup>828</sup>. Felfe<sup>829</sup> stellt fest: „Führungsstile (...) können durch Training, Coaching und andere Maßnahmen durch die Führungskräfte erlernt werden.“ Auch Antonakis<sup>830</sup> berichtet, dass

*...the results of our field and laboratory study indicated that charisma can be taught and that this effect had an impact on leader outcomes. We trust that the intervention approach we have developed will prove useful for educators and consultants, and this in an area where practice is often not evidence-based.*<sup>831</sup>

Die Führungsforschung zeigt auch, dass bestimmte übergreifende Konzepte, wie es das charismatische bzw. transformationale Führungsmodell darstellt, sich positiv auf Motivation, Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitern und damit auf den Organisationserfolg auswirken. Wesentliches Ziel ist es, Führungskräfte zum letztendlich eigenständigen Handeln bzw. zur Anwendung der Konzepte, Strategien und Instrumente zu befähigen.<sup>832</sup> Auf der Grundlage der hermeneutischen Theoriebildung idealtypischer charismatischer Kommunikation sollen didaktische Konzepte unter Berücksichtigung der oben dargestellten soziologischen und organisationspsychologischen Forschungsergebnisse entwickelt werden.

Grundsätzlich leiten, wie dargestellt<sup>833</sup>, auch ethische Aspekte ein praktisches Training, das bewusst herbeigeführte Verständigung und die sprechkommunikative Verantwortung von den am Kommunikationsprozess Beteiligten als Basis aller kommunikativen Aktionen voraussetzt.<sup>834</sup> Und Grundvoraussetzung hierfür ist auch die Bereitschaft zu einer offenen, flexiblen und umfassenden Perspektivenverschränkung. Wesentlich ist für uns auch zu betonen, dass nicht nur konkretes Verhalten, sondern auch die ihm zugrundeliegenden Leitbilder, Überzeugungen und Werte ebenso wie Einstellungen in das Training einfließen. Gegenstand des Trainings-Konzeptes ist die rhetorische Kommunikation in einer integrativen Betrachtung als „bio-psychosoziales Gesamtgeschehen“<sup>835</sup>, bei dem neben der Wissens- und Methodenvermittlung auch immer Aspekte der Persönlichkeitsbildung eine

---

<sup>827</sup> Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam 2003; Judge/Piccolo 2004.

<sup>828</sup> Vgl. Felfe/Franke 2014, S. 7.

<sup>829</sup> Felfe 2014, S. 263.

<sup>830</sup> Antonakis 2011.

<sup>831</sup> Ebd., S. 392.

<sup>832</sup> Vgl. Felfe/Franke 2014, S. 8.

<sup>833</sup> Ebd.

<sup>834</sup> Vgl. Meyer 2013, S. 144.

<sup>835</sup> Neuber 2013, S. 1.



wesentliche Rolle spielen. Zudem soll der dialogische, systemische Aspekt des Lehrens und Lernens betont werden, bei dem sich Trainer und Trainees wertschätzend, fehlerfreundlich und respektvoll auf Augenhöhe<sup>836</sup> mit dem Ziel der gemeinsamen Sinnkonstitution begegnen können<sup>837</sup>. Grundlage unserer didaktischen Überlegungen sind die Prinzipien der konstruktivistischen Lerntheorie<sup>838</sup>, die Lernen als aktiven, selbstgesteuerten, konstruktiven sozialen Prozess definiert, den Lernenden in den Mittelpunkt stellt und ihm seine eigene Interpretation und Verarbeitung der jeweiligen Lerninhalte in einem reflektierten Prozess zugesteht.<sup>839</sup> Dies bedeutet für Trainer und Dozenten, ihre Rolle vor allem in der Begleitung, Beratung und Unterstützung der Lernenden zu sehen.<sup>840</sup> Basis hierfür ist möglichst hochgradige Expertise hinsichtlich der Inhalte und Methoden. Für ein passgenaues Training ist auch die didaktisch-methodische Anschlussfähigkeit der Lerninhalte hoch relevant. Sie sollten immer an vorhandenes Wissen und Erfahrungen der Trainees anknüpfen. Aus diesem Grund sollten im Vorfeld Vorerfahrungen, Bedürfnisse und Ziele der Trainees abgefragt und die Lerninhalte entsprechend angepasst werden, damit schließlich eine möglichst hohe Viabilität und auch Nachhaltigkeit der Lerninhalte erreicht werden kann.<sup>841</sup>

### 6.3. Möglichkeiten und Grenzen

Die didaktische Vermittlung des Themenkomplexes „charismatische bzw. transformationale Führung“ in ihrer ganzen Bandbreite erfordert ein erweitertes Coaching-Konzept. Das hier vorgestellte Trainings-Konzept zur mündlichen Kommunikation kann nur ein Teil dieses Coaching-Konzeptes sein. Dieses bildet den Rahmen dafür, defizitäre oder neu geforderte Verhaltensweisen und Fertigkeiten zu definieren und sie im Training aufzubauen oder zu optimieren. Die vorliegende Studie setzt an einem Punkt des Personalentwicklungs-Zyklus an, an dem neben der Existenz eines Führungsleitbildes<sup>842</sup> bereits klar definiert ist, welche Aufgaben und Ziele von den jeweiligen Führungskräften

---

<sup>836</sup> Vgl. Meyer 2013, 146f.

<sup>837</sup> Pabst-Weinschenk 2011, S. 15.

<sup>838</sup> Vgl. Wagner 2011, S. 309.

<sup>839</sup> Ebd.

<sup>840</sup> Vgl. Teuchert (o. Jg.)

<sup>841</sup> Meyer 2013, S. 148f.

<sup>842</sup> Vgl. Felfe/Franke 2014, S. 21.

erfüllt bzw. erreicht werden sollen.<sup>843</sup> Diese sind die Grundlage für ein Training der charismatischen bzw. transformationalen Führung.

Aus der Gesamtheit der möglichen Inhalte von Führungskräfte Trainings<sup>844</sup> ist das vorliegende sprechwissenschaftlich fundierte Training zur charismatischen Kommunikation insbesondere bei den Dimensionen *Kommunikation und Gesprächsführung, Selbstkenntnis, Führungskonzepte und –theorien* und *Leitung und Steuerung von Gruppen* zu verorten.

Im Folgenden folgt der Praxistransfer. Hier wird der Seminarablaufplan „Charismatische Führung: Grundlagen und Praxis-Instrumente“ unter Berücksichtigung der Aspekte *Trainings-Aufbau und –Ablauf, Zielgruppe, Rahmenbedingungen und Kontext, Seminarziele* und *Übergeordnetes Coaching- und Mentoring-Konzept* detailliert beschrieben.

#### 6.4. Seminarablaufplan: „Charismatische Führung: Grundlagen und Praxis-Instrumente“

Für das Training charismatischer Kommunikation kommen eine Reihe von Methoden in Frage unter der grundsätzlichen Prämisse, dass die eingesetzten Methoden sowohl an den Bedürfnissen der Teilnehmer wie auch den Zielen des Trainings ausgerichtet sind. Daneben sollte in Übungen und Rollenspielen<sup>845</sup> ebenso wie im Feedback<sup>846</sup> die Möglichkeit zum

---

<sup>843</sup> Vgl. hierzu ausführlich Mayrhofer 2009, S. 374ff

<sup>844</sup> Für eine Gesamtaufstellung aller Dimensionen und Kategorien vgl. Felfe/Franke 2014, S. 19

<sup>845</sup> Rollenspiele sind Verhaltenssimulationen. Zugrunde liegt die Überlegung, dass bestimmte Führungssituationen im Rollenspiel simuliert und damit trainiert werden. So kann konkretes Verhalten praktisch eingeübt werden. Mit Rollenspielen soll Verhalten in sozialen Situationen trainiert werden. Sie werden in der Führungskräfteförderung als besonders bedeutend angesehen (vgl. Felfe/Franke 2014: 29). Charakteristisch ist die Gesprächssituation mit unterschiedlichen Rollen, die ggf. auch getauscht werden. Hierbei sind verschiedene Grade der Planung und Vorbereitung denkbar, die von der Improvisation bis zur detaillierten Rollenbeschreibung innerhalb eines konkreten Kontextes reichen. Rollenspiele sind auch deshalb so wertvoll im Training, weil die Perspektivenübernahme und das Verständnis für Sichtweisen und Emotionen des jeweiligen Gegenübers deutlich gemacht werden können und so die Fähigkeit zur Empathie trainiert wird. Dies ist im Kontext der charismatischen Führung ein besonders wichtiges Element (vgl. Felfe/Franke 2014, S. 30).

<sup>846</sup> Feedback ist ein wesentlicher Teil des Trainings sozialer Interaktionen, denn nur der jeweilige Trainingspartner ist in der Lage einzuordnen und nach festzulegenden Kriterien zu bewerten, wie das trainierte Verhalten gewirkt hat und mit welchen Emotionen auf Seiten des Trainingspartners es verbunden war. Denn bei der Selbstwahrnehmung existiert ein „blinder Fleck“ (Hall 1974). Das Feedback schließt diese Lücke und macht so die Steuerung des eigenen Verhaltens möglich (vgl. Felfe/Franke 2014: 31). Durch Feedback wird gewünschtes Zielverhalten und werden Lernfortschritte durch Lob und Anerkennung verstärkt, unerwünschtes aber abgeschwächt, indem es nicht verstärkt wird, sondern durch konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge relativiert. Wichtig ist, dass das Feedback nach bestimmten Feedbackregeln stattfindet, damit es vom Feedbacknehmer auch akzeptiert werden kann.<sup>846</sup> Wesentlicher

aktiven Lernen bestehen. Unterschiedliche Trainingsmethoden werden miteinander kombiniert, der Methoden-Mix dient dazu, durch Abwechslung gesteigerte Aufmerksamkeit und Motivation zu erreichen. Die Trainingsmethoden werden auf unterschiedliche psychologische Konzepte zurückgeführt, die sich teilweise überschneiden und können grob in drei Gruppen aufgeteilt werden:

Die erste Gruppe besteht aus jenen Ansätze, die das konkrete Verhalten und sein Training in den Mittelpunkt stellen.

Die zweite Gruppe zählt zu den gruppenspezifischen Ansätzen und stellt die Persönlichkeit des Trainees mit seinen Motiven, Werten, Einstellungen und Verhaltensmustern in den Vordergrund. Durch Selbsterfahrung sollen diese bewusstgemacht und kritisch reflektiert werden<sup>847</sup>. Gruppendynamische Trainings ermöglichen Interaktion und gegenseitiges Feedback. Denk- und Verhaltensmuster werden ins Bewusstsein gerückt und ein differenziertes Selbstbild in sozialen Situationen erreicht<sup>848</sup>. Eine Veränderung des Bewusstseins soll in der Folge auch eine Verhaltensänderung nach sich ziehen. Dieser Ansatz betont den Aspekt der nachhaltigen Veränderung des Verhaltens durch die Veränderung der zugrundeliegenden Persönlichkeits- und Bewusstseinsstrukturen. Bestimmte gruppendynamische Prozesse werden in diesem Kontext durch Übungen angestoßen, beispielsweise durch die NASA-Übung, die mit geringem Realitätsbezug Entscheidungsprozesse thematisiert<sup>849</sup>. Jene Übungen stehen stellvertretend für Themen, die für die Gruppendynamik zentral sind, etwa Führung, Kooperation, Kommunikation und Vertrauensbildung<sup>850</sup> oder auch die Klärung und Bewältigung von Konflikten<sup>851</sup>.

Die dritte Gruppe von Ansätzen sind die persönlichkeitsorientierten Ansätze, die dazu anregen, über die eigene Persönlichkeit und etwaige Stärken und Schwächen nachzudenken. Hier geht es nicht um ein ideales Verhalten, sondern um die Frage nach den Ursachen für das Verhalten eines Führenden und seine Selbstführungsmöglichkeiten. Eigene Motivkonstellationen und mögliche Zielkonflikte können so aufgedeckt und gelöst

---

Bestandteil eines Feedback-Prozesses ist aber auch die Selbstreflexion, denn hier kann ein Vergleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung erfolgen. Selbstreflexion erleichtert die eigenständige Verhaltensorganisation, Verbesserung der Handlungsflexibilität und eine Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit (vgl. Schaper & Sonntag 1997).

<sup>847</sup> Vgl. Felfe/Franke 2014, S. 27.

<sup>848</sup> Sonntag & Stegmaier 2006; König & Schattenhofer 2009.

<sup>849</sup> Vgl. Antons 2011, Vopel 1996.

<sup>850</sup> Vgl. Felfe/Franke 2014: 37.

<sup>851</sup> Vgl. ebd., S. 37.

werden<sup>852</sup>. Besonders hier greift das Paradigma der konstruktivistischen Didaktik, dass das Lernen bei erwachsenen Menschen überwiegend erfahrungsgeleitet und erfolgreich immer dann ist, wenn im Kontext unmittelbaren praktischen Nutzens und persönlicher Erfahrung gelernt wird; hieran sollte bei Übungen, beim Feedback und in der Reflexion immer angeknüpft werden.

Um nun konkretes Verhalten zu trainieren bzw. Bewusstseinsstrukturen zu reflektieren, können unterschiedliche Übungen eingesetzt werden. Für das hier beschriebene Konzept stehen diejenigen Übungen im Vordergrund, welche sprechwissenschaftlich fundiert umgesetzt werden können.

Beschrieben werden zunächst die *Trainings-Konzeption* und der *Trainings-Ablauf*, gefolgt von der *Zielgruppe* und den *Rahmenbedingungen* und schließlich der *Kontext* und die *Ziele* des Trainings.

Ein modulares tabellarisches Trainings-Konzept bildet den zweiten Teil des Kapitels. Dieser exemplarische Trainingsablauf thematisiert vier Aspekte, die in den vorherigen Kapiteln besonders ausführlich herausgearbeitet wurden<sup>853</sup> und sich besonders gut in einem sprechwissenschaftlich fundierten Trainingskonzept umsetzen lassen.

Da es sich bei charismatischer Führung immer um eine Situation handelt, in der ein Führender in der Regel mit mehreren Teammitgliedern zusammenarbeitet, steht im vorliegenden Konzept das Gruppentraining im Fokus. Diese Trainingsform bietet gegenüber der klassischen 1:1-Variante deutliche Vorteile, denn es handelt sich hier um gemeinsame, positions- oder teamspezifische Themen.<sup>854</sup> Die sicher relevante Frage nach der Wirksamkeit, den Erfolgskriterien und der Evaluation einzelner Elemente des Führungskräftetrainings<sup>855</sup> muss in dieser Studie aus Kapazitätsgründen vernachlässigt werden.

*Trainings-Aufbau und –Ablauf:* Die Dauer des Seminars ist auf drei Tage angesetzt. Da es sich um ein Seminar zur Vermittlung grundlegender Führungskompetenzen handelt, ist als

---

<sup>852</sup> Vgl. ebd., S. 40.

<sup>853</sup> Vgl. 5.2. Charisma als Objekt einer verstehenden Sprechwissenschaft (MOW & LL)

<sup>854</sup> Zu bedenken ist aber, dass gerade durch eine gewisse Homogenität in der Gruppe die Gefahr einer Konkurrenzsituation besteht mit der Folge, dass es bei Teilnehmern zu Hemmungen oder Demotivationen kommt.

<sup>855</sup> Vgl. z. B. Felfe/Franke 2014.

Ort für das Training an ein *off-the-job*-Szenario in einem Schulungszentrum gedacht. Hier können Grundlagen vermittelt und ein systematischer Trainings-Ablauf in einem ungestörten, geschützten Raum in einer Gruppe durchgeführt werden, die einen Erfahrungsaustausch und gegenseitige Unterstützung möglich macht. Um den Teilnehmern intensives Üben und fundierte Reflexion zu ermöglichen, sollte ihre Anzahl zehn bis zwölf nicht übersteigen.

Das Seminarkonzept richtet den Fokus auf charismatische Verhaltensweisen und ihren Einsatz im Rahmen der Gesprächsrhetorik. Wie oben dargestellt, liegt dem Konzept der charismatischen bzw. transformationalen Führung das Ziel zugrunde, die Mitarbeitenden emotional an den Führenden zu binden und ihre Zufriedenheit in der Zusammenarbeit mit dem Führenden wesentlich zu steigern. Dies geschieht wie beschrieben auf verschiedenen Wirkungsebenen und soll noch einmal am Dimensionen-Konzept von Bass<sup>856</sup> verdeutlicht werden: Neben dem Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit<sup>857</sup>, *Motivation durch begeisternde Visionen*<sup>858</sup>, *Anregung und Förderung kreativen und unabhängigen Denkens*<sup>859</sup> und individuelle Unterstützung und Förderung<sup>860</sup>, wobei insbesondere der Bereich der *Motivation durch begeisternde Visionen* sich für ein Training aus sprechwissenschaftlicher Perspektive eignet<sup>861</sup>.

Thema des Seminars: Charismatische Führung: Grundlagen und Praxis-Instrumente<sup>862</sup>

Trainingsziele:

Modul-Tag 1

- a. Kenntnis des Führungskonzeptes der charismatischen und transformationalen Führung;
- b. Analyse des bestehenden Führungsverhaltens und Optimierungsmöglichkeiten im Hinblick auf charismatischen bzw. transformationale Führung kennen;

---

<sup>856</sup> Vgl. Bass 1985

<sup>857</sup> *Idealized Influence*

<sup>858</sup> *Inspirational Motivation*

<sup>859</sup> *Intellectual Stimulation*

<sup>860</sup> *Individualized Consideration*

<sup>861</sup> Vgl. Frese, Beimel & Schoenborn 2003.

<sup>862</sup> Die Thematik der Zieldefinition und Visionierungskompetenz übersteigt die zeitliche Dimension des Trainings und ist deshalb nicht Inhalt des vorliegenden Konzeptes. Sie könnte während einem oder zwei folgenden Modulen oder Trainingstagen bearbeitet werden.

- c. Grundlagen der Kommunikations- und Gesprächsfähigkeit kennen und anwenden;
- d. Kenntnis des Empathiekonzeptes;

#### Modul-Tag 2

- e. Kenntnis relevanter zentraler Theorien und wissenschaftlicher Erkenntnisse von Gruppenprozessen
- f. Vertiefte Kenntnis Gruppenkohäsion
- g. Kenntnis relevanter und zentraler Theorien und wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Symbolischen Sprache;

#### Modul-Tag 3

- h. Kenntnis relevanter zentraler Theorien und wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Storytelling
- i. Empathie, Teambuilding, Symbolische Sprache und Storytelling als Instrument charismatischer Führung in komplexen Situationen anwenden können.
- j. Konkrete Praxis-Transferziele für den Arbeitsalltag formulieren.

Für ein solches Training transformationaler bzw. charismatischer Führung empfiehlt sich ein bestimmter Ablauf<sup>863</sup> von Themenblöcken pro Tag. Sie sind, je nach Kenntnisstand der Teilnehmer und Zeitaufwand für Selbstreflexion, Gruppendiskussionen und Feedbacks und Übungen zeitlich flexibel zu handhaben, deshalb erfolgt keine konkrete Angabe der Dauern. In den Detailkonzepten erfolgt eine ungefähre Zeitangabe.

Wird wie im Folgenden ein dreitägiges Seminar konzipiert (siehe Tabelle), so sollte am ersten Tag zunächst das Kennenlernen und die Klärung von Erwartungen, Wünschen, Zielen und Regeln eines Gruppengesprächs das Seminar eröffnen. Hier sollten die eigenen Erfahrungen mit der und die Ansprüche an die Führungsrolle einfließen. Auch eigene Lernziele sollten zur Sprache kommen. Im Anschluss wird das Konzept der charismatischen bzw. transaktionalen Führung als Führungskonzept und Führungsinstrument im Kontext relevanter und zentraler Führungstheorien vorgestellt. Wichtiges Element des Trainings ist es, dass im nächsten Schritt das eigene Führungsverhalten durch den Abgleich von Fremd- und Selbsteinschätzung analysieren und optimieren und ein Stärken-Schwächen-Profil mit

---

<sup>863</sup> Kirkbride 2006.

Optimierungsbedarf erstellt wird. Die Auswertung des im Vorfeld analysierten Führungsverhaltens ist Grundlage für die Selbstreflexion in kleinen Gruppen. Für die Analyse bietet sich beispielsweise das MLQ<sup>864</sup> an.

Flankierend werden einige grundlegende Fähigkeiten, die die Wirkung mündlicher Kommunikation optimieren, trainiert, beispielsweise Körperausdruck und prosodische Elemente. Weitere Themenkomplexe sind die Grundlagen der Kommunikations- und Gesprächsfähigkeit und Gesprächsführung als Grundlage charismatischer rhetorischer Kommunikation. Ein Themenblock Empathie beschließt den ersten Tag.

Am 2. Tag werden Kenntnisse relevanter zentraler Theorien und wissenschaftlicher Erkenntnisse der Sozialpsychologie im Hinblick auf Gruppenprozesse und Gruppenkohäsion vermittelt und die Verbindung zur charismatischen Führung vermittelt und reflektiert. Weitere Themen sind Koordination und Motivation und Konzepte zur Steuerung von Gruppen und zur Optimierung der Teameffektivität als Grundlage von Gruppenkohäsion; im Weiteren werden die theoretischen Einlassungen auf Szenarien des beruflichen Alltags wie Gesprächssituationen, Problem- und Konfliktlösungsprozessmoderation analytisch und praktisch angewandt. Der zweite Themenkomplex des zweiten Seminar-Tages ist die Symbolische Sprache, ihre Theorien und ihre Funktion als Element der charismatischen Führung.

Der dritte Tag schließlich führt das Thema Storytelling und seine Funktion in der charismatischen Führung ein; Best-Practice-Beispiele und solche aus dem eigenen beruflichen Umfeld ergänzen die Theorie.

Alle Themen werden mit Trainer-Inputs, Selbst- und Gruppenreflexion und –Diskussion, Feedback, Übungen und Präsentationen bearbeitet. Wichtig ist der Einsatz von Videofeedback<sup>865</sup>, um die Selbst- und Fremdwahrnehmung der Trainees zu schulen. Auch wenn, wie oben dargestellt, sich Charisma vor allem in direkter mündlicher Kommunikation entfaltet, wird in einigen Übungen auch auf medial vermittelte Formen von charismatischer Kommunikation zurückgegriffen, um auch über Best-Practice-Beispiele Motivation,

---

<sup>864</sup> *Multifactor Leadership Questionnaire*, vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

<sup>865</sup> Durch ein mediales Feedback, beispielsweise als Video-Feedback, werden Qualität und Intensität des Feedbacks erheblich gesteigert, denn der Trainee erhält ein objektives, direktes und ungefiltertes Bild seines Verhaltens als Grundlage für Selbsterfahrung und Selbstreflektion. So kann eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung bewirkt werden. Auch im Hinblick auf Körperausdruck und Prosodie ist Videofeedback geeignet, um Selbst- und Fremdwahrnehmung miteinander abgleichen zu können. Durch Beobachtung anderer Teilnehmer kann das eigene Verhaltensrepertoire erweitert werden.

Inspiration und Reflexion anzuregen. Einen Überblick und Details zeigen die Tabellen im Anschluss an diese Ausführungen.

Vier in dieser Studie<sup>866</sup> ausführlich beschriebene und für die charismatische Kommunikation relevante Fokusthemen „Empathie“, „Gruppenkohäsion“, „Symbolische Sprache“ und „Storytelling“, werden in Form von praktischen Übungen in den Kontext der charismatischen Führung integriert. Sie sind in vier Detail-Tabellen unter Angabe von vorbereitendem Trainer-Input, mögliche Anzahl der Teilnehmer, Dauer, Vorgehen, Kommentar und Angaben zu benötigten Materialien im Anschluss an die Modul-Übersichts-Tabelle zu finden. Die letzte Übung des Seminars sollte eine kurze Case Study bilden, um das Agieren auch in komplexen Zusammenhängen in Rollen zu erproben. Sie abzubilden würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten und wird deshalb hier nur erwähnt.

Eine abschließende Diskussion realer Probleme aus dem beruflichen Alltag soll den Erfahrungsaustausch in Peer-Groups anregen und den Praxistransfer in die existierende Arbeitssituation ermöglichen. Hierfür werden konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Trainingsinhalte in die Praxis und ein Folgetermin für ein Einzelcoaching vereinbart. Abrell et al.<sup>867</sup> betonen als Ergebnis ihrer Studie, dass besonders komplexe Verhaltensmuster nicht sofort, sondern erst nach einiger Zeit umgesetzt werden und auch dann erst Trainingseffekte festzustellen sind. Deshalb sollte als Nachbereitung zu einem verabredeten Zeitpunkt wenige Wochen nach dem Training ein individuelles Follow-up-Coaching verabredet werden, um den Praxistransfer zu thematisieren und Erkenntnisse und Diskussionsbedarf zu eruieren und zu bearbeiten<sup>868</sup>. Ein Gruppenaustausch über das gesamte Seminar schließt das Seminar ab.

*Zielgruppe:* Das Seminar richtet sich an Nachwuchs-Führungskräfte in Unternehmen, die mit ihrer und durch ihre mündliche Kommunikation charismatisch führen wollen.

*Rahmenbedingungen – Kontext:* Das Seminar wird im Rahmen des Führungskräfte-Coachings eines großen bzw. mittelständischen Unternehmens angeboten und ist Teil

---

<sup>866</sup> Vgl. 5.2. Charisma als Objekt einer verstehenden Sprechwissenschaft (MOW & LL)

<sup>867</sup> Abrell et al. 2011

<sup>868</sup> Vgl. auch Felfe/Franke 2014: 111.



eines umfassenderen Coachingkonzeptes für Nachwuchs-Führungskräfte, das *on* und *off-the-job* stattfindet und sich mit dem übergeordneten Thema „Mitarbeiterführung“ beschäftigt. Dies bedeutet, dass die Teilnehmer-Gruppe insofern als homogen anzunehmen ist, als sie aus Personen aus ähnlichen beruflichen Kontexten zusammengesetzt ist. Diese haben aber möglicherweise auch sehr unterschiedliche Trainingserfahrungen. Dies sollte im Vorfeld abgeklärt werden, um ein genau auf die Teilnehmergruppe zugeschnittenes Seminarkonzept durchführen zu können.

*Seminarziele:* Die Teilnehmer werden zum einen durch theoretischen Input mit den Grundlagen charismatischer Führung vertraut. Zum anderen vermittelt das Seminar in praktischen Übungen Fähigkeiten in einzelnen Teilbereichen der charismatischen Führung. Die dritte Ebene bildet die Selbstreflexion, die durch Feedback, kollegiale Beratung oder in Einzelarbeit angeregt wird.

*Übergeordnetes Coaching- und Mentoring-Konzept:* Folgend wird ein der oben beschriebenen Kontextualisierung adäquates dreitägiges modulares Trainingskonzept vorgestellt. Zu den einzelnen Teilmodulen werden jeweils die wichtigsten Lernziele, Inhalte, Themen und eingesetzte Methoden erläutert. Das Training „Mitarbeiterführung“ ist konzipiert als eines in einer Reihe von Modulen zu diesem Thema. Der übergreifende Trainingsplan, denkbar mit vier bis fünf Modulen, sollte Trainings- und Praxisphasen abwechseln. In den Praxisphasen sollten die Trainingsinhalte erprobt und umgesetzt werden. Peergruppentreffen und ein Coaching- und Mentoringprogramm ergänzen das Training.

Im Folgenden ist eine exemplarische Darstellung für ein dreitägiges Training mit jeweils drei Modulen pro Tag dargestellt. Pro Modul sind jeweils die Ziele des Moduls, die zu den Zielen hinführenden Inhalte und die eingesetzten Methoden aufgeführt. Die drei Trainingstage können, müssen aber nicht direkt hintereinanderliegen. Vielmehr können auch Praxisphasen in den zeitlichen Plan eingeplant werden, in denen die Module konzeptionell vor- und nachbereitet werden bzw. in denen erlernte Verhaltensweisen, Module oder grundlegende persönliche Erkenntnisse in der Praxis erprobt und je nach Gelegenheit umgesetzt werden können.

Daran anschließend folgt das Detailkonzept Bausteine Gruppenkohäsion, Symbolische Sprache, Storytelling. Hier werden drei Übungen unter der Angabe von vorbereitendem Input, Anzahl der Teilnehmer, Dauer, Vorgehen, Auswertung, Hilfsmitteln und besonderen Hinweisen detailliert beschrieben.

6.5 Tabelle 7: Charismatische Führung: Grundlagen und Praxisinstrumente.  
Modulplan

Zeit	Ziele	Inhalte	Methoden
im Vorfeld	<b>Analyse</b> des bestehenden <b>Führungsverhaltens</b> .	Abfrage bei Führendem und Mitarbeitenden.	MLQ oder ähnlicher Fragebogen, der Elemente des charismatischen Führungsverhaltens abfragt.
1. Tag	<b>Kennenlernen</b> der TN untereinander; Kennenlernen des Trainers; Erwartungen, Wünsche, Ziele klären; Regeln für das Modul klären.	Führung: was bedeutet das? Eigene Erfahrungen, positiv und negativ; eigene Ansprüche an Führungsrolle; eigene Lernziele ("Warum bin ich hier, was habe ich mir vorgenommen?")	Gruppendiskussion mit Reflexion.
	<b>Charismatische und transformationale Führung</b> als Führungskonzept und Führungsinstrument im Kontext relevanter und zentraler Führungstheorien kennen.	Aufgaben und Funktionen von Führung; Führungsstile und -modelle; Charismatische Führung; Chancen und Risiken des charismatischen Führungsmodells im Kontext der Führungstheorien; Wirkungsweisen und Verhaltenskomponenten kennenlernen.	Trainer-Input; Best-Practice-Beispiele analysieren und vorstellen in Gruppenarbeit; Gruppendiskussion.

	<p><b>Eigenes Führungsverhalten</b> kennen und optimieren; Handlungsvorstellungen für die eigene Haltung und das eigene Verhalten als Führungsperson entwickeln. Eigene Persönlichkeit und Führungsverhalten: Zusammenhänge reflektieren können.</p>	<p>Fremd- und Selbsteinschätzung abgleichen; Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles. Diagnose der persönlichen Eigenschaften, Einstellungen und Werte.</p>	<p>Selbstreflexion; Gruppendiskussion.</p>
	<p><b>Grundlagen der Kommunikations- und Gesprächsfähigkeit</b> kennen und anwenden; Standardgespräche und schwierige Gespräche;</p>	<p>Kommunikationsmodelle; Grundlagen des Körperausdrucks und der Prosodie; Feedback-Regeln; Fragetechniken; verschiedene Gesprächstypen.</p>	<p>Trainer-Input; Gruppen-Übungen; Gruppenfeedback.</p>
	<p>Kenntnis relevanter und zentraler Theorien zum <b>Empathiebegriff</b>; Verbindung zur charismatischen Führung kennen; eigene Empathiefähigkeit bzw. -defizite kennen; Empathie im Gespräch.</p>	<p>Selbst- und Fremdwahrnehmung als Grundlage für Empathie; Bedeutung für Mitarbeiterkommunikation; Aktives Zuhören; Kooperative Rhetorik.</p>	<p>Trainer-Input; Selbstreflexion; Gruppendiskussion; <b>Übungen Empathie: "Eine kurze Geschichte der Menschen"/Aktives Zuhören"</b>; (siehe Detailplan unten) Gruppenfeedback und -diskussion.</p>
<b>2. Tag</b>	<p>Kenntnis relevanter zentraler Theorien und wissenschaftlicher Erkenntnisse der Sozialpsychologie im Hinblick auf Gruppenprozesse und <b>Gruppenkohäsion</b>; Verbindung zur charismatischen Führung erkennen.</p>	<p>Koordination und Motivation als zentrale Führungsfunktion; Konzepte zur Steuerung von Gruppen, z. B. Moderation, Projektmanagement, TZI; Faktoren der Teameffektivität (Klima, Aufgaben- und Rollenklarheit, Unterstützung, Planung) als</p>	<p>Trainer-Input; Gruppenübung Team-Effektivität (nicht Teil der vorliegenden Arbeit) Präsentation; Feedback.</p>

		Grundlage von Gruppenkohäsion.	
	Wege zur Gruppenkohäsion in konkreten Gesprächssituationen; Einen <b>Problemlösungsprozess</b> effektiv moderieren; Klärung von <b>Problemen und Konflikten</b> im eigenen Team.	Konfliktmodelle und -dynamiken; Moderationstechniken; SWOT-Analyse; kollegiale Beratung.	Trainer-Input; <b>Übung Gruppenkohäsion: "Speakers' Corner"</b> (siehe Detailplan unten) Präsentation und Diskussion; Reflexion der eigenen Rolle; Feedback.
	Kenntnis relevanter und zentraler Theorien zur <b>symbolischen Sprache</b> kennen; symbolische Sprache als Element charismatischer Führung kennen und einsetzen.	Theorien der Symbolischen Sprache; Symbolische Sprache als Element der charismatischen Kommunikation.	Trainer-Input; Einzelarbeit; <b>Übung Symbolische Sprache: "Die Welt in einem Wort"</b> (siehe Detailplan unten); Gruppenfeedback.
<b>3. Tag</b>	Kenntnis relevanter und zentraler Theorien zum <b>Storytelling</b> ; Storytelling als Element charismatischer Führung kennen und einsetzen.	Theorien und Elemente des Storytelling; Best Practice Beispiele; Die Heldenreise als prototypische Geschichte; Storytelling in der eigenen Kommunikation/der Kommunikation des Unternehmens finden.	Trainer-Input; Einzelarbeit; <b>Übung: "Storytelling: Kleine und große Heldengeschichten"</b> (siehe Detailplan unten); Video-Feedback; Gruppenfeedback

	<b>Charismatische Führung in komplexen Zusammenhängen</b> anwenden können.	Unternehmerische Problemstellung zum Thema "Inspiraitonal Motivation" in bestimmter Zeit unter Einsatz charismatischer Führungselemente, insbesondere Teamführung, Symbolische Sprache und Storytelling lösen.	Kurze Case Study
	Maßnahmen zur <b>Umsetzung</b> der Trainingsinhalte in der <b>Praxis</b> vereinbaren; Abschluss	Bildung von Peer-Groups zum fachlichen Austausch; Vereinbarung eines späteren Termins für Einzelcoaching	Übung Vision: "Glaskugeln rollen" (nicht Teil der vorliegenden Arbeit) Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung; Selbstreflexion; Praxistransfer.

6.5.1 Tabelle 8: Übung Empathie. Detailplan

	Übung Empathie "Eine kurze Geschichte der Menschen" und "Aktives Zuhören"
Referenzen	Personale Faktoren charismatischer Kommunikation - Empathie <sup>869</sup> .
Vorbereitender Input Trainerin	„Standardsituation Mitarbeitergespräch: Eigentlich sind sie bisher immer ganz gut mit Ihren Mitarbeitern klargekommen. Nur ein Mitarbeiter ist bisher wenig zugänglich. Auch wäre es für Ihre strategische Planung, aber auch in der konkreten Gesprächssituation hilfreich, Ihre Mitarbeiter besser einschätzen zu können. Aber durch Ihren grundsätzlich straffen Zeitplan verspüren Sie den Druck, Gespräche möglichst zeiteffizient und faktenbasiert ablaufen zu lassen. Störungen oder Emotionen haben da nichts zu suchen, finden Sie. Und trotzdem wundern Sie sich manchmal, dass Ihre Mitarbeiter nicht so mitziehen, wie Sie sich das eigentlich vorgestellt haben... Die beiden folgenden Übungen thematisieren das Thema „Empathie“ und zeigen Lösungsansätze für Ihr Dilemma.“

<sup>869</sup> Vgl. 5.2.2. Personale Faktoren charismatischer Kommunikation (MOW)

Teilnehmer	2 bis 12 (oder ggf. mehr); aktiv und beobachtend im Wechsel
Dauer	Je nach Teilnehmerzahl ca. 45 bis 90 Minuten Gesamtdauer (Vorbereitung + Durchführung + Diskussion inkl. Feedback)
Vorgehen Übung 1	<p>„Eine kurze Geschichte der Menschen“</p> <p>Situation: An die TN werden Fotos von Menschen verteilt, die verschiedene Gemütszustände aufweisen (lachend, weinend, erschrocken, böse etc.).</p> <p>Instruktion: „Auf dem Foto sehen sie eine Momentaufnahme im Leben eines Menschen. Erzählen Sie in ca. 5 Minuten. in 'Ich'-Form, wie dieser Mensch in diese Situation kam, wie er sich gerade fühlt, und wie es weitergeht. Vermeiden Sie, konkretes Aussehen und demographische Merkmale zu erwähnen. Für die Vorbereitung haben Sie fünf Minuten Zeit.“</p> <p>Die Gruppe sieht das Bild zunächst nicht. Nach dem Ende der kleinen Geschichte soll sie versuchen, den vom Erzähler imaginierten Menschen zu beschreiben nach demographischen Merkmalen und vor allem den mimischen Details. Es dürfen auch Fragen gestellt werden. Was für ein Mensch steckt hinter der Geschichte?</p> <p>Am Schluss wird aufgelöst: der erste TN zeigt das Bild; Gruppendiskussion über Übereinstimmung und Diskrepanz von Beschreibung und realem Foto.</p> <p>Trainerfrage: An TN: Ist es Ihnen leichtgefallen, die Person zu beschreiben? Hätte die Geschichte auch anders verlaufen können? An Gruppe: Wieviel Zeit nehmen Sie sich in Ihrem Berufsalltag, um sich auf diese Art mit einem Menschen zu beschäftigen? In welchen Situationen ist Empathie notwendig und sinnvoll?</p>

Vorgehen Übung 2	<p>Aktives Zuhören</p> <p>Vorbereitender Input: In dieser Übung sollen Aussagen dahingehend umformuliert werden, dass dem jeweiligen Gesprächspartner die eigenen Gefühle bewusst werden. Sie eröffnen Ihrem Gesprächspartner damit die Chance, nicht problem-, sondern lösungsorientiert zu denken. Situation: Diese Übung wird paarweise durchgeführt, auch mit Rollentausch, entweder nach jeder Aussage oder nach der Hälfte der eingeplanten Zeit. Der Rest der Gruppe verbleibt als Beobachter und späterer Feedback-Geber. Instruktion: An TN 1: Bitte lesen Sie die jeweilige Aussage kurz durch; imaginieren Sie eine Situation ihres beruflichen Alltags und sprechen Sie sie dann, als Interpretation dieser Situation, laut aus (exemplarische Aussagen siehe „Material“). An TN2: Bitte hören Sie Ihrem Gesprächspartner zunächst zu. Versuchen Sie dann, die Aussage zunächst zu paraphrasieren, also mit ihren eigenen Worten auszudrücken. Machen Sie dann einen kurzen Lösungsvorschlag. Trainerfrage an Gruppe: Geben Sie ein kurzes Feedback bezüglich der Kongruenz der Paraphrasierung und der Zielführung des Lösungsvorschlages. Konnte die Situation Ihrer Meinung nach deeskaliert werden?</p>
Kommentar Übung 1	<p>Diese Reflexions-Übung soll zunächst Sensibilität dem Thema Empathie und verwandter Themen gegenüber wecken. Die TN nehmen sich in Zeit, sich in einen anderen Menschen hinein zu fühlen. Dies gilt nicht nur für den erzählenden, sondern auch für die zuhörenden TN. Sie machen sich ihr eigenes Bild, für das es in der Gruppendiskussion dann die Möglichkeit zum Abgleich gibt. Erwünschte Themen der Gruppendiskussion sind neben "Empathie" auch "Vorurteile", "Selbst- und Fremdbild" u. a.</p>
Kommentar. Übung 2	<p>In dieser Gesprächsübung soll die Bereitschaft zur Empathie im Mitarbeitergespräch trainiert werden. Negative, ablehnende oder destruktive Aussagen des Gesprächspartners sollen zunächst kommentarlos angehört und reflektierend nachgefragt werden, wodurch Perspektivenübernahme als Grundlage für empathisches Handeln realisiert werden kann. Die Übung transferiert das Thema Empathie in den beruflichen Alltag.</p>

Materialien	<p>Übung 1: Fotos;          Übung 2: Handout mit Aussagen          Beispiele:          Aussage 1: „Meine Meinung zählt doch hier gar nicht in dieser ganzen Diskussion! Mögliche Formulierung im Aktiven Zuhören 1: „Sie sind enttäuscht und frustriert? Sie hätten gerne mehr Gehör und Anerkennung für Ihre Expertise? Brauchen Sie jetzt fünf Minuten ungestörte Redezeit?“          Aussage 2: „Ich habe keine Ahnung, was vorgeht. Die Informationen werden nie zu mir weitergegeben!“ Mögliche Formulierung im Aktiven Zuhören 2: „Sie fühlen sich ausgeschlossen und nicht von Ihren Kollegen unterstützt. Und sie brauchen regelmäßige Kommunikation über die aktuellen Themen? Wäre ein kurzes tägliches Meeting am Morgen eine gute Möglichkeit, Informationen auszutauschen?“</p>
Besondere Hinweise	<p>Beide Übungen setzen die Bereitschaft der TN, phantasievoll und spontan kommunizieren zu wollen. Hilfreich kann es sein, mehr Struktur (für Übung 1 in Form einer Liste, was über den Menschen erzählt werden soll) und Vorbereitungszeit zu gewähren und die TN zunächst schriftliche Notizen machen zu lassen. So wird die Hürde des spontanen Denkens und Sprechens überwunden.</p>

6.5.2 Tabelle 9: Übung Gruppenkohäsion. Detailplan

	<p>Übung Gruppenkohäsion          "Speaker's Corner"</p>
Referenzen	<p>Situative Faktoren charismatischer Kommunikation, Symbolische Konvergenz-Theorie<sup>870</sup>.</p>

<sup>870</sup> Vgl. 5.2.1. Die situativen Faktoren von Charisma in der mündlichen Kommunikation (MOW)



Vorbereitender Input	Machen Sie Ihre Ziele und Visionen zu denen Ihres Teams! Und sorgen Sie dafür, dass Ihr Team eine hohe Kohäsion - einen besonderen Zusammenhalt - aufweist. Denn nur wenn sich die ganze Mannschaft aufeinander und auf ihren Kapitän verlassen kann, dann kann der Kapitän das Schiff auf den richtigen Kurs steuern und dem Ziel entgegensegeln!
Teilnehmer	gerade Anzahl an Teilnehmern
Dauer	Je nach Teilnehmerzahl unterschiedlich. Die Übung sollte aber 60 bis 70 Minuten Gesamtdauer (ca. 6 bis 7 Paare) nicht überschreiten, da sonst die Gefahr der Wiederholung und der Ermüdung der TN besteht. Alternativ kann die Gruppe in zwei Teilgruppen geteilt werden.
Vorgehen	<p>Situation: Jeder TN notiert auf Karteikarten drei umstrittene (teamrelevante) Themen. Die TN werden in Zweiergruppen aufgeteilt.</p> <p>Instruktion: Jeweils ein Partner der Zweiergruppe zieht eine Karte. Er soll nun zu dem umstrittenen Thema 5 Minuten sprechen. Dies soll Darstellung der Sachlage und persönliche Meinung umfassen. Der zweite Partner hört zu, ohne zu unterbrechen. Nach Ablauf der Zeit ist der zweite Partner an der Reihe: er soll nun innerhalb von ein bis zwei Minuten das Gehörte rekapitulieren und darstellen, was er zur Lösung des Problems beitragen könnte. Die Rollen werden beim zweiten Durchgang getauscht.</p> <p>Trainerfrage: Welche Rolle ist Ihnen leichter gefallen, und warum?</p>
Kommentar	Diese Übung greift die Erkenntnisse aus den Empathie-Übungen auf und entwickelt sie weiter. Führender und Team lernen sich gegenseitig, und das Team lernt sich untereinander besser kennen. Gemeinsame Themen werden diskutiert und Wording entsteht. Dies bildet die Grundlage für Gemeinsamkeit und Gruppenkohäsion.
Materialien	Karteikarten

Besondere Hinweise	Es sollte ggf. der Hinweis erfolgen, sich zunächst auf der sachlichen Ebene zu bewegen; Schuldzuweisen sollten vermieden werden. Ggf. können die Paare in der zweiten Runde neu gemischt werden.
--------------------	--

6.5.3 Tabelle 10: Übung Symbolische und bildhafte Sprache. Detailplan

	Übung Symbolische und bildhafte Sprache "Die Welt in einem Wort"
Referenzen	Sprachliche Faktoren charismatischer Kommunikation, Symbolische Sprache <sup>871</sup> .
Input	Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, welche wichtige Rolle Bilder und Symbole in unserem Denken und Fühlen spielen? Bildhaft heißt immer: aus blass und trocken wird farbig und saftig! Alle Leser und Hörer lieben knackige Formulierungen, anschauliche Wörter und bildhafte Formulierungen. Abstrakte, verallgemeinernde Begriffe lassen die Aufmerksamkeit Ihres Gegenübers schnell verkümmern - ein Bild sagt mehr als 1000 Worte! Diesen Spruch kennen Sie? Umso besser! Die folgenden kurzen Übungen führen Sie in einfachen Schritten zur symbolischen und bildhaften Sprache!
Teilnehmer	10 bis 12
Dauer	Variiert nach Anzahl der TN. Bei Zeitknappheit und/oder großer Gruppe kann die Gruppe geteilt werden.

<sup>871</sup> 5.2.4. Sprachliche Faktoren charismatischer Kommunikation (LL)

Vorgehen	<p>Situation: „Die Welt in einem Wort“ ist eine kurzweilige, achteilige Übungsabfolge, die durch die verschiedenen kurzen Aufgaben die Inspiration und Kreativität der TN spielerisch anregen soll. Der Schwierigkeitsgrad steigert sich im Laufe der Abfolge. Die Anzahl der Beteiligten variiert; dennoch kann die Abfolge insgesamt in der Gruppe durchgeführt werden; die gerade nicht aktiv Beteiligten fungieren als Beobachter und Feedbackgeber.</p> <p>Instruktion: Übungsfolge 1 bis 8</p> <p>1 <i>Wortkette</i>: Person 1 nennt ein aus zwei Subjektiven zusammengesetztes Wort – Person 2 greift die zweite Worthälfte auf; die zweite Worthälfte fungiert nun als erste und es entsteht ein neues zusammengesetztes Wort – die 3. Person verfährt genauso („Zahnhal – Halstuch – Tuchmacher...).</p> <p>2 <i>Bilder/Metaphern spontan erkennen</i>: Den TN wird ein Audio oder Video vorgespielt (Hörbuch, Rede, Interview...). Aufgabe ist es, alle Sprachbilder oder Metaphern aufzuschreiben.</p> <p>3 <i>Assoziationsübung I</i>: Auf vorbereiteten Kärtchen stehen Faktensätze wie z. B. „Die Krise wird große Verluste nach sich ziehen.“ – Aufgabe ist es, zu diesem Fakt spontan frei Bilder assoziieren. Alles ist erlaubt. (Mögliche Lösung: Schneelawine; Tsunami; Wüste etc.)</p> <p>4 <i>Assoziationsübung II</i>: Auf vorbereiteten Kärtchen sind einzelne Sprachbilder/Metaphern notiert. Drei Karten ziehen mit jeweils einem Sprachbild/einer Metapher. Hieraus spontan eine Geschichte formulieren.</p> <p>5 <i>Von blass zu blumig</i>: Kurze Texte mit Faktenbeschreibung (Zeitungsmeldung, Gesetze, Vorschriften) werden vorgegeben, die bildhaft umformuliert werden. Mit Vorbereitungszeit.</p> <p>6 <i>Ganz im Bild im Dialog</i>: Zwei Dialogpartner. Jeder zieht ein Kärtchen, auf dem ein Bild/eine Metapher notiert ist. Es folgt ein kurzer Dialog zwischen Führendem und Mitarbeiter, indem die Aufgabe X besprochen wird. Der Spruch sollte das Motto der Argumentationsrichtung des jeweiligen Partners vorgeben und sollte mindestens einmal im Gespräch fallen. Mit Vorbereitungszeit. Mit Video-Feedback</p> <p>7 <i>Freies Mitarbeitergespräch unter Einbezug von bildhafter Sprache</i>. Mit Vorbereitungszeit</p> <p>8 <i>Freie Rede halten</i>. Mindestens zehn Metaphern sollten genannt werden. Mit Video-Feedback</p>
Kommentar	Die Übungen sind in ihrer Reihenfolge so konzipiert, dass auch unerfahrene TN sich gut ins Thema hineindenken können. Wichtig ist, alle TN zu ermuntern, auch bei den schwierigeren Übungen gegen Schluss eine aktive Rolle zu übernehmen.
Materialien	Vorbereitete Audios/Videos/Hörbuchausschnitte, Texte; Kärtchen
Besondere Hinweise	Diese Übung unterstützt die Teilnehmer nicht nur dabei, sich ins Thema der Symbolischen Sprache spielerisch hineinzudenken, sondern sie macht gleichzeitig die Anwendung im praxisnahen Szenario möglich.

6.5.4 Tabelle 11: Übung Storytelling. Detailplan

	Übung Storytelling "Kleine und große Heldengeschichten"
Referenzen	Sprachliche Faktoren charismatischer Kommunikation; Storytelling <sup>872</sup> .
Input	Storytelling soll emotionalisieren und die Bindung zwischen Führendem und Team stärken. Wie funktioniert das? Beim Storytelling stehen nicht die Fakten im Vordergrund, sondern ihre Verknüpfung mit der emotionalen Ebene mitreißender Geschichten. Der Mensch ist angesprochen - aber nicht als vollkommen rationales Wesen, sondern in seiner Empathiefähigkeit. Gute Stories schaffen Identifikation, zu denen das Team leichten Zugang findet als zu rein informativen Texten. Darüber hinaus steigt die Motivation und die Inspiration, wenn es die Möglichkeit zur Identifikation mit dem Helden der Geschichte gibt! Die emotionale Komponente wirkt wie ein passender Schlüssel zu Aufmerksamkeit und Konzentration aufs Thema.
Teilnehmer	Idealerweise bis 10, um genug Geschichten, aber auch genug Zeit für die Diskussion zu haben, ohne zu ermüden.
Dauer	Bis 90 Minuten.

<sup>872</sup> 5.2.4. Sprachliche Faktoren charismatischer Kommunikation (LL)

Vorgehen	<p><b>Situation</b> Die Übungsfolge „Storytelling: Kleine und große Heldengeschichten“ ist eine Abfolge aus drei Übungen, die durch die verschiedenen kurzen Aufgaben die Inspiration und Kreativität der TN spielerisch anregen soll. Der Schwierigkeitsgrad steigert sich im Laufe der Abfolge. Die Anzahl der Beteiligten variiert; die beiden ersten Übungen können in der Gruppe durchgeführt werden; die dritte Übung ist eine Einzelarbeit mit Präsentation vor der Gruppe und anschließender Gruppendiskussion.</p> <p><b>Instruktion</b> 1 <i>Heldenreise im Alltag</i>: "Sie sehen nun ein Video (z. B. einen Werbe-Clip). Welche Geschichte wird erzählt? 2 „<i>I have a dream</i>“: Storytelling in Reden. Sie sehen (alternativ lesen) einen Ausschnitt aus einer Rede von (z. B.) M. L. King, Barack Obama, Steve Jobs. Bitte notieren Sie, welche Themen als Geschichten verpackt werden. Welche Elemente von Geschichten sind zu erkennen? 3 <i>Heldenreisen im Unternehmen</i>. Ein Ziel für sich selber, für das Team, für das Unternehmen formulieren. Analog den Elementen der Heldenreise aus der Sicht eines fiktiven Mitarbeiters erzählen, wie das Ziel erreicht wird. Elemente der Heldenreise einsetzen: Der Ruf des Abenteurers - Weigerung - Übernatürliche Hilfe - Überschreiten der Schwelle - Der Bauch des Walfischs - Der Weg der Prüfungen - (...). Dauer etwa 5 bis 7 Minuten. Mit Vorbereitungszeit.</p>
Kommentar	Die Übungsabfolge ist eher anspruchsvoll; unbedingte Voraussetzung ist die Kenntnis der Elemente einer Geschichte bzw. der "Heldenreise" <sup>873</sup>
Materialien	Videos mit Werbe-Clips (o. ä.); Ausschnitten aus Reden als Text oder Video; Handout Elemente der Heldenreise mit Erklärung (als Wiederholung, ist den TN zu diesem Zeitpunkt bereits bekannt).
Besondere Hinweise	Die dritte Aufgabe birgt eine hoch effektive Praxistransferleistung; TN müssen sich darauf einlassen, die eigenen Ziele und Visionen zu thematisieren und zu diskutieren.

<sup>873</sup> Vgl. Campbell 1994

## Fazit (MOW&LL)

Das Unterfangen, den Begriff *Charisma* seiner Herkunft und seiner Bedeutung nach zu klären und aus der Perspektive der Sprechwissenschaft zu beleuchten, eröffnete für die vorliegende Studie weite Felder und berührte ein breites Spektrum an wissenschaftlichen Disziplinen. Angefangen von der Altphilologie bis hin zur Neurobiologie kamen diverse Bereiche in den Blick. Es bleibt ein Desiderat an weiterführende und vertiefende Studien, hier allfällige Schwerpunkte zu setzen.

Besonders vor dem Hintergrund einer unüberschaubaren und oft unspezifischen Verwendung des Begriffs *Charisma* in diversen Trainings und sonstigen Weiterbildungsangeboten machte eine etymologische und inhaltliche Begriffsklärung durchaus Sinn. Auch wenn Max Weber den Begriff *Charisma* auch außerhalb seiner Herrschaftssoziologie verwandte, so lag der Schwerpunkt doch auf der Herrschaftssoziologie, wodurch *Charisma*, nachdem es den rein innerkirchlichen Diskurs verlassen hatte, eine Konnotation aus dem Bereich von Herrschaft und Führung erhielt. Die terminologische Entwicklung in den führungstheoretischen Ansätzen unterstrich diese Entwicklung.

Durch *Charis* ist allerdings ein Begriff gegeben, der seinen Einzug in die klassische Rhetorik fand, unabhängig von der Verwendung von *Charisma*. Schon allein die Begriffsverwendung dieses Begriffs für den Rhetoriker Lysias, lässt vermuten, dass außerhalb von Führungszusammenhängen, beispielsweise für Festreden, im Bereich der Rhetorik und der Rhetorik-Didaktik der Begriff *Charisma* durch den der *Charis* ersetzt werden könnte, wenn es nämlich um persönliche Ausstrahlung, Überzeugungskraft, Attraktivität, Emotionalität, das rhetorische *movere* u.ä. geht, aber ebenso um Fragen der Ethik und der inneren Haltung von Sprechenden. Eine systematisierende, weiterführende Forschung in diesem Bereich ist ein Desiderat der vorliegenden Studie.

Der Apostel Paulus berührt mit seinem Konzept von *Charisma* nur am Rande sprechwissenschaftliche Fragen, lag doch seine Intention auf einem anderen Gebiet. Ihm ging es primär um Fragen der christlichen Glaubenspraxis und des Miteinanders in der christlichen Gemeinde. Einige Maximen des paulinischen Verständnisses von *Charisma* verdienen allerdings Beachtung und können besonders für das Zusammenspiel vom Training rhetorischer Fähigkeiten und Persönlichkeitsentwicklung fruchtbare Hinweise

geben. Hier ist zum einen die Maxime gemeint, Potential für Charisma in jedem/jeder zu vermuten und als dann, dieses Potential durch den Kontakt mit den Ressourcen zu beleben, die auf einer inneren, existentiellen, persönlichen Ebene zu finden sind. Bleiben noch die Maximen der Reziprozität und die Hinordnung von Charisma auf das Wohl Aller. Charisma lebt in und von der Gemeinschaft, die durch eine übersteigerte Egozentrierung zerstört würde.

Die ausführliche Darstellung des Konzeptes von Max Weber erwies sich als sinnvoll, nicht nur aufgrund der Rezeption seines Ansatzes in der Führungsforschung, sondern auch aufgrund seiner Rezeption in der Grundlegung der Sprechwissenschaft und deren Bedeutung für die sprechwissenschaftliche Hermeneutik. Rezipiert und Weiterentwickelt wurde Max Webers Konzept von Charisma auch von den beiden Soziologen Valentin Rauer und Christoph Schneider, auf deren Erkenntnisse zum performativen Charakter charismatischer Kommunikation und zur symbolischen Repräsentation wichtige hermeneutische Erkenntnisse gewonnen werden konnten.

Ausgiebig wurde in der vorliegenden Studie die Entwicklung der Führungsforschung hin zum Ansatz der *charismatischen* und *transformationalen Führung* dargestellt und erörtert. Dieser stellte einen Paradigmenwechsel dar, der den Forschungsbereich geradezu beflügelte. Zentral ist als Ergebnis der vorliegenden Studie festzustellen, dass der Bereich der rhetorischen Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg charismatischer Führender leistet, definiert, validiert und für Trainings operationalisiert werden kann. Ja, Charisma kann unterrichtet und gelernt werden. Die entsprechenden Postulate der charismatischen Führungsforschung, waren eine wichtige Grundlage für das die vorliegende Arbeit beschließende Praxistransfer-Kapitel.

Dennoch: wenn der sprechwissenschaftliche Ansatz sich nicht in der Aufbereitung und Adaption behavioristischer Forschungsergebnisse und Postulate erschöpfen soll, erscheint es notwendig, in Ergänzung zu den Ergebnissen der Führungsforschung, auch eine hermeneutische Perspektive einzunehmen. In Adaption des Ansatzes der *verstehenden Soziologie* von Max Weber für die Sprechwissenschaft hat u.a. Hellmut Geißner hier eine Tür aufgestossen und so konnte in der vorliegenden Studie das Idealtypische einer charismatischen Sprechsituation analysiert werden.

Als entscheidend für die charismatische Sprechsituation erschien der Zusammenhang von Gruppenkohäsion und einer rhetorischen Vision, wie sie uns in der Symbolischen

Konvergenztheorie von Ernest G. Bormann entgegenkam. Seine Erkenntnisse bieten einen guten analytischen und praktischen Zugang zu den Aspekten charismatischer Kommunikation, die sich mit der gruppenspezifischen und visionären Kraft von Charisma zu tun haben. Es bleibt ein Desiderat der vorliegenden Studie, die Erkenntnisse Bormanns weiter zu entwickeln, insbesondere hinsichtlich der aktuellen neurobiologischen und psychologischen Forschung.

Da der aktuelle neurobiologische Forschungsstand nur oberflächlich gestreift wurde, bleiben hier auch viele Desiderate offen, besonders hinsichtlich des Embodiment-Ansatzes von Maja Storch und hinsichtlich der Frage nach einem möglichen charismatischen Flow vor dem Hintergrund der in der Studie erörterten Motivationsschemata.

Der Praxistransfer für ein Training charismatischer Kommunikationssituationen muss sorgfältig geplant werden. Denn hier geht es nicht um einzelne Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern es geht um Prozesse. Charismatische Kommunikation anzuwenden heisst, sich dieser Prozesse und Verhaltenselemente zunächst einmal bewusst zu werden. Dann erst können unerwünschte Verhaltensschemata durch jene ersetzt werden, die im Hinblick auf charismatische Kommunikation als zielführend erkannt wurden. Wesentlich ist aber immer zunächst die Änderung der inneren Haltung und dann das Agieren aus ihr heraus.

Solches kann aber eben nicht in einem dreitägigen Modul gelernt, sondern in einem erfahrungsbasierten Prozess langsam aufgebaut werden. Denn charismatische Kommunikation ist, wie gezeigt, ein multifaktorielles Phänomen. Das heisst, nicht eine Person alleine bestimmt ihre charismatische Wirkung, sondern gleichzeitig auch die Situation und diejenigen, die sie als charismatisch wahrnehmen sollen. Dieser Dialog läuft immer prozesshaft und systemisch ab.

Deshalb liegt es in der Natur der Sache, dass ein zeitlich begrenztes Trainingsmodulkonzept wie das vorgeschlagene immer nur Teil eines umfassenden Coachingkonzeptes sein kann. Vorgeschlagen wird deshalb ein Methodenmix aus Trainingsmodulen, Einzelcoachings und Praxisphasen.

Charisma ist ein machtvolleres Phänomen, das in Reflexion und Praxis der Sprechwissenschaft nach Verantwortungsbewusstsein ruft. Denn eigentlich ist charismatisches Sprechen empathisches Sprechen, wobei Empathie mehr meint als nur den Mitmenschen zur Kenntnis zu nehmen. Empathie meint wertschätzende Zuwendung,



zumindest im Ansatz der Kooperativen Rhetorik, oder um dem Apostel Paulus das letzte Wort (frei nach dem 1.Korintherbrief) zu geben: Strebt nach den höheren Charismata! Das größte aber ist die Liebe.

## Literaturverzeichnis

### Lexika

Campenhausen, A. et al., Hrsg. (2000): Lexikon für Kirchen- und Staatskirchenrecht, 3 Bände, Paderborn: Schöningh

### Internetquellen

(o. V.) (o. J.): Gesprächssituationsmodell. Abgerufen am 17.09.2019 von [www.goethe.de/en/spr/mag/21555935.html](http://www.goethe.de/en/spr/mag/21555935.html)

(o. V.) (2000): Die spektakulärsten Massenselbstmorde. Abgerufen am 26.08.2020 von [www.spiegel.de/panorama/sekten-die-spektakulaersten-massenselbstmorde-a-69598.html](http://www.spiegel.de/panorama/sekten-die-spektakulaersten-massenselbstmorde-a-69598.html)

Alkiphron (o. J.): Die Hetärenbriefe des Alkiphron. Abgerufen 25.11.2020, von [www.projekt-gutenberg.org/alkiphro/hetaeren](http://www.projekt-gutenberg.org/alkiphro/hetaeren)

Delius, W. (1972): Holl, Karl in: Neue Deutsche Biographie 9, S. 532f. [Online-Version]. Abgerufen am 16.11.2020 von [www.deutsche-biographie.de/pnd118553054.html#ndbcontent](http://www.deutsche-biographie.de/pnd118553054.html#ndbcontent)

Empedokles aus Agrigent (o. J.): Aus: Sühnelied. Abgerufen am 04.11.2020, von [www.zeno.org/Philosophie/M/Empedokles+aus+Agrigent/Fragmente/Aus%3A+Sühnelied](http://www.zeno.org/Philosophie/M/Empedokles+aus+Agrigent/Fragmente/Aus%3A+Sühnelied)

### Monographien und Artikel in Sammelbänden und Fachzeitschriften

Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J. & Moenninghoff, M. (2011): Evaluation of a Long-Term Transformational Leadership Development Program, in: Zeitschrift für Personalforschung 25(1), 205-224

Allhoff, Dieter-W. & Waltraud Allhoff (2014): Rhetorik & Kommunikation. München: Reinhardt

Antonakis, J. (2012a). Transformational and Charismatic Leadership. Antonakis, J., Fenley, M. & Liechti, S. (2012b) Learning Charisma. Harvard Business Review. June, pp. 127-130.

ders., Bastardo, N., Jaquart, P., Shamir, B. (2016): Charisma. An Ill-Defined and Ill-Measured Gift. in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour Vol. 3, 293-319

ders., Jaquart, B. (2015): When does Charisma Matter for Top-Level Leaders? In: Academy of Management Journal, Vol. 58(4), 1051–1074

ders., House, R. J. (2014): Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-transactional Leadership Theory, in: *The Leadership Quarterly* 25, 746–771

ders., Fenley, M., Liechti, S. (2011): Can Charisma Be Taught? in: *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10(3), 374–396

ders., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009): Does Leadership Need Emotional Intelligence? in: *The Leadership Quarterly* 20, 247–261

Aristoteles: *Rhetorik* (1999). Übersetzt und herausgegeben von Gernot Krapinger. Stuttgart: Reclam

ders. (1972): *Die Nikomachische Ethik*. Übersetzt und herausgegeben von Olof Gigon. München: dtv

Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford: Clarendon Press

Avolio, B. (2000): *Full leadership development. Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage

Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F. und Denissen, J. J. A. (2013): Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the Bright and Dark Sides of Narcissism, in: *Journal of Personality and Social psychology*, 105, 1013-1037

Balkundi, P. & M. Kilduff (2005): The Ties that Lead: A Social Network approach to Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 941-961

Bandura, A. (2001): Social Cognitive Theory. An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26

Barbuto, J. E. (2005): Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 26-40

Barbuto Jr., J. E. & Burbach, M. E. (2006): The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials, in: *The Journal of Social Psychology*, 2006, 146(1), 51–64

Barthes, R. (1988): *Das Semiologische Abenteuer*. Berlin: Suhrkamp

Bartsch, Elmar (1994): *Dimensionen der Sprechkommunikation in Organisationen, in: Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung*, München: Ernst Reinhardt

ders. (1990): Die Strukturpläne von Überzeugungsrede und Meinungsrede im Vergleich. In: *sprechen I/90* (8. Jg.). Regensburg: bayerischer verlag für sprechwissenschaft 15-21

ders. (1986): Zum Verhältnis von Gefühls-Aussage und rationaler Begrifflichkeit im Prozess des Redehandelns. In: Slembek, E. (Hrsg.): Miteinander sprechen und handeln. Frankfurt/M.: Scriptor, 15-25

ders. (1985): Elementare gesprächs-rhetorische Operationen im „small talk“ und ihr Einfluss auf Gesprächsprozesse. In: Schweinsberg-Reichard, I. (Hrsg.): Performanz. Frankfurt/M.: Scriptor, 115-132 (Sprache und Sprechen 15)

ders. (1981): Thesen zu einer Didaktik der praktischen Rhetorik. In: Berthold, S. (Hrsg.): Grundlagen der Sprecherziehung. Düsseldorf: Schwann, 50-59

Bartsch, E. (1980): Seminar „Rhetorik der Rede“. Theorie und Arbeitsunterlagen für Teilnehmer. Wien: Hernstein-Institut. 3. völlig veränderte Auflage 1985

Bass, B. M. (2008): The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and managerial applications (4<sup>th</sup> ed.). New York: Free Press.

ders. (1998): Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum

ders. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* (1990), 18, 19-36

Bass, B. M. (1985): Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press

Bass B. M. & Avolio, B. J. (1995): MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report. Redwood City: Mind Garden

dies. (1993): Transformational Leadership. A Response to Critiques. *Journal of Management* 1, 49-80

dies. (1990): Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B.M. & Steidlmeier, P.(1999): Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-218.

Bauer, J. (2006): Warum ich fühle, was du fühlst: Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. München: Heyne

Baumert, N. (1991): ‚Charisma‘ – Versuch einer Sprachregelung, in: *Theologie und Philosophie (ThPh)*66 (1991), 21-48.

- Baur, John E. et al. (2016): More than one way to articulate a vision. A configurations approach to leader charismatic rhetoric and influence, in: *The Leadership Quarterly* 27, 156–171
- Bayer, K. (1977): *Sprechen und Situation*, Tübingen
- Bazl, V., Wöller, R. (2008): *Rede als Führungsinstrument*, Wiesbaden: Gabler
- Bendix, R. (1960): *Max Weber. An Intellectual Portrait*. New York: Doubleday
- Bennis, W. G. (2011): The Crucibles of Authentic Leadership. In: D. V. Day & J. Antonakis (Hrsg.), *The nature of leadership* (S. 543–556). Thousand Oaks: Sage.
- Bennis W. G. & Nanus B.: *Leaders. The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row 1985
- Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-457.
- Berlew, D. E. (1974): Leadership and Organizational Excitement. *California Management Review* 16(2), 21-30
- Bernstein, B. (1981): *Studien zur sprachlichen Sozialisation*. Berlin: Ullstein
- Bischof, N. (2020). *Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln des Urkonfliktes von Intimität und Autonomie*. Gießen: Psychosozial-Verlag
- Blake, R. R. & McCauley, A. A. (1998): *Das GRID-Führungsmodell*. Düsseldorf: Econ
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1986): *Verhaltenspsychologie im Betrieb. Der Schlüssel zur Spitzenleistung*. Düsseldorf, Wien: Econ
- dies.: (1964): *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf
- Bligh M.C & Robinson J. L. (2010): Was Gandhi “charismatic”? Exploring the rhetorical leadership of Mahatma Gandhi. *The Leadership Quarterly*, 21, 844-855.
- dies., und Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004): Charisma under crisis. Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly* 15, 211-39.
- Bliege Bird, R. & Smith, E. A. (2005): Signaling Theory, Strategic Interaction, and Symbolic Capital. *Current Anthropology*, 46 (2), 221-248
- Blümmert, Gisela (2011): *Führungstrainings erfolgreich leiten*. Bonn: managerSeminare

Bose I., Hirschfeld U., Neuber, B., Stock, E. (2013): Einführung in die Sprechwissenschaft, Tübingen: Narr

Bormann, E. G. (2001): *The force of fantasy: restoring the American dream (reprint ed.)*. Carbondale: SIU Press

Borman, E. (1985): Symbolic Convergence Theory. *Journal of Communication*, Volume 35, Issue 4, December, Pages 128–138

Bormann, E. G., Bormann, N. C. (1988): *Effektive small group communication*, 4. Aufl., Minnesota: Burgess

Bowersock, Glen, W. (1969): *Greek Sophists in the Roman Empire*. Oxford: The Clarendon Press

Bruhn, Manfred, Hrsg. (2009): *Handbuch Kommunikation: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen*. Berlin: Springer

Bryman, A. (1992): *Charisma and Leadership in Organizations*. London/Newbury/New Delhi: Sage

Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York: Harper Collins

Calas, Marta B. (1993): Deconstructing Charismatic Leadership. Re-Reading Weber from the Darker Side. *Leadership Quarterly* 4 (3/4), 305-328

Calder, Bobby. J. (1977): Attribution Theory: Phenomenology or Science? *Personality and Psychology Bulletin*, vol. 3(4), 612-615

Campbell, J. (1994): *Die Kraft der Mythen. Bilder der Seele im Leben des Menschen*. Zürich: Artemis & Winkler

Chester, S. J. (2005): Divine Madness? Speaking in tongues in 1 Corinthians 14.23, in: *Journal for the Study of the New Testament* 17

Conger, J. A. (1989): *The Charismatic Leader*. San Francisco, London: Jossey Bass

ders. (1990): The dark side of leadership. *Organizational Dynamics* 19(2), 44-55

ders. (1985): *Charismatic Leadership in Business. An Exploratory Study*. Doctoral Dissertation. Boston: Harvard Press

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage

dies. (1988a): Behavioural Dimensions of Charismatic Leadership. In: *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass

dies. (1988b): Conclusion. In: Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey Bass

dies. (1988c): Introduction. In: Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey Bass

dies. (1988d): Training. In: Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey Bass

dies. (1988e): Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey Bass

dies. (1987): Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647

Conzelmann, H. & Zimmerli, W. (1990): Art. Χάρις κτλ., *Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament (ThWNT) IX*, S.363-393.

Damasio, A. R. (2004): *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List

Dansereau, F. Jr., Graen, G., Haga, W. J. (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 46-78

Day, David V. & John Antonakis, Hrsg. (2009): *The Nature of Leadership*, Los Angeles/London/New Delhi: Sage

Day, D. V. & Zaccaro, S. J. (2007): Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits, in: L. L. Koppes (Hrsg.): *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (S. 383-405). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Deichgräber, K. (1971): *Charis und Chariten – Grazie und Grazien*, München: Heimeran

Dow, T. E. (1969): The Theory of Charisma. *Sociology Quarterly*, 10(3), 306-318

Downton, J. V. (1973): *Rebel Leadership. Commitment and charisma in the revolutionary process*. London: Rebel Press

Drath, W. H. & Paulus, C. J. (1994): *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, N. C.: Center for Creative Leadership

Durkheim, E. (2007): *Die elementaren Formen des religiösen Lebens [1912]*. Neuaufl., Frankfurt/M.: Verlag der Weltreligionen

- Eisenstadt, S. N. (1968): Max Weber on charisma and institution building. Chicago: University of Chicago Press
- Epstein, S. (1973). The self-concept revisited. Or a theory of a theory. In: American Psychologist, Band 28
- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A. & Halverson, K. C. (1993): Stirring the hearts of followers: charismatic leadership as the transferal of affect. Journal of Applied Psychology 93, 602-615
- Esch, T. (2014): Die Neurobiologie des Glücks. Wie die positive Psychologie die Medizin verändert. 2., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: Thieme
- Etzioni, A. (1964): Modern organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Felfe, J., Hrsg. (2015): Trends der psychologischen Führungsforschung, Göttingen: Hogrefe
- Ders. (2012): Arbeits- und Organisationspsychologie, Bände 1 und 2, Stuttgart: Kohlhammer
- ders. (2009): Mitarbeiterführung, Göttingen: Hogrefe
- Felfe, J. (2006a): Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 X Short) von Bass und Avoio (1995). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50, 61-78
- ders. (2006b): Transformationale und charismatische Führung. Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 5(4), 163-176
- Ders. & Franke, F. (2014): Führungskräfte trainings, Göttingen: Hogrefe
- Fiedler, F. E. (1993): the leadership situation and the black box in contingency theories. In: M.M. Chemers & R. Ayman (Hrsg.): Leadership theory and research. Perspectives and directions (S. 1-28). San Diego, CA: Academic Press.
- ders. (1971): Leadership. Morristown, NJ: General Learning.
- ders. (1967): A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill
- Finckler, P. (2017): Transformationale Führung. Berlin, Heidelberg: Springer
- Flanigan, J. (2013): Charisma and Moral Reasoning, in: Religions, 4, 216–229
- Fourier, S. (2016): Drei Oscars für den Chef: Drehbuch für erfolgreiche Führungskräfte. Berlin: Econ



Freud, S. (2005): *Massenpsychologie und Ich-Analyse. Die Zukunft einer Illusion [Group Psychology and the Analysis of the Ego: The Future of an Illusion]*. Frankfurt/M.: Fischer

Freud, S. (1994): Das Ich und das Es. Metapsychologische Schriften [1923]. Einleitung Alex Holder. Fischer Taschenbuch-Verlag, Frankfurt/Main

Freud, S. (1999): Die Traumdeutung [1900]. In: Gesammelte Werke. Band II/III. S. Fischer, Frankfurt/M. 1999, ISBN 3-596-50300-0, S. 35, 51 f., 329, 684.

Frey, D. & Schmalzried, L. (2013): *Philosophie der Führung*, Berlin/Heidelberg: Springer

Fries, H., Hrsg. (1980): *Handbuch theologischer Grundbegriffe*, München: dtv

Fuchs, W. T. (2005): *Tausend und eine Macht. Marketing und moderne Hirnforschung*. Zürich: Orell Füssli

ders. (2015): *Warum das Gehirn Geschichten liebt: Mit Storytelling Menschen gewinnen und überzeugen*. Freiburg: Haufe

Furtner, M. (2017): *Self-Leadership*, Wiesbaden: Springer

ders. (2016): *Effektivität der transformationalen Führung*, Wiesbaden: Springer

ders. (2012): *Self-Leadership: Assoziationen zwischen Self-Leadership, Selbstregulation, Motivation und Leadership*. Lengerich: Pabst Science Publishers

ders. & Baldegger, U. (2016): *Self-Leadership und Führung*. Wiesbaden: Springer

ders. und L. N. Hiller (2013): *Self-Leadership, self-regulation and emotion regulation: Is there a common regulatory core?* In C. Mohiyeddini, M. Eysenck und S. Bauer (Hrsg.), *Handbook of Psychology of Emotions: Recent Theoretical Perspectives and Novel Empirical Findings* (Bd. 1), New York: Nova Science Publishers

Gaines-Ross, L. (2006): *Der Chef als Kapital*. Wien: Linde

Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002): *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer

Gebhardt, W. (1993a): *Grundlinien der Entwicklung des Charisma-Konzeptes in den Sozialwissenschaften*. in: W. Gebhardt, A. Zingerle & M. N. Ebertz (Hrsg.): *Charisma: Theorie, Religion, Politik*, Berlin: de Gruyter

Gebhardt, W., Zingerle, A. und Ebertz, M. N. Hrsg. (1993b): *Charisma: Theorie, Religion, Politik*, Berlin: de Gruyter

Geißlinger, H. & Raab, S. (2007): *Strategische Inszenierung. Story-Dealing für Marketing und Management*. Heidelberg: Auer System

- Geißner, H. (1988a): Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation. Königstein (Ts/Frankfurt a. M.)
- ders. (1988b): *communicare est participare*. In: Gutenberg, Norbert (Hrsg.): Kann man Kommunikation lehren? Frankfurt/M.: Scriptor, 99-109
- ders. (1981): Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation. Königstein: Scriptor.
- ders. (1979): Rhetorische Kommunikation. In: Praxis Deutsch, Heft 33. Seelze: Friedrich, Januar 79, 10-21
- ders. (1969a): Rhetorische Kommunikation. In: Geißner, H./Höffe, W. (Hrsg.): Sprechen und Sprache. Wuppertal: Henn, 70-81 (Sprache und Sprechen 2)
- ders. (1969b): Rede in der Öffentlichkeit. Stuttgart: Kohlhammer
- Geißner, H. (1968): Zur Hermeneutik des Gesprochenen; in: Sprache und Sprechen. Beiträge zur Sprechwissenschaft und Sprecherziehung 1, 13-30.
- Genette, G. (1994): Die Erzählung. München: Fink
- Gerber, J. (1998): Ungleichheiten im Volk Gottes: Die Besetzung des ordinierten Amtes als Phänomen „sozialer Schließung“. Freiburg/Schweiz: Schweizerischer Universitäts-Verlag
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997): Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844
- Gesing, F. (2018): Kreativ schreiben. Handwerk und Technik des Erzählens. Köln: Dumont
- Geyer, Steyrer (1988): Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung (*Zeitschrift für Personalforschung* 12, 4, 377-401)
- Gfrereis, H., Hg., (1999): *Grundbegriffe der Literaturwissenschaft*. Stuttgart, Weimar: Metzler
- Giesen, B. (2004): Die Wirklichkeit der Symbole. Grundlagen der Kommunikation in historischen und gegenwärtigen Gesellschaften / Schlögl, Rudolf; Giesen, Bernhard; Osterhammel, Jürgen (Hrsg.). - Konstanz: UVK
- Glassmann, R. M. & William H. S. Jr., Hrsg. (1986): *Charisma, History and Social Structure*, New York/London: Greenwood
- Gnahn, Dieter (2010): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld: Bertelsmann

- Götttert, Karl-Heinz (2015): Mythos Redemacht. Frankfurt/Main: Fischer
- Greene, J. A. & Azevedo, R. (2007): A theoretical review of Winne and Hadwin's model of self-regulated learning: New perspectives and directions. *Review and Educational research*, 77, 334-372
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership Quarterly*, 6, 219-247
- Griesbach, T & Lepschy, A. (2015): Rhetorik der Rede. St. Ingbert: Röhrig
- Grimaldi S. J., William, M. A. (1988) : Aristotle, Rhetoric II. A Commentary. New York : Fordham University Press
- Grundmann, S. (2008): Art. „Sohm, Rudolph“, in: RGG3 6, S. 1 i6f.
- Habermas, J. & Luhmann, N. (1971): Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenzen. *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie*. Frankfurt 101-141.
- Hanft, A. (1994): „Führer“ ins Management? Eine kritische Analyse ausgewählter Führungskonzeptionen. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 18(1), 41-59
- Hartmann et al. (2001): Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim und Basel: Beltz
- Häusel, H.-G. (2008): Brain Script. Warum Kunden kaufen. München: Haufe
- Häusermann, J., Hg. (2001): Inszeniertes Charisma. Medien und Persönlichkeit. Tübingen: Niemeyer
- Hattie, J. (2008): Lernen sichtbar machen. Baltmannsweiler: Schneider
- Hauser, M. (2000): Charismatische Führung. Wiesbaden: DUV
- Heilmann, C. (2011): Stiefkind Körpersprache. Verortung der Körpersprache in der Theorie der mündlichen Kommunikation, in: *Interpersonelle Kommunikation: Analyse und Optimierung*. Frankfurt/M.: Peter Lang
- Hemphill, J.K., and Coons, A. E. (1957): Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. Stogdill and A. Coons (Eds). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research.
- Herbst, D. G. (2008): Charisma ist keine Lampe. Wie Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte auf uns wirken und warum. Wiesbaden

ders. (2011): Rede mit mir. Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren könnte. Berlin: SCM

Hersey, B., Blanchard, K. H. (1977): Management of Organizational Behaviour, 1. Auflage, Englewood Cliffs: Prentice Hall

ders. (1993): Management of Organizational Behaviour, 6. Auflage, Englewood Cliffs: Prentice Hall

Herzog, R. (1974): Gemeinwohl, in: Ritter, J. (Hg.): Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 3, Sp. 248-, Basel: Schwabe

Höfer, J. & Rahner, K., Hrsg., (1958): Lexikon für Theologie und Kirche, Freiburg: Herder

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. London: Sage

Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. Personality and Social Psychology Review, 5, 184-200.

Holl, K. (1898): Enthusiasmus und Bussgewalt. Beim Griechischen Mönchtum. Leipzig: Hinrichs

Hollander, E. P. (1978): Leadership Dynamics. A practical Guide to Effective Relationships. New York: Free Press

Homans, G. C. (1958): Social Behavior as Exchange. American Journal of Sociology 63, S. 597–606

Homerus et al. (2016): Odyssee. 2. Auflage. München: Penguin

House, R. J. (1971): A Path-Goal-Theory of Leader Effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, 16: 321-338

ders. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In: J. G. Hunt & L. L. Larson (Hrsg.): Leadership. The Cutting Edge (S. 189-207), Carbondale: Southern Illinois University Press

House, R. J., and Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. Contemporary Business, 3, 81-98.

House, R. J. & Shamir, B. (1993): Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories. In: M. M. Chemers & R. Avman (Hrsg.): Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions (S. 81-107). San Diego

Howell, J. M. (1988): Two faces of Charisma. Socialized and Personalized Leadership in Organizations. In: J. A. Conger & R. N. Canungo: Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness (S. 98-120). San Francisco: Jossey Bass

Hülst, D. (1999): Symbol und soziologische Symboltheorie. Opladen: Leske + Budrich

Hummel, R. P. (1975): Psychology of Charismatic Followers. Psychological Reports, 37, 759-770

Hungenberg, H. & Wulf, T. (2011). Grundlagen der Unternehmensführung. (4., aktual. erw. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer.

Ilies, R., Gerhardt, M. W. & Le, H. (2004): Individual differences in leadership emergence: Integrating meta-analytic findings and behavioural genetics estimates. International Journal of Selection and Assessment, 12, 207-219

Arthur G. J. (1982): Leadership: Perspectives in Theory and Research Author(s): Source: Management Science, Vol. 28(3), 315-336

James, W. (1981) : The principles of psychology [1890]. Vol. 2. Cambridge: Harvard University Press.

Jung, C. G. (1998): Symbole und Traumdeutung; Patmos: Ostfildern

ders. (2000): Archetypen. C. G. Jung-Taschenbuchausgabe in elf Bänden. München: dtv

ders. (1950): Psychologische Typen. Zürich: Rascher & Cie.

Käsler, D. (2014): Max Weber. Eine Einführung in Leben, Werk und Wirkung, Frankfurt am Main: Campus

Kany, Roland (1987): Mnemosyne als Programm. Geschichte, Erinnerung u.d. Andacht zum Unbedeutenden im Werk von Usener, Warburg u. Benjamin. Studien zur deutschen Literatur, Bd. 93. Tübingen: Niemeyer

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978): The Social Psychology of Organizations. New York: Campus

Kelley, H. H. (1973): The Processes of Causal Attribution. In: American Psychologist, Band 28, Ausgabe February, S. 107–128

ders. (1972): *Causal schemata and the attribution process*. In: E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, B. Weiner (Hrsg.): Attribution: Perceiving the causes of behavior. Morristown: General Learning Press, Morristown, S. 1–26.

ders. (1967): *Attribution theory in social psychology*. In: D. Levine (Hrsg.): *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 192–238

Kets de Vries, M.(1988a): Origins of Charisma. Ties that bind the Leader and the Led. In: J. A. Conger & R N. Canungo (Hrsg.): Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness (S. 237-252), San Francisco und London: Jossey Bass

Kets de Vries, Manfred F. R. (1988b): Prisoners of Leadership, Human Relations 41(3), 261-280

Kienzler, K. (1995): Art. „Sohm, Rudolph, in: Biographisch-bibliographisches Kirchenlexikon 10, Sp. 743-745

Kirchler, E., Hg. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim/Basel: Belz (2. Auflage)

Kirchler, E., Walenta, C. Hrsg. (2010): Motivation. Wien: UTB

Klebert et al. (2002): ModerationsMethode. Das Standardwerk. Hamburg: Windmühle

Kohl, K. (2007): Poetologische Methaphern. Formen und Funktionen in der deutschen Literatur. Berlin: De Gruyter

Kopfermann, T. (2011): Pädagogische und didaktisch-methodische Grundlagen der Sprecherziehung, in: Pabst-Weinschenk, M. (Hg.): Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. München/Basel: Ernst Reinhardt

Korman, A. K. (1971). Expectancies as determinants of performance. Journal of Applied Psychology, 55(3), 218-222.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987, 2007). The leadership challenge (4th ed.). San Francisco: Jossey Bass

Lang, F. (1994): Die Briefe an die Korinther, in: P. Stuhlmacher & H. Weder (Hrsg.), Das Neue Testament Deutsch (NTD), Teilbd. 7, Göttingen

Lehmann, R. (1997): Charisma. Unveröffentlichte Habilitationsschrift

Lenze, M. (2002): Postmodernes Charisma: Marken und Stars statt Religion und Vernunft. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939): Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates, in: Journal of Social Psychology, 10: 271-299

Lipp, W. (1993): Charisma – Schuld und Gnade. Soziale Konstruktion, Kulturdynamik, Handlungs-drama, in: W. Gebhardt, A. Zingerle & M. N. Ebertz (Hrsg.): Charisma: Theorie, Religion, Politik. Berlin: de Gruyter

Lipps, H. (1938): Untersuchungen zu einer hermeneutischen Logik. Frankfurt: Klostermann

- Lona, H. E. & Alexandrinus Clemens (1998): *Der Erste Clemensbrief*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Lord, R. G. (1985): An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations. In: Staw, B. M, Cummings, L. L. (Hrsg.): *Research in Organizational Behaviour*. 7. Jg., 85-128. Greenwich
- ders., Foti, R. J. & De Vader, C. L. (1984): A test of leadershipcategorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 34, 343-378
- Jaspers, K. (1956): *Philosophie. Band 3, Metaphysik*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer
- Mangold, M. (2002): *Markenmanagement durch Storytelling*. Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Band 126.
- Mann, R. D. (1959): A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270
- Manz, C. C. und Sims, H. P. (1991): Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35
- Markus, H. R. & Nurius, P. (1986): Possible selves. In: *American Psychologist*, Band 41(9)
- Smith, J. M. & Harper, D. (2003): *Animal Signals*. Oxford: Oxford University Press
- McClelland, David C. (1987): *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1953): *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts
- Menander (2013/2014): *Komödien. Griechisch und Deutsch*. 2 Bände. Herausgegeben, übersetzt und kommentiert von Peter Rau. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Mertens, V. (1994): *Die drei Grazien. Studien zu einem Bildmotiv in der Kunst der Neuzeit*, Wiesbaden: Otto Harrassowitz
- Meyer, D. (2013): Didaktik und Methodik in der Rhetorik. In: Bose, Ines et al.: *Einführung in die Sprechwissenschaft*, Tübingen: Narr
- Mumford, M. D., Alison L. A., Caughron, J. J., Friedrich, T. L. (2008): Charismatic, ideological and pragmatic leadership: multi-level influences on emergence and performance, in: *The Leadership Quarterly* 19, 144–160

Nestle, E. et al. (2014): *Novum Testamentum Graece et Latine*. 28. rev. Aufl., 3. korr. Druck; 28th rev. ed., [3rd corr. print]. Institut für Neutestamentliche Textforschung, Strutwolf, H. (Hg.). Stuttgart: Dt. Bibelges.

Neuberger, O. (2002): *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Lucius und Lucius (6. Auflage)

Pabst-Weinschenk, M., Hg. (2011): *Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung*. München/Basel: Ernst Reinhardt

Peil, D. (2004): *Metapher*. In: Ansgar Nünning (Hrsg.): *Grundbegriffe der Literaturtheorie*. Stuttgart/Weimar: Metzler, S. 176.

Platon (1965): *Sämtliche Werke*, Bde. I-VI. Hamburg/Berlin: Rowolth

Pondy, L R. (1978): *Leadership is a language game*. In: M. W. McCall & M.M. Lombardo (Hrsg.): *Leadership, where else can we go?* (s. 87-99), Durham, NC: Duke University Press

Preuss, h. & Alfs, C. (2011): *Signaling through the 2008 Beijing Olympics. Using Mega Sport Events to Change the Perception and Image of the Host*. *European Sport Management Quarterly*, 11 (1), 55-71

Prince, G. (1973): *A Grammar of Stories*. Paris: Mouton

Puckett, S. & Neubauer, R. M. (2018): *Agiles Führen*. Göttingen: Business Village

Radkau, J. (2013): *Max Weber. Die Leidenschaft des Denkens*. München: dtv

Raithel, J., Dollinger, B. & Hörmann, G.(2009): *Einführung Pädagogik*. Heidelberg: Springer

Rauen, Christopher (2014): *Coaching*. Göttingen: Hogrefe

Rauer, V. (2008): *Magie der Performanz*. In: P. Rychterová, S. Seit & R. Veit: *Das Charisma – Funktionen und symbolische Repräsentationen*. Berlin: De Gruyter. S. 155-171

Rebmann, B. (1996): *Visionäres Management aus der Sicht der Ästhetik (Dissertation Universität St. Gallen)*, Bamberg: Difo-Druck

Resetka, H.-J. & Felfe, J. (2014): *In Führung gehen*. Freiburg: Haufe

Richterová, P., Seit, W. & R. Veit Hrsg. (2008): *Das Charisma. Funktionen und symbolische Repräsentationen*. Berlin: Akademie

Robbins, S. P. (2001): *Organisation der Unternehmung*. München: Pearson

Robinson, S. & Smith, J. (2014): *Co-Charismatic Leadership*, Bern: Peter Lang



Rosenstiel, L. v. (2003). Führung zwischen Stabilität und Wandel, München: Franz Vahlen

Rosumek, L. (2005): Du sollst nicht lügen – Grenzbereiche des Impression Management von Personen und Organisationen. In: G. Bentele, M. Piwinger, G. Schönborn (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Beitrag 5.19, München 2005

Roth, G. (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt: Suhrkamp

ders. (2000): Warum ist Einsicht schwer zu vermitteln und schwer zu befolgen? Neue Erkenntnisse aus der Hirnforschung und den Kognitionswissenschaften. Vortrag im Niedersächsischen Landtag am 25.01.2000

Roth, G. (1996): Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen. Frankfurt: Suhrkamp

ders., mit N. Strüber (2017): Wie das Gehirn die Seele macht. Stuttgart: Klett-Cotta, 7. Auflage

Sashkin, M. (1988): The Visionary Leader. In: J. A. Conger & R. N. Kanungo (Hrsg.): Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey Bass, S. 122-160

Scheier, C., Held, D. & Schneider, J. (2012): Codes: Die geheime Sprache der Produkte. Freiburg: Haufe

Scheier, C. & Held, D. (2006): Wie Werbung wirkt. Erkenntnisse des Neuromarketings. Freiburg: Haufe

Scherer, H. (2008): Charismen in Korinth – das Konzept des Paulus. In: Richterová, P. et al., Das Charisma, Funktionen und symbolische Repräsentationen, Berlin: Akademie

Scheuer, M. (2001): Weiter-Gabe. Heilsvermittlung durch Gnadengaben in den Schriftkommentaren des Thomas von Aquin. Würzburg: Echter

Schierl, T. (2001): Text und Bild in der Werbung. Bedingungen, Wirkungen und Anwendungen bei Anzeigen und Plakaten. Köln: Herbert von Halem

Schneider, C. (2004): Die Wirklichkeit der Symbole. In: Schlögl, Giesen, Osterhammel (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Symbole. Konstanz: UVK, 101-133

Schweitzer, A. (1984): The age of charisma. Chicago: Nelson-Hall

Searle, John R. & Daniel Vanderveken. 1985. Foundations of illocutionary logic. Cambridge University Press

Searle, John R. (1984): Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay. Frankfurt: Suhrkamp.

Searle, J.R. (1975a): Theorie der menschlichen Kommunikation und Philosophie der Sprache; in: Wiggershaus (Hg.): Sprachanalyse und Soziologie. Frankfurt: Suhrkamp 301 - 317.

Searle, J. R. (1975b): Indirect speech acts. In Syntax and Semantics III: Speech acts, eds. P. Cole and J.L. Morgan, 59-82. New York: Academic Press.

Searle, J. R. (1975c): A classification of illocutionary acts. *Language in Society* 5, 1-23

Searle, J. R. (1969): *Speech acts. An essay in the philosophy of language.* Cambridge: Cambridge University Press.

Seit, S. (2008): Charisma oder Recht? in: P. Richterová, S. Seit & R. Veit (Hrsg.): *Das Charisma. Funktionen und symbolische Repräsentationen.* Berlin: Akademie, 13ff

Sepp, H. R. (2017): *Philosophie der imaginären Dinge (Orbis phaenomenologicus, Studien Bd. 30).* Würzburg: Königshausen & Neumann

Seyranian, V. & Bligh, M. C. (2008). Presidential charismatic leadership: exploring the rhetoric of social change. *The Leadership Quarterly* 19, 54-76.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B.: (1993): The Motivational Effects on Charismatic Leadership. A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594

Sica, A. (2004): *Max Weber. a comprehensive bibliography,* New Brunswick, N.J : Transaction Publishers

Simon, F. B. (2013): *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten.* Heidelberg: Carl-Auer

Simoudis, G. (2004): *Storytising: Geschichten als Instrument erfolgreicher Markenführung.* Groß-Umstadt: Sehnert

Sistenich, F. (1993): *Charisma in Organisationen oder Vom Regen in die Traufe?!*, München/Mering: Hampp

Sohm, R. (1909).: *Wesen und Ursprung des Katholizismus (= Abhandlungen der Philologisch-historischen Klasse der Königlich-Sächsischen Gesellschaft der Wissenschaften.* Bd. 27, Nr. 10). Leipzig: Teubner 1909.

ders. (1892/1923): *Kirchenrecht.* 2 Bände. München: Duncker & Humblot

Sosik, J. J., Chun, J. U. & Zhu, W. (2014): Hang on to your Eg: The Moderation Role of Leader Narcism on Relationships between Leader Charisma and Follower Psychological Empowerment and Moral Identity, in: *Journal of Business Ethics* Vol. 120(1), 65 - 80

- Spain, S. M., Harms, P. und Lebreton, J. M. (2014): The dark side of personality at work, in: *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 35, S41–S60
- Spath, C. & Foerg, B. G. (2005): *Storytelling & Marketing*. Wien: Echomedia
- Spence, M. (2002): Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *Am. Econ. Rev.* 92:434–59
- ders. (1973): Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), 335-374
- Staehle, W. H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage. München: Franz Vahlen
- Steyrer, J. (2009): *Theorie der Führung*, in: Kasper, Helmut und Wolfgang Mayrhofer: *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde
- ders.: *Charisma in Organisationen*, Frankfurt/New York: Campus 1995
- Stogdill, R. M. (1948): Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71
- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1951): *Leader Behaviour (Research Monograph 88)*, Ohio State University
- ders.: (1957, Hrsg.): *Leader Behaviour: Its description and measurement*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Storch, M.; Tschacher, W. (2014): *Embodied Communication, Kommunikation beginnt im Körper nicht im Kopf*, Bern: Hans Huber
- Storch, M. (2005): *Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von somatischen Markern, Bauchgefühl und Überzeugungskraft*. München: Goldmann
- Sturm, R. E. & Antonakis, J. (2015): Interpersonal Power: A Review, Critique and Research Area, in: *Journal of Management* Vol. 41 No. 1, January, 136–163
- Teuchert, B. (o. Jg.): *Didaktik der Rhetorik. Reader, unv. Seminar-Skript im Rahmen des Masters of Speech Communication and Rhetoric*. Universität Regensburg
- Thomas, W. I. (1965): *Person und Sozialverhalten*, Neuwied: Luchterhand
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986): *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons
- Tillich, P. (1987): *Recht und Bedeutung religiöser Symbole*. In: P. Tillich, *Gesammelte Werke V: Die Frage nach dem Unbedingten*. Berlin: de Gruyter

Tinbergen, N. (2014): *Social Behavior in Animals: With Special Reference to Vertebrates*. London/New York: Psychology Press

Trice, H. M. und Beyer, J. M. (1986): Charisma and its Routinization in two Social Movement Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 8, 113-164

Ueding, G. (2001): Ethos und Charisma des Redners. In: Häusermann, Jürg (Hrsg.): *Inszeniertes Charisma. Medien und Persönlichkeit*. Tübingen: Niemeyer

Viehhauser, G. (2009): *Streben nach Charismen und Heilung*. Wien: Tyrolia

Vielhauer, P. (1971): *Geschichte der urchristlichen Literatur. Einleitung in das Neue Testament, die Apokryphen und die Apostolischen Väter*. Berlin: de Gruyter

Vroom, V. H. und Yetton, P. W. (1973): *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

Watzlawick, P., Beavon, J. H. & Jackson, D. D. (1969): *Menschliche Kommunikation*. Bern: Huber

Weber, M. (2005): *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*. Frankfurt: Melzer (WuG 2005, Orig. 1922)

ders. (1988): *Studienausgabe Der Max-Weber-Gesamtausgabe*. J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)

Weber, M. & Baier, H. (1984): *Gesamtausgabe*. Tübingen: Mohr

Weber, M. (????): *Gesamtausgabe (MWG), Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, Das antike Judentum*

Wehler, H.-U. (2008): *Deutsche Gesellschaftsgeschichte, Bd. 1-5*, München 2008

Weibler, J. (2010): Obama kam, sprach und siegte – oder wie Reden Führung begründen. In J. Weibler (Hrsg.): *Barack Obama und die Macht der Worte* (S. 18-38), Wiesbaden: VS

Weiner, B. (1994): *Motivationspsychologie*. Weinheim: Beltz

Weinert, A. B. (2001): *Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz

Willner, A. R. (1984): *The Spellbinders. Charismatic Political Leadership*. New Haven und London: Yale University Press

Wofford, J. C. und Liska, L. Z. (1993): Path-Goal-Theories of Leadership: A Meta-Analysis, in: *Journal of Management*, 19: 857-876

ders., Goodwin, V. L. & Whittington, J. L. (1988): A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9, 55-84

Wunderer, R. & Grundwald, W. (1980): *Führungslehre. Grundlagen der Führung*. Berlin/New York: de Gruyter

Yukl, G. (2006): *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River NJ.: Pearson-Prentice Hall (6. Auflage)

Zaleznik, A. & Kets de Vries, M. (1985): *Power and the Corporate Mind*. Boston: Bonus

Zaltman, G. (2003): *How customers think: Essential insights into the mind of the market*. Harvard: Business School Press

Zelazo, P. D. Hg. (2013): *The Oxford Handbook of Developmental Psychology, Volume 2: Self and Other*, Oxford: University Press

Zenhäusern, M. (2017): *Red' mit mir. Führen und kommunizieren in der digitalen Welt*. Zürich: orell füssli

Zingerle, A. (1981): *Max Webers historische Soziologie. Aspekte und Materialien zur Wirkungsgeschichte*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft

Zucha, R. O. & Schlick, S. D. (2000): *Führungsstärke oder Charisma?* Frankfurt/Main: Peter Lang/Europäischer Verlag der Wissenschaften

---