

Am Beispiel von Barack Obama wird deutlich: Charisma braucht weder Extraversion noch Lautstärke, sondern Werte: Klarheit, Aufrichtigkeit und die richtigen kommunikativen Werkzeuge



Mehr Charisma wagen

Charisma hat keinen guten Ruf. Wer jedoch charismatische Führungsfähigkeiten ignoriert, verschenkt Potenzial. Zusammen mit Integrität ist Charisma ein großer Hebel für Führungserfolg.

Von Ralf Lanwehr, Rafael Wilms und Helena Hüster

● Wer in HR-Kreisen das Wort „Charisma“ in den Mund nimmt, erntet reflexhaft Skepsis. Die Assoziationskette läuft verlässlich: alte weiße Männer, autoritäre Inszenierung, Narzissmus, Great-Man-Theory, Machtmissbrauch. Diese Einwände sind nicht aus der Luft gegriffen. Charisma hat eine helle und eine dunkle Seite. Genau deshalb sollte man es jedoch nicht vorschnell entsorgen. Denn wer Charisma nur als anrühige Führungsfolklore abtut, übersieht den nachweislich größten Mechanismus wirksamer Führung. Das ist so, als würde man ein ausgefeiltes Auswahlverfahren aufbauen, strukturierte Interviews einführen und am Ende ausgerechnet den stärksten Prädiktor absichtlich ignorieren.

Was Charisma wirklich ist und was nicht

Charisma ist in der neueren Forschung kein mystischer Persönlichkeitszauber. Antonakis und Kollegen definieren es als wertebasiertes, symbolisches und emotional aufgeladenes Signalisieren: Führungskräfte machen über Sprache, Bilder, Symbole, Haltung und Emotion sichtbar, was ihnen wichtig ist und worauf es ankommt. Menschen verstehen dadurch schneller, wofür eine Führungskraft steht und behalten diese Signale länger. Charisma ist keine Showtechnik. Es ist verdichtete Wertekommunikation.

Die empirische Bedeutung ist kaum zu überschätzen. Hoffman und Kollegen zeigen in einer umfangreichen Metaanalyse, dass Charisma der stärkste Prädiktor für Führungserfolg ist. Eine weitere Studie von Banks und Kollegen bestätigt auf Basis von 76 unabhängigen Studien mit 36.031 Personen, dass charismatische Führung objektive Leistungsergebnisse bis hin zur Gesamtorganisation verbessert. Zugleich ist Charisma keine Universalsprache. Wilms und Kollegen weisen in einer aktuellen Studie nach, dass charismatische Signale besonders dann wirken, wenn die kommunizierten Werte für die Geführten anschlussfähig sind. Fehlt diese Wertekongruenz, verliert Charisma an Wirkung oder stößt sogar ab. Barack Obama wirkt in Deutschland charismatisch. Donald Trump tut das bei aller handwerklichen Brillanz seiner Kommunikation für die meisten Deutschen nicht, weil seine Werte hier nicht anschlussfähig sind. Das ist keine Schwäche des Konzepts, sondern dessen innere Logik. Wer Werte signalisiert, die niemanden ansprechen, kommuniziert ins Leere.

Charisma hat kein Gewissen, HR aber schon

Charisma ist moralisch offen. Dieselbe Fähigkeit, Werte glaubhaft und emotional aufzuladen, kann Menschen zu konstruktivem Handeln bewegen oder sie für egoistische, autoritäre und destruktive Ziele mobilisieren. Die größten Leuchttürme der Menschheit waren ebenso höchst charismatisch wie die finsternen Tyrannen. Das ist kein Zufall. Charisma wirkt, die Werkzeuge sind dieselben. Entscheidend ist moralischer Inhalt.

House und Howell haben früh zwischen sozialisiertem und personalisiertem Charisma unterschieden. Personalisiertes Charisma dient egoistischen Interessen und täuscht kollektive Werte vor. Verschiedene Studien zeigen, dass es Schweigen statt Dialog erzeugt, unethisches Verhalten als Loyalitätsbeweis legitimiert und gesellschaftlichen Zynismus befördert, wenn der Abstand zwischen Kanzelbotschaft und gelebter Realität zu groß wird. Natürliches Charisma korreliert mit Narzissmus. Das erklärt viel Skepsis.

Das Problem ist aber nicht Charisma an sich. Das Problem ist Charisma ohne Charakter. Elizabeth Holmes, Gründerin von

Theranos, ist das vielleicht präziseste Fallbeispiel der jüngeren Zeit: strafrechtlich verurteilt, empirisch gut dokumentiert, handwerklich brilliant in ihrer Nutzung charismatischer Taktiken und tragisch fehlgeleitet durch das Fehlen von Integrität. Sie illustriert genau, warum Charisma im Recruiting ohne ein paralleles Screening von Integrität gefährlich ist. Doch wie könnte ein solches Screening aussehen?

Kets de Vries zeigt, dass die drei zentralen Risikotraits destruktiver Führung, Unehrlichkeit, Unverträglichkeit und Rücksichtslosigkeit, insbesondere auf niedrige Ausprägungen der Dimension Honesty/Humility (Ehrlichkeit/Bescheidenheit) im Hexacon-Persönlichkeitsmodell von Ashton und Lee zurückgehen. Zugleich macht de Vries deutlich, dass Honesty/Humility stark mit ethischer Führung zusammenhängt. Die Botschaft ist klar: Charisma und Integrität gehören zusammen in die Diagnostik. Charisma ohne Integrität ist das klassische Risikoprofil. Charisma in Verbindung mit Integrität ist das Wunschprofil. Zusätzlich zu einer einfachen Charismamessung, die heute bereits automatisiert mittels KI möglich ist, wie Saeid und Kollegen zeigen, sollte man im Recruiting nicht auf eine Messung von Honesty/Humility verzichten.

Charisma ist erlernbar und das ändert alles

Die folgenreichste Erkenntnis der jüngeren Charismaforschung widerspricht dem Volksglauben fundamental. Charisma ist kein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal, sondern ein erlernbares Verhaltensrepertoire. Antonakis und Kollegen zeigen, dass bereits ein einziges strukturiertes Training zu signifikanten Effekten auf wahrgenommenes Charisma, Führungsprototypikalität und Emergenz als Führungsperson führt. Die Effektstärke ist dabei mit einem mittleren Cohen's $d = 0,62$ sehr beachtlich.

Eine in der Fachzeitschrift Management Science veröffentlichte Studie von Antonakis und Kollegen belegt, dass eine charismatische Ansprache die Arbeitsleistung in einem Ausmaß steigert, das mit monetären Leistungsanreizen vergleichbar ist. Das hat zudem auch nur sehr bedingt mit Extraversion zu tun, wie Akstinaite und Kollegen deutlich machen. Michelle und Barack Obama sind introvertiert. Greta Thunberg ebenfalls und Mahatma Gandhi war das auch. Charisma braucht weder Extraversion noch Lautstärke. Es braucht Werteklarheit, emotionale Aufrichtigkeit und die richtigen kommunikativen Werkzeuge. Alle drei lassen sich nachweislich entwickeln.

Der blinde Fleck der Personalentwicklung

Die meisten großen Unternehmen betreiben aufwendige interne Weiterbildungseinrichtungen für Führungskräfte. Dort wird an Feedbackkultur, Delegationsverhalten, Diversity-Kompetenz, agilen Methoden und Resilienz gearbeitet. All das ist nicht falsch. Aber der empirisch stärkste Hebel für Führungserfolg, Charisma, taucht in den wenigsten Curricula auf. Man investiert in Architektur, Grundriss und Statik bis ins Detail. Und lässt die Räume dann leer stehen.

Das ist kein Nischenproblem, sondern ein struktureller blinder Fleck. Vermutlich hat das mit der Angst vor den dunklen Auswüchsen von Charisma zu tun. Man möchte halt keinen Trump als Führungskraft im eigenen Laden. Das ist aber in etwa so, als würde man aufs Küchenmesser verzichten, weil es auch als Waffe eingesetzt werden könnte. Dann schält man die Kartoffel doch lieber mit dem Löffel.

Wer mit „Charisma“ partout nicht arbeiten mag, weil der Begriff intern zu sehr verbrannt ist oder zu negative Assoziationen weckt, dem sei ein praktischer Umweg angeboten: Ethische Führung. De Vries belegt empirisch, dass ethische und charismatische Führung denselben Quell haben, nämlich das glaubwürdige, emotional verstandene Vermitteln von Werten. Konzepte wie Servant Leadership oder authentische Führung entfalten ihre Wirkung nicht durch strukturelle Bescheidenheit, sondern durch das, was Menschen dabei emotional begreifen: Wofür steht diese Führungskraft? Was ist ihr wirklich wichtig? Und kann ich mich darauf verlassen?

Drei Konsequenzen für die HR-Praxis

- **Recruiting:** Charisma systematisch diagnostizieren, aber gemeinsam mit Honesty/Humility aus dem Hexaco-Modell. Das Risikoprofil ist Charisma ohne Integrität. Das Wunschprofil ist Charisma mit Integrität. Ersteres selektiert man heraus, Letzteres aktiv herein. Die Instrumente dafür existieren und sind leicht zugänglich.
- **Talent Management:** Charismatisches Potenzial als eigenständige Dimension in Talentidentifikation und Nachfolgeplanung einbeziehen. Wer Werte wirkungsvoll kommuniziert, wird besser verstanden, bindet Teams und stärkt Kultur. Nohe und Kollegen zeigen, dass dies insbesondere in Transformationsprozessen und Zeiten erhöhter Unsicherheit entscheidend ist.
- **Personalentwicklung:** Charisma in die Personalentwicklung integrieren und dabei den ethischen Rahmen mitdenken. Unternehmen brauchen keine charismatischen Egomane. Sie brauchen Führungskräfte, die Werte wirksam vermitteln können, und Systeme, die sicherstellen, dass diese Werte dem Unternehmen und den Menschen dienen. Das Fehlen von Charisma in der Personalentwicklung ist keine Lücke am Rand, sondern ein riesiges, klaffendes Loch. ■■■



RALF LANWEHR ist Mitgründer der Transformationsberatung C-Lab GmbH und Professor für Führung und Transformation an der FH Südwestfalen.



RAFAEL WILMS ist Assistenzprofessor für Führung an der Vrije Universiteit Amsterdam und Berater für die Transformationsberatung C-Lab GmbH.



HELENA HÜSTER ist Mitgründerin und Geschäftsführerin der Transformationsberatung C-Lab GmbH.

Literatur

- Antonakis, J., Bastardoz, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016).** Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293–319.
- Antonakis, J., d'Adda, G., Weber, R. A., & Zehnder, C. (2022).** "Just words? Just speeches?" On the economic value of charismatic leadership. *Management Science*, 68(9), 6355–6381.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011).** Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374–396.
- Akstinaite, V., Jensen, U. T., Vlachos, M., Erne, A., & Antonakis, J. (2024).** Charisma is a costly signal. *The Leadership Quarterly*, 35(6), 101810.
- Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2017).** A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 508–529.
- de Vries, R. E. (2012).** Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809–821.
- de Vries, R. E. (2018).** Three nightmare traits in leaders. *Frontiers in Psychology*, 9, 871.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014).** Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81–93.
- Gebert, D., Heinitz, K., & Buengeler, C. (2016).** Leaders' charismatic leadership and followers' commitment — The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 98–108.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011).** Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347–381.
- Menges, J. I., Kilduff, M., Kern, S., & Bruch, H. (2015).** The awe-struck effect: Followers suppress emotion expression in response to charismatic but not individually considerate leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 626–640.
- Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., & Sonntag, K. (2013).** Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 378–389.
- Saeid, Y., Neubürger, F., Krügl, S., Hüster, H., Kopinski, T., & Lanwehr, R. (2024).** Harnessing Large Language Models: Fine-tuned BERT for Detecting Charismatic Leadership Tactics in Natural Language. In *2024 IEEE 3rd Conference on Information Technology and Data Science (CITDS)* (pp. 1–6). IEEE.
- Wilms, R., Bastardoz, N., Seif el Dahan, C., & Jacquart, P. (2025).** Are we on the same page? Leader-follower value congruence as a boundary condition in the emergence of charismatic effects. *The Leadership Quarterly*, 36(2), 101839.