



## Führungsperson vs. Führungspersönlichkeit – oder die Bedeutung des Charismas

Datei: F:\NORDWÄRTS\Folio-Artikel\Führungsqualitäten\Artikel Führungsperson vs. Führungspersönlichkeit Version 0.2.docx  
Erstellt: 14.10.2022 | Geändert: 31.10.2022 14:34 | Gedruckt: 31.10.2022

***Eine Führungsperson ist noch keine Führungspersönlichkeit. Oft werden Mitarbeitende in Leitungspositionen berufen, denen sie nicht gewachsen sind. Erreicht wird nach der These von Laurence J. Peter<sup>1</sup> die so genannte Stufe der Inkompetenz. Mit der Folge, dass ein oft langer Leidensweg seinen Anfang nimmt; für die Leitungsperson selbst und insbesondere für die Mitarbeitenden. Wie gross die Auswirkungen solcher Fehlbesetzungen sind, lässt sich nur erahnen.***

Ein fachlich begabter Mitarbeiter – an Schulen sind es oft Lehrpersonen – wird zum Chef eines Bereiches befördert, weil dieser bisher sehr gute Arbeit geleistet hat. Allerdings stösst er auf vielen Ebenen an Grenzen und kann im Umgang mit seinem jetzt unterstellten Kollegium nicht reüssieren. Auch bringen entsprechende Weiterbildungen wohl einigen, letztlich jedoch unzureichenden Mehrwert. Das Problem ist das fehlende Charisma.

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten besitzen ein starkes Charisma. Damit wird eine Begabung ausgedrückt, die es Leitungspersonen ermöglicht, andere Menschen mit ihrer Ausstrahlung in ihren Bann zu ziehen. Es sind Personen, die sympathisch, interessant und wortgewandt auf andere wirken. Sie ziehen die Blicke auf sich und stehen oft im Mittelpunkt. Ihnen schreibt man Charisma zu.

Charismatische Persönlichkeiten besitzen insbesondere folgende Eigenschaften<sup>2</sup>:

- ***Menschliche Wärme***  
Sie strahlen stets eine gewisse Wärme aus. Dies bedeutet, dass man sich in der Nähe dieser Personen besonders wohlfühlt und gerne um sie ist. Herzlichkeit, Freundlichkeit und Empathie sind die «Träger» menschlicher Wärme. Ein herzlicher Händedruck, ein freundliches Lächeln, der Augen-Blick sind wertschätzende Türöffner.
- ***Präsenz***  
Sie folgen der so genannt goldenen Regel der Kommunikation. Beim Gespräch schauen sie nicht ständig auf ihr smartes Phone, sondern haben Blickkontakt mit dem Gegenüber. Sie hören aktiv zu und lassen sich nicht ablenken. Sie sind ganz da, im hier und jetzt. Diese Aufmerksamkeit führt dazu, dass sich Menschen respektiert und angenommen fühlen.
- ***Begeisterung***  
Sie wecken Emotionen in anderen Menschen. Oft erinnern wir uns nicht mehr, über was wir diskutiert gesprochen haben, sondern wie wir uns gefühlt haben. Emotionen sind eng mit persönlichen Geschichten verbunden. Wenn diese spürbar werden, stellt sich in der Beziehung ein motivierendes Grundgefühl ein.
- ***Authentizität***  
Sie beeindruckten andere Menschen auf eine natürliche Art und Weise. Ihr Verhalten ist geprägt von Echtheit, Klarheit, Transparenz und Zuverlässigkeit. Sie lassen sich von Werten und Prinzipien leiten und besitzen eine spürbare Grundhaltung. Damit strahlen sie Vertrauen und Verlässlichkeit aus.

<sup>1</sup> Das Peter-Prinzip beschreibt den Aufstieg in Positionen, für welche der Arbeitnehmer keine oder nur geringe Qualifikationen vorzuweisen hat. Ein Beispiel hierfür ist ein technisch hoch versierter Ingenieur, der aufgrund seiner hervorragenden Arbeit in eine Managementposition aufsteigt, jedoch kein Charisma und dadurch eine unzureichende Qualifikation für die Mitarbeiterführung hat.

<sup>2</sup> [7 Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten - und wie du sie auch erlernen kannst \(the-heros-journey.at\)](#)

Quelle: Wagner J., (Juli 8, 2020), Abruf 15.10.2022, ergänzt durch den Autor.



- **Selbstbewusstsein**  
Sie besitzen ein hohes Selbstvertrauen. Sie kennen und glauben an sich selbst und sind sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst. Letztere überspielen sie nicht, sondern arbeiten an ihnen. Ihr Bewusstsein über das eigene Selbst ermöglicht ihnen, als Mensch mit Facetten zu wirken.
- **Durchsetzungsvermögen**  
Sie können sich auf eine sympathische Weise durchsetzen. Ihr Durchsetzungsvermögen ist von menschlicher Wärme und Respekt begleitet. Sie stützen ihre Entscheide auf Argumente ab, vertreten sie mit gutem Auftreten, angenehmer Stimme und sicherer Körpersprache.
- **Humor**  
Sie können über sich selbst und mit anderen lachen. Viele Situationen im Alltag – dazu gehören auch Fehler – lassen sich mit einer Prise Humor entschärfen. Leitungspersönlichkeiten mit Humor nehmen sich selbst nicht zu ernst. Das macht sie menschlich und nahbar.
- **Bescheidenheit**  
Sie besitzen ein Gefühl für Bescheidenheit. Sie begegnen jedem Mitarbeitenden auf gleicher Augenhöhe und mit Respekt und sind offen und geduldig für ihre Anliegen. Sie sind sich bewusst, dass Bescheidenheit die Vielfalt und das Klima am Arbeitsplatz fördert.
- **Visionen**  
Sie sind Vordenker. Sie schauen weit voraus und auf das Kommende und legen damit die grossen Linien. Als Leitfiguren antizipieren sie, welche Wege frühzeitig und aktiv eingeschlagen werden sollen, um nicht überrascht zu werden und reaktiv vorgehen zu müssen.
- **Vorbild**  
Sie sind mit ihrem Wesen Vorbilder. Sie besitzen eine hohe Arbeitsethik und Verlässlichkeit. Mitarbeitende fühlen sich wohl in ihrer Umgebung. Mit ihrer Führungsarbeit fördern und wertschätzen sie ihre Mitarbeitenden, haben grosses Vertrauen in sie und geben ihnen Freiheiten für die persönliche Entfaltung, die letztlich allen zuteil kommt.

## Fazit

Bei der Besetzung von Leitungsfunktionen müsste der charismatische Kern im Zentrum stehen. Fachliche Qualifikationen sind oft dienlich, reichen allein jedoch nicht aus. Für sich betrachtet stellen sie oft eine Falle dar, wenn es um die Nachfolgeregelung bei einem Chefposten geht. In der Führungsarbeit geht es um weit mehr. Dort, wo Menschen mit Menschen in Interaktionen stehen, gehört ein ausgeprägtes Charisma zu den Wertmerkmalen und Gelingensfaktoren hoher Führungskompetenz. Der Erfolg einer jeden Institution oder Unternehmung ist eng damit verbunden.



Autor:

Niklaus Gerber, war bis zu seiner Pensionierung im August 2021 Abteilungsleiter und Mitglied der gibb-Schulleitung und hat sich mit *NORDWÄRTS – Kompass für kompetente Führung* selbständig gemacht. [www.nord-waerts.com](http://www.nord-waerts.com)