

Persönlichkeit und Charisma – ein Beitrag zur CEO-Kommuni- kation

Von Helmut Ebert

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ warum Persönlichkeit und Charisma wichtig werden,
- ▶ worin die Risiken und Gefahren von Personalisierungstechniken liegen,
- ▶ was Charisma ist,
- ▶ was man von charismatischen Persönlichkeiten lernen kann,
- ▶ welche kommunikativen Fehler Politiker und CEOs machen.

Inhalt:

	Seite
1 Die neue Aktualität von Charisma	2
2 Die Grenzen der Personalisierungstechnik ...	3
3 Begriffsklärungen und Schlüsselemente von Charisma	4
4 Lernen von charismatischen Führungspersönlichkeiten	6
5 Kommunikations- und Stilmängel unter Eliten	9
6 Literatur	10

1 Die neue Aktualität von Charisma

Medien entdecken das Thema Charisma

Das Thema «Charisma» bekommt immer mehr öffentliche Aufmerksamkeit. Das belegen nicht nur die mehr als 8 Millionen Einträge bei der Suchmaschine Google, sondern auch die wachsende Zahl von Medienberichten. *Focus-Online* klärt seine Leser auf und titelt: «Charisma. Angeboren oder erlernbar?» (13. 1. 2010). Publikationen über die Selbstinszenierung von Top-Managern (vgl. *Biehl* 2007) befassen sich mit dem Thema ebenso wie Publikationen über die Kunst, Menschen zu führen und zu beeindrucken (vgl. *Herbst* 2008: «Charisma ist keine Lampe»). Das mediale Bedauern über den angeblichen oder tatsächlichen Mangel an charismatischen (Führungs-)Persönlichkeiten ist ein weiteres Indiz für die Aktualität des Themas: «Herman van Rompuy: Belgier mit ›null Charisma‹ und ›ruhiger Beharrlichkeit‹» (*Handelsblatt.com* v. 10.1.2010). An der Börse war sogar die Rede vom «Schrempp-Discount», ein Kursabschlag allein wegen des Vorstandsvorsitzenden: Als der Auto-Manager seinen Rücktritt ankündigte, stieg und stieg der Kurs und DaimlerChrysler war plötzlich 3,7 Milliarden Euro mehr wert» (*Biehl* 2007: 51). Inmitten der Finanzkrise erlebt die Öffentlichkeit, wie schnell aus Gier und Unmoral von Bankmanagern eine ernsthafte Gefahr für die Weltgemeinschaft werden kann (vgl. *Küng* 2009). Es hat den Anschein, als wären die Bindungskräfte der Gemeinschaft so schwach wie nie: geizige Kunden («Geiz ist geil») auf der einen Seite, und gierige Manager («The winner takes it all») auf der anderen Seite. «Es gibt eine Figur, ohne die sich das abgelaufene Jahrzehnt nicht erzählen lässt. Es ist: der fliehende Banker [...] Der Mann des Geldes, eine Spottfigur» (*Kümmel* 2009: 50).

Die Sehnsucht nach Charisma

Wenn Charisma vermisst wird, wird oft eine Kraft vermisst, die notwendige Veränderungen herbeiführen kann. Als Beispiel für einen charismatischen Top-Manager berichtet WELT-Online über den von Terroristen (RAF) ermordeten Chef der Deutschen Bank, Alfred

Herrhausen: «Diesem charismatischen Mann mit seinen beharrlichen Reformattacken, gepaart mit jungenhaftem Charme, konnten nur wenige widerstehen» und «In den Frankfurter Zwillingstürmen murrte und meuterte man gegen den Wirbelwind der Veränderung» (Quelle: www.welt.de, 29. 11. 2009). Charisma ist ganz offensichtlich eine Erscheinung, die am Anfang von Veränderungen steht. Daher erklärt sich möglicherweise auch die Obama-Begeisterung in Deutschland («Yes, we can»). Schon *Max Weber* (1921) war der Meinung, dass in einer rationalisierten und im doppelten Sinne des Wortes «verrechneten» Welt das Bedürfnis nach charismatischer Führung geweckt wird. Der Charismatiker verspricht einen Ausweg aus der eisigen Kälte der Bürokratie und bietet den Menschen die Möglichkeit an, wieder Teil einer Gemeinschaft zu sein (vgl. *Kuiper* 2009).

2 Die Grenzen der Personalisierungstechnik

Um die Jahrtausendwende wurde die Tendenz zur Personalisierung in Politik und Wirtschaft immer deutlicher. Dabei wird ein Dilemma sichtbar, das darin besteht, dass die Sichtbarkeit des CEOs den chronischen Authentizitätsmangel des Unternehmens unterstreicht (vgl. *Guthey/Jackson* 2005). «Einzelne CEOs wurden wie Popstars behandelt. Die CEOs wurden mit ausgeklügelten Inszenierungs-, Personalisierungs- und Positionierungsstrategien – wie zum Teil bereits in der Politik erfolgreich angewendet – zur Marke hochstilisiert» (*Nessmann* 2007: 833). Der Begriff «Charisma» wird entsprechend inflationär verwendet: «Bekanntheit», «Popularität», «Leadership», «X-Faktor» und «Authentizität» werden mit «Charisma» verwechselt.¹ Auf eine Erlern-

**Auswüchse
und Irrtümer
der Personalisierung**

¹ Vgl. auch derzeit aktuell in den niederländischen Medien: «X-factor is geen charisma» (*De Weekkrant* 6.5.2009, S. 35).

bare Technik reduziert, wird Charisma mit Selbstdarstellung, Popularität mit Leistung verwechselt. Eine Untersuchung stellte sogar fest, dass die Performance eines Unternehmens umso schlechter ist, umso prominenter der CEO ist (Casanova, zit. n. *Nessmann* 2005: 30).

Charisma und Politik Politiker ihrerseits wurden zu «Gefühlsarbeitern» (*Laux/Schütz* 1996: 141). Um glaubwürdig zu wirken, «manipulieren sie nicht nur die Gefühle des Publikums, sondern auch ihre eigenen» (*ibd.*). Sie versuchen, «möglichst großartig zu erscheinen und sich keine Schwäche anmerken zu lassen» (*ibd.*). Es werden Stimmen laut, die behaupten, dass der Verfall politischer Kommunikation u. a. die Form wachsender Personalisierung angenommen habe (vgl. *Crouch* 2008: 38 f.). «Werbung für die angeblich charismatischen Qualitäten eines Parteiführers sowie Foto- und Filmmaterial [...] treten zunehmend an die Stelle von Debatten über Probleme und Interessenkonflikte» (*ibd.*: S. 39). Das Spektrum reicht von Italien (Berlusconi), den Niederlanden (Pim Fortuyn) bis nach Kalifornien (Arnold Schwarzenegger).

3 Begriffsklärungen und Schlüsselemente von Charisma

- Sieben Schlüsselemente von Charisma**
- 1) Charisma ist ein ursprünglich religiöser Begriff und bedeutet «**Gnadengabe**». *Max Weber* spricht von der charismatischen Herrschaft als eine Form der legitimen Herrschaft – neben der rationalen und der traditionellen Herrschaft. Bringt die Führung kein Wohlergehen für die Beherrschten, so kann das Charisma schwinden. Dies ist der «genuine charismatische Sinn des <Gottesgnadentums>» (*Weber* 1921: 140).
 - 2) Charisma ist nicht «einer Person inhärent und Ausdruck von besonderer Begnadung, Fähigkeiten oder Kompetenz» (*Biehl* 2007: 55), sondern es entscheiden Anerkennung durch die Anhänger, Bewährung

und Ausstrahlung als soziales Produkt von Techniken der Selbstinszenierung. Das heißt: Charisma ist das **Produkt einer Wechselwirkung** zwischen einer Führungspersönlichkeit und ihren Anhängern. Über die Geltung des Charismas entscheidet die Bewährung (vgl. *Weber* 1921: 140). Die Anerkennung folgt psychologisch aus Begeisterung, Not, Hoffnung oder Hingabe (vgl. *ebd.*).

- 3) Charisma wird gedeutet als **«außeralltäglich [...] geltende Qualität** einer Persönlichkeit» (*Weber* 1921: 140), die mit übernatürlichen Kräften begabt, als gottgesandt oder als vorbildlich gilt und deshalb als Führer gewertet wird.
- 4) Charismatische Herrschaft beruht nicht auf Hierarchie und/oder Reglements. Sie ist schroff entgegengesetzt zu allen Alltagsformen der Herrschaft (vgl. *Weber* 1921: 141). Die Grundhaltung des Charismatikers lautet: «Es steht geschrieben – **ich aber sage euch**».
- 5) Reines Charisma ist nicht auf Broterwerb angelegt, es ist – wie *Max Weber* schreibt – «spezifisch **wirtschaftsfremd**» (1921: 142).
- 6) Die charismatische Führungspersönlichkeit **kommt von außen**. Im Verlauf der Charismatisierung wächst der Person Autorität zu, die sie – bei wachsender Anhängerschaft – in den Dienst der Sache stellt. Nicht-Anhängerschaft wird nicht bestraft, sondern verspottet (vgl. *Weber* 1921: 140).
- 7) Charisma ist eine typische **Anfangerscheinung** von Herrschaft, d.h. sie ist zugleich immer gegen eine bestehende Ordnung gewandt (vgl. *Weber* 1921: 147). Das Bedürfnis nach charismatischer Führung wächst in Zeiten der Erstarrung und des Reformstaus.

Es ist nicht zu leugnen, dass Verbrecher wie Hitler, Mussolini oder Stalin charismatische Züge hatten. *Weber*

spricht z.B. von «charismatischen (Eroberungs-)Herrschaften» (1921: 147). Charisma ohne menschliche Reife und ohne Verantwortungsgefühl kann sich zu einer zerstörerischen Kraft entwickeln, weil der Entschluss zur Nachfolge mehr eine Sache des Gefühls und weniger eine Sache des Verstandes ist, woraus folgt, dass oft blindes Vertrauen im Spiel ist, das entsprechend rücksichtslos ausgenutzt werden kann.

4 Lernen von charismatischen Führungspersönlichkeiten

Verhalten als Quelle von Charisma

Jedes Abschweifen in die Vergangenheit zeugt von Unsicherheit und wird als Führungsschwäche ausgelegt. Prahlerei ist zu vermeiden. Persönliche Ambitionen, Ehrgeiz, Eitelkeit und andere negative Emotionen sind zu vermeiden. Aller Ehrgeiz wird in den Dienst der Organisation gestellt (vgl. *Nessmann 2005: 30, Anm. 7*). *Séguéla (1978)* nennt u.a.: anspruchsvoll, ehrlich, realistisch, selbstsicher, einfach, ursprünglich, aufrichtig, symbolhaft, großartig, auffällig, harmonisch, dauerhaft (sich selbst treu, beharrlich, unangepasst, verantwortungsbewusst, leidenschaftlich, geliebt). Sinn für die Realität und die Offenheit (historischer) Situationen und die Fähigkeit, den Mitarbeitern diese Realität zu vermitteln.

Mentale Modelle als Quelle von Charisma

Das mentale Modell der Führungspersönlichkeit entscheidet über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung: «Ein mentales Modell ist eine Gesamtheit aus tief verwurzelten Annahmen, Generalisierungen oder Bildern, die beeinflussen, wie wir die Welt verstehen und welche Maßnahmen wir ergreifen» (*Hinterhuber 2004: 54*). Es sind die «Schlüssel, die das Tor zum Verständnis von Unterschieden in der *performance* der Unternehmungen und in der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen aufschließen» (*ebd.: S. 55*).

Die Siegesformel von Barack Obama «Yes, we can» ist mehr als ein Slogan: Es wird ein Möglichkeitsfeld eröffnet. Zugleich ist dies die Abkehr von technokratischer Herrschaft des Müssens (Notwendigkeit/Sachzwang), die Abkehr von der Fremdbestimmung des Sollens (fremder Wille). Es ist die Hinwendung zum ermutigenden Aufzeigen, dass Veränderungen möglich sind. «Können» signalisiert in diesem Kontext mehr die Möglichkeit als die Fähigkeit. Die Offenheit einer historischen Situation ist oft von charismatischen Personen gesehen worden, was *Kaufmann* (2009) beispielsweise für Luther geltend macht. Die Gemeinsamkeit des Handelns wurde bei Obama auch durch den wahlentscheidenden Gebrauch des Internets deutlich – im Gegensatz zu Hilary Clinton, die – konservativ – auf Hollywood setzte, d. h. auf die Stars eines Mediums, das nur zu Zeiten Kennedys innovativ war.

**Möglichkeiten
übertreffen
Fähigkeiten**

Wege zu einem charismatischen Stil – Das Beispiel John F. Kennedy (1917–1963)

1. Dramatisierung und dramaturgische Disziplin
 - Kennedy ließ sich seine Krankheit nicht anmerken.
 - Kennedy wahrte stets die Selbstbeherrschung. Das Wort «cool» war eines seiner Lieblingswörter.
 - Kennedy ließ den geheimen Namen der Präsidentenmaschine für den öffentlichen Sprachgebrauch zu: «Air Force One». Die Landung wurde zum Medienereignis. Vor einer wartenden Presse stieg Kennedy die Flugzeugtreppe hinab wie ein Gott vom Olymp.
2. Idealisierung, wozu auch das Erzeugen von Optimismus und Handlungs- und Kooperationsbereitschaft gehört
 - Kennedys positive Einstellung zu den Dingen (Probleme als Chancen).
 - Kennedys Hinken wurde durch einen Schuh mit dickerer Sohle ausgeglichen.
 - Fotos waren Kennedys Obsession. Er verbrachte Stunden in Fotostudios.

- Die wichtigsten Symbole von Kennedys Optimismus waren sein Lächeln, seine Begeisterungsfähigkeit und sein entspannter, beinahe informeller Verhaltensstil.
 - Kennedy fand es herrlich, Präsident zu sein.
3. Mystifikation der Person (ausreichende Trennung vom Publikum)
- Kennedy verlieh der Präsidentschaft einen königlichen Stil, der bis dahin unbekannt gewesen war.
 - Kennedy arbeitete gezielt an seiner Publizität. Sein Foto erschien in allen Medien, die auch die «Stars» von Hollywood ablichteten.
 - Kennedy wechselte viermal am Tag den Anzug, um stets frisch zu wirken.
 - Dadurch dass er private Auftritte sehr stark einschränkte, machte er die wenigen Momente privaten Umgangs mit ihm noch wertvoller für die Menschen.
4. Expressive Kohärenz (alle Teile der Darstellung müssen zueinander passen und dürfen sich nicht widersprechen; Ausrutscher, Versprecher, Missklänge, Anschein von Widersprüchlichkeit sind zu vermeiden)
- Beispiel: Kennedys Lächeln; die Art, wie er seine TV-Auftritte vorbereitete.
 - Kennedy aß niemals, wenn Kameras anwesend waren, weil er wusste, dass das schlechte Fotos gab.
 - Kennedy kleidete sich nach seiner Rolle. In geschäftlichen Situationen kleidete er sich stets formell.
5. Wahrung gleicher Distanz zu allen Mitgliedern des Publikums
- Kennedy hielt Privatleben und Arbeit strikt getrennt.
 - Außerhalb der Arbeit pflegte er kaum Umgang mit seinen Mitarbeitern.
 - Kennedy hielt bewusst einen bestimmten Abstand zu den Menschen, selbst zu denjenigen, die er gut kannte.
6. Offenheit
- Kennedy konnte von entwaffnender Offenheit sein, privat wie in amtlichen Geschäften.
 - Gefragt, wieso er als Präsident kandidiere, antwortete er: «Als ich mir die anderen Kandidaten angeschaut habe, habe ich gedacht, was die können, kann ich auch.»

5 Kommunikations- und Stilmängel unter Eliten

Die Frage stellt sich, ob der in Deutschland beobachtete Mangel an Ausdrucksvermögen auch ein Mangel an Urbanität und selbstbewusstem Bürgersinn ist. In der deutschen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft herrsche – so *Bohrer* (2002: 1057) – ein grundsätzlicher Mangel an Ausdrucksvermögen, ein Mangel, «über die eigene private Situation hinauszuwachsen und seine Authentizität sozusagen zu stilisieren und in Haltung und Sprache Autorität zu verbreiten, eine Autorität jenseits von Kenntnissen des Faches, der Banken, des Geldes». Eine typische Szene, die dies belegt: Der Chef einer süddeutschen Landesbank in London hatte zur Eröffnung seiner Repräsentanz Vertreter britischer Privatbanken und Kollegen aus der deutschen Zentrale eingeladen. Das Missliche im Umgang mit den englischen Partnern lag nicht in einem gesellschaftlichen Fehltritt der deutschen Kollegen. Das Missliche war, dass sie gar nichts sagten. Die «einfallslose Nichtanwesenheit der Deutschen» stand im schärfsten Gegensatz zu der Aura der Briten, in der sich «Timbre des Charakters und Originalität des Selbstbewußtseins mischten».

Stilmängel
deutscher Eliten

Was *Bohrer* bei den Deutschen vermisst, ist nicht die Fähigkeit zur subjektiven Selbstdarstellung. Er vermisst in der Selbstdarstellung der Deutschen ein Zeichen von «transzendierender Intensität» (S. 1058) bzw. die Fähigkeit, etwas so zu repräsentieren, dass es zugleich individuell ist und über das Individuelle hinaus auf eine allgemeine Idee von sich selbst und der Welt verweist. Es fehlt das Bewusstsein davon, dass Stil oder symbolische Form Ausdruck einer höheren Notwendigkeit ist. In Wirtschaft und Gesellschaft ist es nach *Bohrer* neben der mausgrauen Leere oder dem Schweigen (s. das Beispiel der Süddeutschen Landesbank) die «Expressivität der Gutsherrenart», die man «in höheren deutschen Etagen für Stil hält» (S. 1059). Hierzu gehört

Unbeseelte
Banker

auch die Vorliebe mancher Unternehmen für kraftmeierische Ausdrücke – z.B. in den Aktionärsbriefen. Kraftmeierei ist kein Ersatz für das Selbstbewusstsein und auf Dauer eher ein Weg, der von der eigenen Identität wegführt. Viele Politiker und CEOs neigen zu einer Sprache, die spröde, glanzlos und klischeehaft ist. Sie sprechen eine Sprache des «man», d.h. eine unpersönliche Sprache, die nicht individuell ist, sondern die austauschbar ist und den neuesten Moden folgt, was *Illies* (2009: 22) am Beispiel der Nachahmung der modischen Phrase «Am Ende des Tages» («at the end of the day» = «schließlich») durch Wirtschaftlenker wie Martin Winterkorn, Josef Ackermann, René Obermann und viele andere nachgewiesen hat: «Am Ende des Tages sind wir immer noch leistungsgetrieben», J. Ackermann. Top-Manager und Politiker hinterlassen kein klares Bild von sich in der Öffentlichkeit und unterscheiden sich nicht untereinander. Viele sind vor allem Machttechniker, die zukünftige Wirklichkeiten weder erkennen noch vermitteln können. Sie sind unfähig zu gestalten, weil eine diffuse Vorstellung von Macht für sie Antrieb und Ziel gleichzeitig ist. Damit einher geht Unsicherheit und Haltungslosigkeit. Wer ohne Haltung ist, kann anderen keinen Halt geben. Besonders im Bankenbereich fallen die sog. «insecure overachievers» auf. Sie sind jung, workoholic, unsicher, fachlich zu den Besten gehörend – eine Mischung, die von vielen als Arroganz gedeutet wird.

6 Literatur

Atkinson, J.W./Hoselitz, B.F. (1970): Leadership in Change. Entrepreneurship and Personality. In: Smelser, N. J./William T. (Eds.): Personality and Social Systems. New York: John Wiley and Sons, S. 530–537.

Barnes, J. (2005): John F. Kennedy over Leidenschaft.

- Lessen van een President. Zaltbommel: Uitgeverij van Schouten & Nelissen.
- Biehl, B. (2007):** Business is Showbusiness. Wie Topmanager sich vor Publikum inszenieren. Frankfurt a.M.: Campus.
- Bierhoff, H.-W./Herner, M.J. (2009):** Narzissmus – die Wiederkehr. Bern: Huber.
- Bohrer, K.-H. (2002):** Stil oder «maniera»? Zu Aktualität und Geschichte eines nationalen Unvermögens. In: Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken. H. 12, 56. Jg., S. 1057–1069.
- Casanova, M. (2002):** Der CEO als Marke. In: persönlich 12, S. 70–72.
- Ebert, H. (2003):** Höflichkeit und Respekt in der Unternehmenskommunikation. Wege zu einem professionellen Beziehungsmanagement. Neuwied: Luchterhand.
- Ebert, H./Piwinger, M. (2007):** Impression-Management: Die Notwendigkeit der Selbstdarstellung. In: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2007: Gabler, S. 205–226.
- Crouch, C. (2008):** Postdemokratie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Greenstein, F.I. (1970):** The Impact of Personality on Politics: An Attempt to Clear Away Underbrush. In: Smelser, N.J./William T. (Eds.): Personality and Social Systems. New York: John Wiley and Sons, S. 500–516.
- Guthey, E./Jackson, B. (2005):** CEO Portraits and the Authenticity Paradox. In: Journal of Management Studies 42.4, S. 1057–1082.
- Herbst, D. (Hrsg.) (2002):** Der Mensch als Marke. Göttingen: Business Village GmbH.

- Herbst, D. (2008):** Charisma ist keine Lampe. Wie Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte auf uns wirken und warum. Wiesbaden: Gabler.
- Hinterhuber, H.H. (2004a):** Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch. Frankfurt a.M.: F.A.Z.-Institut.
- Hinterhuber, H.H. (2004b):** Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken. 7. Aufl., Berlin: W. de Gruyter.
- Illies, F. (2009):** Unter Cowboys. In: Die Zeit v. 30. 12. 2009, S. 22.
- Imhof, K. (2006):** Personalisierung ist sozialer Zwang (und dann erst Eitelkeit). Vortragsmanuskript: Tagung der DGPUK-Fachgruppe PR/Organisationskommunikation: «Das Geschäft mit der Eitelkeit: Personalisierung der Organisationskommunikation.»
- Kaufmann, T. (2009):** Geschichte der Reformation. Frankfurt a.M./Leipzig: VDWR.
- Kepplinger, H.M. (1997):** Politiker als Stars. In: Faulstich, W./Kort, H. (Hrsg.): Der Star. Geschichte – Rezeption – Bedeutung. München, S. 176–194.
- Kümmel, P. (2009):** Der fliehende Banker. In: Die Zeit v. 30. 12. 2009, S. 50.
- Küng, H. (2008):** «Erfolg rechtfertigt gar nichts.» Der Theologe Hans Küng über Lug und Trug in Management und Politik, den Geist der Fairness und seine Forderung nach einem globalen Ethos. In: Die Zeit v. 30. 12. 2009, S. 24f.
- Kuiper, Y. (2009):** «Gebruik het woord charisma alleen in héél uitzonderlijke gevallen.» Quelle: Rijksuniversiteit Groningen, www.rug.nl v. 28. 4. 2009.
- Mummendey, H.D. (1995):** Psychologie der Selbstdarstellung. 2. überarb. u. erw. Aufl., Göttingen: Hogrefe.

- Laux, L./Schütz, A. (1996):** «Wir, die wir gut sind.» Die Selbstdarstellung von Politikern zwischen Glorifizierung und Glaubwürdigkeit. München: dtv.
- Lützeler, H. (1978):** Persönlichkeiten. Freiburg: Herder.
- Nessmann, K. (2005):** Personen-PR. Personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001 ff.). Köln: WoltersKluwer, Art.-Nr. 3.34, S. 1–70.
- Nessmann, K. (2007):** Personality-Kommunikation. Die Führungskraft als Imagenträger. In: Piwinger, M./Zerfass, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler: S. 833–847.
- Séguéla, J. (1978):** Hollywood wäscht weißer. Werbung mit dem Starsystem. Landsberg a. L.: mi.
- Strange, J.M./Mumford, M.D. (2002):** The origin of vision Charismatic versus ideological leadership. In: The Leadership Quarterly 13, S. 343–377.
- Wippersberg, J. (2007):** Prominenz. Entstehung, Erklärungen, Erwartungen. Konstanz: UVK.
- Weber, M. (1921):** Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Sarcinelli, U. (2005):** Politische Kommunikation in Deutschland. Zur Politikvermittlung im demokratischen System. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Takala, T. (2006):** How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. In: Development and Learning in Organizations 20, S. 19–21.

