Text: Florian Demaku und Hannah Laura Schneider
Foto: Lutz Jaekel/laif

Bei der Analyse seines akustischen Charismas kommt Bundeskanzler Olaf Scholz auf 65 von 100 Punkten. Er spricht strukturiert und wirkt sehr kompetent. Ihm fehlt jedoch die Leidenschaft.

Wie wir sprechen, so führen wir

Überzeugen, motivieren, Vertrauen schaffen – die charismatische Stimme spielt beim Sprechen eine wichtige Rolle. Auch Führungskräfte, die sich nicht zu den »geborenen Rednern« zählen, können erlernen, ihre Stimme bewusst einzusetzen.

Welche Fähigkeiten sind nötig, um als Führungskraft erfolgreich zu sein? Die üblichen Antworten auf diese Frage zielen auf strategische Planung, analytisches Denken und zwischenmenschliche Kompetenz. Dabei gibt es einen oft unterschätzten, aber dennoch einflussreichen Faktor: Die Stimme. Unsere Stimme ist nicht nur ein Mittel zur Kommunikation, sondern ein mächtiges Instrument, das unsere Führungsfähigkeiten entscheidend prägen kann. Eine charismatische Stimme kann das Vertrauen der Mitarbeitenden stärken, die Motivation steigern und ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen. Aber was macht eine charismatische Stimme aus?

„Der Ton macht die Musik", besagt schon der Volksmund und Professor Oliver Niebuhr von der University of Southern Denmark kann das auf Basis seiner Forschung nur bestätigen. Dabei bezieht er sich nicht auf musikalische Töne, sondern auf den stimmlichen Ausdruck, der maßgeblich beeinflusst, wie wir wahrgenommen werden. Laut Niebuhr hängt dies mehr davon ab, wie wir sprechen als davon, was wir sagen. Sein Konzept des „akustischen Charismas" entschlüsselt diesen Code.

Akustisches Charisma – was ist das?

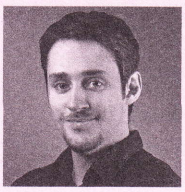
Als charismatische Führungspersonen gelten Menschen, welche über eine besondere persönliche Ausstrahlung und Überzeugungskraft – kurz über Charisma – verfügen. Allerdings lässt sich dieses Charisma nur schwer fassen: Aussehen, Kleidung, Körpersprache, sozialer Status, Persönlichkeit und Präsentationsfähigkeit gehören alle irgendwie dazu. Aufgrund dieser Vielfalt haben sich einige Mythen um den Begriff gebildet. Dazu gehört die Vorstellung, dass Charisma etwas ist, das man entweder hat oder nicht hat. Ist man damit gesegnet, wird man gemocht und gehört. Fehlt es, hat man Pech gehabt und kann auch nichts daran ändern. Hier widerspricht die aktuelle Forschung allerdings vehement: Charisma ist eine Kompetenz, eine Ansammlung aus Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die erlernt und verbessert werden können. Für einige Aspekte ist das einfach, wie bei der Kleidung zum Beispiel. Für andere Aspekte ist das schwer, wenngleich oft nicht (mehr) unmöglich; Aussehen, Alter und Körpergröße gehören dazu. Und wieder bei anderen ist es schlicht eine Frage der Übung. In die letztere Kategorie fällt auch die Sprache.

Ein Faktor innerhalb der Sprache ist dabei nach aktueller Forschungslage enorm wichtig: Die Stimme und wie wir sie einsetzen. Denn Stimme ist unser ältestes Kommunikationswerkzeug. Als Menschen haben wir im Laufe der Evolution gelernt, anhand unseres Gehörs blitzschnell zu entscheiden, ob uns jemand freundlich gesinnt ist oder ob wir uns in Gefahr befinden. Klingt etwas oder jemand gut, bewerten wir es positiv, klingt etwas nicht gut, schrillen die inneren Alarmglocken und wir sind besonders aufmerksam und kritisch. Klingt etwas oder jemand uneindeutig, werden wir skeptisch und zweifeln an dessen Kompetenz. Was in unserer Herkunftsgeschichte für unsere frühen Vorfahren galt, gilt auch heute noch für unseren beruflichen Alltag.

Wenn es um das Thema „Stimme und Charisma„ geht, gilt Professor Oliver Niebuhr als einer der führenden Experten. Er ist als Phonetiker selbst an mehreren Studien beteiligt, die zeigen, welche messbare Wirkung unsere Art zu sprechen auf das uns zugeschriebene Charisma haben. Die phonetische Forschung der vergangenen zehn Jahre zeigt, dass akustische Parameter der Sprache, der sogenannte Sprechstil, sehr eng mit der charismatischen Wahrnehmung einer sprechenden Person verknüpft sind. Klingen wir beim Sprechen gut, werden wir als besonders charismatisch wahrgenommen. Je besser das, was wir sagen, klingt, desto mehr akustisches Charisma haben wir. Die Fähigkeit konstant so zu sprechen, dass akustisches Charisma hörbar ist, bezeichnet man als charismatisches Sprechen.

Parameter der Sprache

- **Das Tonhöhenniveau: Charismatische Sprecher und Sprecherinnen besitzen ein leicht gehobenes Tonhöhenniveau und wirken damit expressiv, aber nicht angespannt.**
- **Der Tonhöhenumfang gibt die Variabilität und den Melodiespielraum an. Charismatische Sprecher besitzen einen weiten Umfang, was lebhaft, motivierend und sicher wirkt.**
- **Der finale Fall der Sprechmelodie am Ende einer Äußerung: Charismatische Sprecher nutzen den tiefen Abfall, um wichtigen Punkten Nachdruck zu verleihen. Sie klingen selbstsicher und kompetent.**
- **Die Sprechgeschwindigkeit wird in Silben pro Sekunde gemessen. Charismatische Sprecher reden leicht überdurchschnittlich schnell, was dynamisch, kompetent, selbstsicher wirkt.**
- **Die Phrasendauer gibt die Größe der Informationseinheiten zwischen zwei kurzen Pausen wieder. Charismatische Sprecher verpacken so viele Infos in eine Phrase, um zu fordern ohne zu überfordern.**
- **Emphatische Akzente sind nachdrückliche Betonungen. Charismatische Sprecher nutzen viele Muster und melodische Wörter, um die Aufmerksamkeit der Zuhörenden zu lenken und Emotionen zu transportieren.**



FLORIAN DEMAKU arbeitet als CEO und Co-Founder von Charismatischer.de und Voicetec.io an Wegen, Soft-Skill-Trainings und Technologie zu vereinen. Dabei hilft ihm sein Hintergrund in der IT wie auch praktische Erfahrungen als Berater, Speaker und Pitch-Coach.

DR. HANNAH SCHNEIDER ist CMO und Co-Founder von Charismatischer.de und Voicetec.io. Sie hat über »Entrepreneurship Education« promoviert und verfügt über Erfahrung als Beraterin im Bereich Innovation und Design Thinking.

Und eine charismatische Sprechweise beschreibt eine Art und Weise der Kommunikation, bei der wir von unseren Zuhörenden eben als besonders charismatisch wahrgenommen werden.

Akustisches Charisma hat dabei auch im beruflichen Kontext eine enorme Wirkung. Ein Beispiel: Allein durch die Beobachtung der Sprechmelodie lässt sich mit über 80 Prozent Genauigkeit vorhersagen, ob Startups bei einem Pitch einen Deal bekommen oder nicht – das zeigt eine wissenschaftliche Studie, bei der Pitches auf einem Tech-Crunch-Event analysiert wurden. Wie wir etwas sagen, hat also eine maßgebliche Wirkung darauf, wie überzeugend unser Gegenüber uns wahrnimmt. Das ist für alle, die im Beruf überzeugen müssen, wichtig – insbesondere für Führungskräfte, die Tag für Tag motivieren, begeistern und charismatisch führen möchten.

Ein wichtiger Soft Skill

Für Führungskräfte geht es nicht nur darum, überzeugende Ideen zu präsentieren oder inspirierende Reden zu halten, sondern auch um die Fähigkeit, andere zu motivieren. Studien wie die von John Antonakis und Kollegen (2015) zeigen, dass Führungskräfte-Charisma einen erheblichen Effekt auf die Motivation und somit Produktivität und Effizienz von Mitarbeitenden hat. Dabei ist Charisma auch ein essenzieller Baustein für den Führungsstil des „Transformational Leadership", wie der US-amerikanische Psychologe Bernard M. Bass betont. In diesem Zusammenhang wird oft übersehen, wie wichtig die Stimme einer Führungskraft ist und welchen Einfluss sie auf ihre Wirkung und ihr Charisma hat. Vertrauen schaffen, motivieren – inspirieren: All das sind wichtige Fähigkeiten von Führungskräften.

Diese Wirkung ist beim akustischen Charisma mit drei Signalen verknüpft: Kompetenz, Leidenschaft und Selbstbewusstsein.

Selbstbewusstsein

Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit zeigen das Vertrauen in die eigenen Überzeugungen und Fähigkeiten. Wer selbstbewusst spricht, kann seine Zuhörer motivieren – eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte. Um Selbstbewusstsein in der Stimme zu transportieren, ist es besonders wichtig, am Ende eines Satzes mit der Stimme abzufallen (hörbare Punkte/ finaler Fall) sowie tendenziell etwas lauter und dynamisch zu sprechen.

Leidenschaft

Die Ausstrahlung von Leidenschaft kann die Zuhörer und Zuhörerinnen emotional involvieren, auf sie überspringen, sie inspirieren und ihre Kreativität entfachen. Um Leidenschaft in der Stimme zu transportieren, ist eine Varianz im Sprechtempo sowie starke Betonungen einzelner Wörter besonders wichtig.

Kompetenz

Wer kompetent klingt, erzeugt Vertrauen. Kompetenz strahlen wir mit unserer Stimme aus, wenn wir unseren Sprachfluss gut strukturieren – dies gelingt durch das Aufteilen der Informationen in kurze Sätze und Teilsätze und eine gute Verständlichkeit durch klare Sprechpausen. Füllwörter sind fünf- bis sechsmal in der Minute – wissenschaftlich gesehen – total okay. Kommen sie öfter vor, wirkt der Sprecher jedoch unsicher, und das wirkt sich negativ auf die wahrgenommene Kompetenz aus.

Mit dem richtigen Sprechstil lässt sich an allen drei Hebeln arbeiten. Wer also charismatisch führen will, sollte an diesen Signalen seiner Stimme arbeiten.

Durch seine Forschung hat Oliver Niebuhr Messkriterien für das „akustische Charisma" aufgestellt. Basierend auf zahlreichen Studien wurden 16 zentrale Bausteine für Stimme und Sprechweise definiert. Darauf basierend entstand das „Acoustic Voice Profiling" – ein Algorithmus, der messen kann, wie charismatisch eine Stimme klingt – und somit auf die Zuhörenden wirkt. (siehe Kasten: Parameter für akustisches Charisma)

Beispiele für charismatische Führungskräfte

Steve Jobs gilt als einer der charismatischsten Leader des 21. Jahrhunderts. Das lag nicht nur an seinen Ideen, sondern sicherlich auch an seiner Fähigkeit, diese zu kommunizieren. Er war nicht nur ein Visionär, sondern eben auch ein guter Redner. Und das zeigen auch die Daten: Bei einer Analyse seines akustischen Charismas kommt Steve Jobs auf einen Wert von 94,6 von 100 Punkten. Stimmlich überzeugt Steve Jobs mit einer großen Varianz. Er wechselt zwischen hohen und tiefen, lauten und leisen Tönen – und wirkt dadurch deutlich interessanter, abwechslungsreich und wenig monoton. Ebenso beim Sprechtempo: manchmal spricht er langsamer (das wirkt besonders eindrücklich) oder schneller und wirkt dadurch leidenschaftlicher. In der Liga der

Persönlichkeitsanalysen mit Sprachaufnahmen

Unternehmen im Bereich Sprachanalyse haben häufig für Diskussionen gesorgt, besonders in der Eignungsdiagnostik: Basierend auf Sprach- und Videoanalysen werden Rückschlüsse auf Persönlichkeitsmerkmale geschlossen und mittels KI Auswahlentscheidungen getroffen. Kritische Überprüfungen haben jedoch gezeigt, dass Ergebnisse von KI-Lösungen willkürlich und wissenschaftlich nicht valide sind. Der hier vorgestellte Ansatz geht deshalb bewusst einen anderen Weg: Es handelt sich dabei nicht um eine KI, sodass das Risiko einer undurchsichtigen Berechnung nicht besteht. Zudem bewertet das »Acoustic Voice Profiling« keine Charaktermerkmale der sprechenden Person. Stattdessen handelt es sich bei dem Charisma-Score um eine punktuelle Performance-Bewertung. Der Score trifft also keine Aussage darüber, wie eine Person ist, sondern nur darüber, wie gut sie in der analysierten Sprechprobe – gemessen an wissenschaftlich ermittelten Hörvorlieben vieler Menschen – klingt.

akustischen Superstars liegen neben Steve Jobs im Übrigen auch Barack Obama oder der deutsche Telekom-CEO Tim Höttges (Charisma-Score 93,6). Mit deutlichem Abstand zu Jobs reiht sich Bundeskanzler Olaf Scholz mit einem Score von 65,3 im Ranking ein. Er spricht in einem guten Tempo und setzt gezielt Pausen ein. Das lässt ihn strukturiert und damit sehr kompetent klingen. Was ihm jedoch meist völlig fehlt, ist die Leidenschaft. Das spiegelt sich in einer sehr geringer Tonhöhenumfang gepaart mit fehlenden ausdrucksstarken Betonungen wider.

Charismatisches Sprechen lernen

Das Thema Stimme ist für viele eine „Black Box" – und es gilt der alte Spruch: „You can't manage what you can't measure". Deshalb sind die datenbasierten Insights zur eigenen Stimme wertvoll, um die Rhetorik und eben die Stimme zu trainieren. Die einzelnen Parameter kann man beeinflussen und der gekonnte Einsatz beim Reden lässt sich erlernen. Viele denken beispielsweise, dass sie zu schnell sprechen – aber die Profiling-Auswertung zeigt oft ganz klar: Die Sprechgeschwindigkeit selbst ist nicht das Problem. Sie machen einfach zu wenig und zu kurze Pausen. Ebenso hält sich hartnäckig die Auffassung, dass man für ein besonders selbstsicheres Auftreten mit möglichst tiefer, entspannter Stimme sprechen sollte. Dabei zeigt die Forschung, dass eher das Gegenteil der Fall ist: Eine erhöhte Stimmlage und hörbare stimmliche Variation lassen uns souverän, leidenschaftlich und engagiert wirken – was dazu führt, dass man uns vertraut und gerne mit uns zusammenarbeitet.

Darüber hinaus ist interessant: Wir Menschen haben zwar immer die gleiche Stimme, wir sprechen aber nicht immer gleich. Wie wir sprechen, machen wir oft vom Kontext abhängig. Eine kritische Verhandlung mit Vertragspartnern, eine Produktpräsentation vor Kundinnen und Kunden, ein Mitarbeitergespräch, welches besonderes Einfühlungsvermögen erfordert – jede Situation erfordert eine eigene Abmischung: Wie viel Kompetenz, wie viel Leidenschaft, wie viel Selbstbewusstsein möchte ich in genau dieser Situation transportieren? Sich über diese Regler bewusst zu werden und die eigene Stimme als „DJ-Pult" wahrzunehmen, mit dem man bewusst umgehen kann, das lässt sich trainieren. Die Fähigkeit den eigenen Sprechstil gezielt und situationsbezogen auch unter Stress bewusst kontrollieren zu können, ist damit ein wichtiger Soft-Skill für erfolgreiche Führungskräfte.

Künftiger Einsatz der Sprachtechnologien

Durch Trends wie Remote Work und den Schub hin zu Videokonferenzen durch die Coronapandemie gewinnen Stimm- und Sprachanalysen immer mehr an Bedeutung. Das Übersetzen von Stimme in Daten und die dadurch ermöglichte Analyse kann überall dort zum Einsatz kommen, wo im Unternehmen gesprochen wird. Methoden wie das vorgestellte „Acoustic Voice Profiling" lassen sich immer breiter anwenden und als digitaler Helfer in gängige Konferenzsoftware wie zum Beispiel MS-Teams, Zoom oder Ähnliches integrieren. Von detaillierten Aufschlüsselungen – beispielsweise zur Frage, bei welchen Themen oder Gesprächssituationen Sprechende besonders souverän auftreten – bis hin zu Live-Feedback, das je nach Publikum in Echtzeit Tipps zur Anpassung des eigenen Sprechverhaltens gibt, gibt es viele praxisrelevante Anwendungsszenarien auf Führungskräfte.

Die Tools ermöglichen es Führungskräften, ihren Sprechstil zu optimieren und ihre Interaktionen noch gezielter auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden abzustimmen. Bei aller Begeisterung für die technologischen Möglichkeiten bleibt jedoch die menschliche Komponente unverzichtbar. Emotionen, Empathie und echte, authentische, zwischenmenschliche Verbindungen sind entscheidende Elemente guter Führung. Technische Instrumente können den Aufbau dieser zwar sinnvoll unterstützen, aber keine Technologie kann sie ersetzen.