



## FACT SHEET #10

### CHARISMATISCHE KOMMUNIKATION: EIN WERKZEUG ZUR TEAMBILDUNG

John Croft, 17. Juni 2009

#### WARUM IST CHARISMA WICHTIG?

Beim Dragon Dreaming ist ein Grundprinzip, dass niemand jemals ein Projekt allein ausführen kann. In der Tat hat das bisher noch niemals jemand getan, da ein Projekt Interaktion zwischen Individuen und der Welt in der sie leben bedeutet – und diese Welt wird nicht nur von menschlichen Wesen bewohnt. Jeder Atemzug, den wir nehmen, ist nur möglich durch die Kooperation von weiteren menschlichen Wesen, Bäumen und Pflanzen, mit denen wir unser Leben teilen. Der Verkauf eines Produktes hängt immer vom Kunden ab, ein Schulungsprogramm vom Teilnehmer, eine Wahl vom Wähler. Tatsächlich hängt Erfolg auf jedem Level von einem tiefen Dialog– manchmal gesehen, oft ungesehen – zwischen dem Individuum und der Welt, dem „Selbst“ und „Anderen“ ab. Im Dragon Dreaming wird diese Kooperation einen Schritt weiter getragen. Sie wird nicht von einer institutionalisierten Rolle oder einer hierarchischen Voraussetzung vermittelt, sondern durch die fundamentale Gleichberechtigung eines Teams ebenbürtiger Mitwirkender.

Wie also bilden wir ein solches Team des Rückhalts für ein Projekt – vor allem, da jedes Projekt auf dem Traum eines Einzelnen basiert? Wie schaffen wir eine Brücke zwischen dem Individuum und der Gruppe? Wie wird das Projekt vom Traum eines Einzelnen zu einem von vielen geteilten Traum? Den Prozess sichtbar zu machen, ist Aufgabe des Traum- oder Schöpfungskreises, aber es gibt noch eine frühere Stufe, bevor das Individuum sein Team bilden kann. Wie verwandelt sich ein Projekt vom Traum des Einzelnen zum Interesse vieler?

Größtenteils ist dies abhängig vom Interesse, der Hingabe, dem Enthusiasmus und dem Eifer des Individuums und seiner Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren. Wir Menschen sind auf einer geteilten Kultur aufgebaut, die auf den „Spiegelneuronen“ aufsetzt: Nerven in unserem Gehirn, die positives oder negatives Verhalten anderer entdecken und dieses nachahmen. Beispielsweise ist Gähnen ansteckend, wie auch viele andere menschliche Verhaltensweisen. Enthusiasmus ist ebenfalls ansteckend, weshalb Enthusiasmus einen wichtigen Teil zur Teambildung für unsere individuelle Projektidee beiträgt.

Was sollten wir fragen? Welche Menschen sind perfekt geeignet, um ein Projekt mit ihnen zu starten? Das hängt eindeutig von der Natur des Projektes ab. Die Menschen auszuwählen, die die speziell benötigten Fähigkeiten mitbringen, hilft enorm, um ein Projekt erfolgreich zu starten. Die Vernetzungsfähig-

keiten, die an anderer Stelle im Dragon Dreaming diskutiert werden, sind hier wichtig, aber das reine Identifizieren der Menschen, die wir uns in unserem Team wünschen, ist nicht genug. Wir müssen die Fähigkeit zur Charismatischen Kommunikation entwickeln.

## WAS IST CHARISMA?

Charisma bedeutet in Griechenland „Geschenk“ und bezeichnet auch das heilige Öl, mit dem Könige gesalbt wurden. Es zeichnete sie als etwas Besonderes aus: Eine spezielle, unverdiente Gabe durch das heilige Recht der Erbschaft. Aber Charisma konnte auch verdient werden. Das jüdische Konzept des „gesalbten“ Messias kombinierte die verdiente mit der unverdienten Rolle. Der Messias musste aus dem Hause David sein, aber er war außerdem speziell von Gott für seine führende Rolle auserkoren worden. In Griechenland spielen das Konzept Christi und die von Charisma gesalbte Person in der frühchristlichen Kirche die gleiche Rolle.

Charisma wurde als dritter Führungsstil oder die modern-bürokratische Rolle bürokratischer Herrschaftsformen von den traditionellen Erben des feudalen Europa akzeptiert. Es wurde vom deutschen Soziologen Max Weber als „durch die Anhänger verliehener Führungsstil“ gesehen, bei dem der Anführer bestimmte Führungsqualitäten besitzen sollte, die, verbunden mit den korrekten historischen Gegebenheiten, ihn in die Führungsposition treiben würden. Weitere Diskussionen zu diesem Thema finden sich im Dokument „Demystifying Leadership“ (entmystifizierender Führungsstil).

Bei innovativen Gegebenheiten wird Charisma immer benötigt, um Enthusiasmus zu verbreiten und um andere in unser Projekt mit einzubinden. Im heutigen Sprachgebrauch wird es charakterisiert durch persönlichen Charme und magnetische Anziehungskraft, zusammen mit scheinbar angeborenen und hochentwickelten Fähigkeiten zwischenmenschlicher Kommunikation und Überzeugung. Es scheint eine verblüffende (übernatürliche) Fähigkeit zu sein, Menschen zu führen, bezaubern, überzeugen, inspirieren und / oder beeinflussen. Ronald Riggio, Professor für Führung und Organisationspsychologie vom Claremont McKenna College in Kalifornien, ist einer der wenigen Forscher, der einen kritischen Blick auf diese mystische Eigenschaft geworfen hat. Riggio glaubt, sie besteht aus sich überlappenden Komponenten wie Ausdrucksstärke, Sensibilität, Kontrolle, Wortgewandtheit, Weitblick und Selbstvertrauen. Oft wird Charisma als Verbund vieler anderer Eigenschaften bezeichnet, wie etwa:

- |                     |                               |                                  |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| ❖ Anmut             | ❖ Persönliche Anziehungskraft | ❖ Persönlicher Anreiz            |
| ❖ Zauber (mystisch) | ❖ Verlockung                  | ❖ Ungewöhnliche Ausgeglichenheit |
| ❖ „Elektrizität“    | ❖ Durchsetzungsfähigkeit      | ❖ Zugängliche Dominanz           |
| ❖ Zuversicht        | ❖ Fokus                       | ❖ Wagemut                        |
| ❖ Authentizität     | ❖ Gelassenheit                |                                  |
| ❖ Ausgelassenheit   | ❖ Daseinsfreude               |                                  |
| ❖ „Positivenergie“  |                               |                                  |

Aber angesichts dieser positiven Eigenschaften: Wieso sind so viele Menschen dem Charisma gegenüber misstrauisch? Ich (John Croft, Anm. d. Übersetzerin) habe viele Workshops in Deutschland durchgeführt und dabei festgestellt, dass dort das Misstrauen in Charisma besonders tief verwurzelt ist. Hier ist es eindeutig eine Folge der tragischen und verheerenden Erfahrungen der NS-Zeit, in der politisches Charisma als Werkzeug und Waffe der Manipulation verwendet wurde. An anderen Orten assoziieren Menschen Charisma mit Verkäufern oder vorsätzlicher Überredung zu Aktivitäten, an denen sie sich zu anderen Zeiten oder an anderen Orten nicht beteiligt hätten. Charisma wird mit „aalglattem Sprechen“ oder

Verkaufstechniken assoziiert. Als Ergebnis haben wir einen kulturell tief verwurzelten Argwohn Enthusiasmus gegenüber. Menschen, die enthusiastisch sind, werden betrachtet, als hätten sie ihre Fassung verloren, wobei Coolness oder gar Zynismus als wünschenswerte Eigenschaft von anderen angenommen werden. Wie bei Charisma stammt die Erklärung für Enthusiasmus aus dem Religiösen: Die ursprüngliche Bedeutung ist „mit Gott gefüllt sein“. Der Begriff wurde von Pythia, Orakel von Delphi, geprägt, die, gefüllt mit dem Geist des Gottes Apollo, orakelhafte Aussagen überbrachte.

Lustlos oder uncharismatisch zu sein in Zeiten, in denen wir gerufen werden um uns am Wandel unserer Kultur zu beteiligen von einer selbstzerstörerischen und selbstmörderischen Kultur von unbegrenztem, krebsartigem Wachstum zu einer Kultur, die für Nachhaltigkeit allen Lebens arbeitet, bedeutet, dass wir unsere Aufgabe selbst sabotieren, bevor wir überhaupt anfangen. Der Mangel an Enthusiasmus und charismatischer Kommunikation ist der Hauptgrund, warum 90 % aller Projekte nie die Traumphase verlassen. Begeisterung und Charisma den Scharlatanen und Betrügnern zu überlassen, wird den „coolen Zynismus“ unserer Zeit nur verstärken – ein Zynismus, der uns beim Aufbau sich unterstützender Teams rund um unsere Projekte wenig nutzt. Deshalb müssen wir Enthusiasmus und Charismatische Kommunikation pflegen, so gut wir können, wenn wir unsere Träume wahr werden lassen wollen.

## CHARISMA BILDEN

Wie also bilden wir Charisma? Vieles am Charisma entstammt der Zuversicht und so hilft es außerordentlich, zuversichtlich bezüglich des Themas zu sein, über das wir sprechen möchten. Sich im Voraus Gedanken über mögliche Fragen zu machen und über Antworten auf mögliche Einwände nachzudenken hilft, diese Zuversicht zu bilden. Vorbereitung und Recherche zum Gegenstand unseres Projektes sind unerlässlich. Aber da ist immer noch das Problem, dass es andere, undefinierbare Faktoren gibt, die helfen, Charisma zu erklären oder zu bilden.

Beispielsweise ist Achtsamkeit wichtig – und Achtsamkeit ist weit mehr als nur das Kennen des Themas. Wir müssen uns bewusst sein, mit wem wir sprechen und die Reaktion auf das, was wir sagen, beobachten. Dies erfordert „tiefes Zuhören“ – das „Pinakarri<sup>1</sup>“ dem anderen gegenüber, also die Fähigkeit, zuzuhören, ohne zu interpretieren. Aber vor allem müssen wir uns unserer selbst bewusst sein, weil in unseren Körpern verankert ist, dass wir unbedingt zuerst die Informationen erhalten wollen. Um vor dem Sprechen diese Information zu erhalten, ist es wichtig, unsere Atmung zu überprüfen. Atmung wie Körperhaltung sind sowohl unter willkürlicher als auch unter unwillkürlicher Kontrolle, also wird uns das Ausbilden von bewusster Atmung Zugang zu Informationen erlauben, die unterbewusst sein können. Atmen wir gezwungen oder halten den Atem in irgendeiner Weise an? Bewusstes, entspanntes Atmen wird nicht nur zu unserer, sondern auch zur Entspannung der Person beitragen, mit der wir kommunizieren.

Mit der Atmung werden wir uns bewusst, auf welche Art sich die Energie durch unseren Körper bewegt. Wenn wir diesen Energien an den Punkt folgen, an dem sie sich hauptsächlich konzentrieren, werden wir in der Regel feststellen, dass es sich um einen Punkt handelt, in dem wir unsere Spannung halten – eine Reihe von Muskeln, die unter beständiger Kontraktion stehen. Wenn wir unsere Atmung nutzen, um in diesen Punkt hinein zu atmen, können wir bewusst die Spannung mit dem Ausatmen ausstoßen. Bewusstes Atmen ist eine Kunst, die wesentlich für die Charismatische Kommunikation ist.

Dann stellen wir fest, wo wir uns selbst „zentriert“ haben. Weil für Menschen „Sehen“ ein so dominanter Sinn ist, zentrieren sich die meisten von uns am Häufigsten mittig hinter den Augen. Das könnte

---

<sup>1</sup> Anm. d. Übersetzerin: Beim „Pinakarri“ handelt es sich um eine Technik, die von den Aborigines entwickelt wurde. Die Sprache der Ureinwohner Australiens existiert nicht als geschriebenes Wort. Der Begriff „Pinakarri“ als geschriebenes Wort wurde von John Croft entwickelt.

der Ort sein, an dem das „Ich“ die meiste Zeit residiert. Wie beispielsweise Aikido-Schüler wissen, ist das Zentrieren an dieser Stelle sehr unausgewogen. Daraus ergibt sich häufig der Umstand, mit dem Rest des Körpers außer Kontakt zu sein. Für die Charismatische Kommunikation nutzen wir unsere Atmung, um unser „Sein“ im Zentrum unserer Anziehungskraft – an dem Punkt, an dem wir ausgeglichen sind – zu zentrieren. Für die meisten Menschen ist dies das „Hara<sup>2</sup>“, ein Punkt, der etwa zwei Fingerbreit unterhalb des Nabels liegt. Ein Mensch könnte an diesem Punkt horizontal ausbalanciert werden, ohne zu fallen. Sich hier zu zentrieren, wird zu einer ausgewogeneren, bewussteren und fließenderen Darstellung führen. Es wird sich auch auf unsere Körperhaltung auswirken und uns dazu bringen, weniger abwehrend und selbstsicherer zu erscheinen.

Jeder Mensch hat um sich herum eine persönliche „Blase“. Die Größe dieser Blase ist abhängig von Kultur, Kontext und Persönlichkeit. In bedrohlichen Situationen wird sich die Blase vergrößern und das Eindringen anderer in unsere Blase wird Aggressionen einleiten. In anderen Situationen schrumpft die Blase, solange gewisse Regeln eingehalten werden - beispielsweise in einem überfüllten Lift oder in einem Zugabteil könnten wir Menschen vorübergehend erlauben, unsere Blase zu betreten, solange sie etwa alle in die gleiche Richtung schauen oder ihr Gesicht nicht direkt vor unseres halten. Auch kulturell gesehen haben die Menschen unterschiedlich große Blasen. Lateinamerikaner und Menschen aus dem Mittelmeerraum neigen dazu, kleinere Blasen zu haben als solche aus dem Nordwesten Europas. Als Ergebnis werden wir feststellen, dass Lateinamerikaner im Gespräch viel näher bei uns stehen als Nordamerikaner, was für den Nordamerikaner ein vages Gefühl des Unbehagens hervorruft. Wenn der Nordamerikaner zurücktritt, um das Gefühl des „persönlichen Raumes“ wiederherzustellen, könnte ein Lateinamerikaner im Versuch, einen freundschaftlichen Kontakt beizubehalten, unbedacht ein paar Schritte vorwärts machen, was zu einem langsamen Rückzug des Ersteren und einem daraus folgenden Vormarsch des Letzteren führt.

Geliebte und Freunde werden ihren Partnern und Kollegen viel leichter Zutritt zu ihrem persönlichen Raum gewähren als sie es Fremden erlauben würden. Diese „Blasen persönlichen Raums“ sind nicht kugelförmig, sondern eiförmig – vorn größer als an den Seiten. Wir werden jemandem erlauben, nah bei uns zu stehen oder zu sitzen, aber wenn jemand so nahe vor oder hinter uns stehen würde, könnten wir dies als Eindringen empfinden.

In der Charismatischen Kommunikation nehmen wir uns ein paar Sekunden Zeit, um die Blasen persönlichen Raums um die Personen herum, mit denen wir sprechen, zu visualisieren. Wir stellen uns diesen Raum eventuell als Lichtblase vor. Häufig ist das ein tiefes Infrarot-Spektrum, das wir nicht sehen können und das von einem kalten Bereich bei den Füßen zu einem größeren und wärmeren Bereich beim Gesicht wächst. Sobald diese „persönlichen Blasen“ für unser „inneres Auge“ sichtbar werden, visualisieren wir unsere eigene Blase und erweitern diese bewusst, bis sie die Blasen der Menschen, mit denen wir sprechen, beinhaltet, umarmt und unterstützt. Diese Übung wird fast unmerklich unsere Haltung und die Art wie wir sprechen so ändern, dass wir offen und verwundbar und daher vertrauenswürdig auf andere Menschen wirken.

Normalerweise, wenn Menschen sprechen, haben sie zuerst einen Gedanken, den sie in Worte übersetzen, der einen Ton erzeugt, woraus ein Gefühl der Präsenz geschaffen wird. In der Charismatischen Kommunikation kann es helfen, wenn wir das Gegenteil tun. Wir visualisieren zunächst das Gefühl der Präsenz, welches wir schaffen möchten, dann den Ton, der diese Präsenz tragen würde, danach die Worte, die diesen Ton erschaffen und zuletzt haben wir den Gedanken.

Die endgültige Technik, Schweigen konstruktiv zu nutzen: In unserer verbalen Kultur fürchten wir uns vor Pausen und Stille und betrachten sie als Zeiten, in die noch mehr Informationen gehören. In dieser Informationsgesellschaft neigen wir dazu, zu glauben „mehr Information ist besser“. Aber das ist ein Feh-

---

<sup>2</sup> Anm. der Übersetzerin: „Hara“ ist wie „Pinakarri“ ein Wort, das dem Wortschatz der Aborigines entstammt.

ler. In einer informationsreichen Gesellschaft ist Informationsüberschuss ein allgegenwärtiges Problem. In vielen Fällen „ist weniger mehr“, denn so kann die Vorstellungskraft des Zuhörers aktiver gefordert werden. Stille bietet Zeit für Verarbeitung und erlaubt, sich die Zeit zu nehmen, sich erneut mit dem Sinn der Kommunikation zu verbinden und dadurch erneut Zugang zur eigenen Atmung und zum eigenen Körper zu erlangen – sich auf effektivste Art und Weise zu zentrieren.

Mit einem mitfühlenden Zuhörer Charismatische Kommunikation zu üben, ist eine gute Vorbereitung, sich mit anderen in realen Situationen einzulassen. Zunächst versuchen wir, ohne die hier vorgestellten Methoden zu sprechen und dann versuchen wir es mit ihnen. Wir werden herausfinden, dass mit dem Gebrauch der Charismatischen Kommunikation

- ❖ die Sprachgeschwindigkeit langsamer wird
- ❖ die Stimme leiser wird
- ❖ die Kommunikation durch eine weichere Stimme intimer wird
- ❖ uns ermöglicht wird, uns mehr auf die Augen des Zuhörers zu konzentrieren
- ❖ die Kommunikation sich verändert, sodass sie emotionaler und weniger mit Fakten überladen ist
- ❖ die positive Reaktion der Zuhörer gestärkt wird

Die Charismatische Kommunikation ist kein Ersatz für eine gute Projektidee, aber wir werden feststellen, dass die Dinge damit einfacher vonstattengehen. Außerdem ist sie hilfreich, um die Angst vor öffentlichen Ansprachen zu verringern. Menschen mit charismatischer Lebensfreude sind wie Aufziehpuppen, die sich nie entladen. Sie sind leidenschaftliche Entdecker, die ihre Arbeit als Spiel ansehen. Im Allgemeinen macht es Spaß, mit ihnen zu arbeiten und wenn sie ein Projekt haben, ist es für sie einfach, andere dafür zu begeistern. Überschwang ist nicht nur hoch ansteckend, breitet sich nicht nur schnell aus, sondern erweitert bei anderen Menschen auch das Gefühl für Möglichkeiten.