

KREISKULTUR

August 2011

Die ersten Kreise bildeten sich um die Feuer unserer Vorfahren. Bis heute ist die Mitte des Kreises ein verbindender Ort an dem wir unsere Unterschiede zu befruchtenden gemeinsamen Bildern zusammenfügen können. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit, miteinander statt gegeneinander zu reden.



Kreiskultur und Kommunikation Grundform nachhaltiger Sozialstrukturen und Organisationsformen

Von Vivian Dittmar

In vielen Gesellschaftsbereichen macht sich heute eine Rückbesinnung auf eine andere Form des Miteinanders bemerkbar. Jenseits von religiösen Dogmen oder moralischen Zwängen ist diese "sanfte Revolution" Ausdruck eines globalen Bewusstseinswandels, dessen Tragweite wir heute allenfalls erahnen können. Kernpunkt dieser Bewegung ist eine Abwendung von Konkurrenz- und Individuationsdenken

hin zu Kooperation, gegenseitiger Unterstützung und aufrichtigem Engagement für das Gemeinwohl als Grundlage einer nachhaltigen, erfüllenden und gerechten Lebensweise.

In diesem Prozess der Umstrukturierung bietet uns der Kreis als Urform menschlicher Sozialstruktur Halt und Orientierung. Indem wir unsere sozialen, wirtschaftlichen, finanziellen und rechtlichen Strukturen

nach dem Kreisprinzip gestalten, entstehen lebenserhaltende Modelle, die unserem Bedürfnis nach einem neuen Miteinander Rechnung tragen und dadurch eine neue Form von Wohlstand ermöglichen, einem Wohlstand der über materielle Besitzanhäufung weit hinaus geht.

Kreiskommunikation

Miteinander statt gegeneinander reden

Von Vivian Dittmar

Auch wenn der Kreis als Urform menschlicher Gemeinschaftsorganisation gilt, scheint er nach Jahrtausenden hierarchisch geprägten Miteinanders vergessen zu sein. Mehr noch, hierarchische Formen des Miteinanders sind inzwischen so tief in unserer persönlichen und kollektiven Psyche verankert, dass den meisten von uns ein funktionierendes Miteinander ohne diese Strukturen undenkbar erscheint.

Zugleich gibt es eine Jahrhunderte, vielleicht sogar Jahrtausende währende Entwicklung, die sich langsam aber beständig in diese Richtung bewegt: weg von hierarchischen Strukturen, hin zu mehr Partizipation, gemeinsamer Verantwortung und Entscheidungsfindung, zu Solidarität und Kooperation.

Es handelt sich hierbei nicht um eine lineare Entwicklung, bei der ein Schritt auf den anderen folgt. Vielmehr vollzieht sich dieser Wandel tastend, suchend, zaudernd, mit unendlich vielen Fehlritten, scheinbaren Rückfällen und Irrwegen, die uns immer wieder glauben lassen, wir hätten den Weg vollends verloren. Doch waren es oft gerade die dunkelsten Momente in unserer Geschichte, die uns einen entscheidenden Schritt nach vorne ermöglichten. Als jüngste Beispiele lassen sich die Schrecken des Dritten Reiches und die daraus entstandenen internationalen völkerrechtlichen Abkommen wie die Genfer Konventionen nennen, oder die in Südafrika nach Ende des Apartheid Regimes eingesetzten "Truth and Reconciliation Committees", die in der Geschichte der Rechtsprechung ein neues Kapitel aufschlugen.

Die globale Krise, der wir uns als Menschheit heute gegenüber sehen, ist zweifellos einer der dunkelsten Momente, die wir je durchlebt haben. Um angesichts des überwältigenden Ausmaßes ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Herausforderungen nicht zu resignieren, brauchen wir eine Perspektive. Wir brauchen Modelle, die glaubhaft machen, dass ein neues Miteinander möglich ist. Und dass auch aus dieser Dunkelheit ein entscheidender Schritt nach vorne möglich ist - in eine Kultur der Solidarität und Kooperation, in der wir miteinander und mit allen anderen Lebewesen in wechselseitiger Unterstützung leben. Die Kreiskultur ist die Grundform solcher Modelle.

Was ist Kreiskultur?

Die ersten Kreise bildeten sich an den Feuern unserer Urahnen. Hier versammelten sich Menschen, um Wärme, Schutz und Nahrung zu teilen. Im Laufe der Zeit entwickelten sich hier immer komplexere Sozialstrukturen, denen jedoch allen das Prinzip des Kreises zugrunde lag.

Christina Baldwin schreibt in ihrem Buch "Calling the Circle":

"Der Kreis ist eine Form, die den Unvollkommenheiten menschlicher Interaktion widerstanden hat und weitreichende soziale Veränderungen überstanden hat....Der Kreis hat die menschliche Gesellschaft über dreissig tausend Jahre lang zusammengehalten.....Im Zeitalter des Kreises haben wir uns von altsteinzeitlichen Höhlenbewohnern zu

Bürgern von so fortschrittlichen Gesellschaften wie dem minoischen Kreta entwickelt. Der Kreis hat uns geholfen, all das zu beinhalten." (Baldwin, 1998, S. 38)

Intakte indigene Völker sind lebende Beispiele solcher Kulturen. Sie leben im Einklang mit den Gesetzen der Natur und das seit Jahrtausenden. In der Auseinandersetzung mit der Frage, wie wir als Menschheit langfristig nachhaltig leben können, bieten uns die Grundprinzipien indigener Lebensführung wichtige Anhaltspunkte. Denn auch wenn die Lebensweise indigener Völker für uns keine lebbare Alternative darstellt, können wir in den ihr zugrundeliegenden Prinzipien die Grundlage nachhaltigen Lebens erkennen und auf unsere modernen Gesellschaftsformen, Wirtschaftssysteme und technischen Systeme anwenden.

Warum ein Kreis?

Der Kreis ist die Grundstruktur aller natürlichen Prozesse. Nachhaltige Modelle, ob im sozialen, im ökologischen oder im ökonomischen Bereich, können nur dann funktionieren, wenn sie den Schritt von linearen Modellen in Kreismodelle schaffen. Ein lineares Modell ist endlich. Ein Kreislauf kann sich, so lange er in Balance ist und lernfähig, immer weiter fortsetzen, wie die Natur es seit Jahrmillionen vorlebt. Kreiskultur ist die soziale Entsprechung natürlicher Modelle.

Die Mitte des Kreises: Vertrauen und Kooperation

Um einen Kreis begreifen zu können und zu verstehen, was ihn von einer Hierarchie unterscheidet, müssen wir vor allem begreifen, was einen Kreis im Inneren zusammenhält. Die meisten hierarchischen Modelle basieren auf Angst. Menschen partizipieren in ihnen, da sie Angst haben, was geschehen würde, wenn sie dies nicht täten. Ein hierarchisches System wird also durch einen Druck von außen zusammengehalten.

Nicht so ein Kreis. Ein Kreis wird von einer inneren Anziehung geformt und zusammengehalten. Was in grauer Vorzeit noch die ersten Feuer unserer Urahnen gewesen sein mögen, ist heute eine geteilte Vision. Doch noch immer sind es das Vertrauen, der gegenseitige Respekt und die Kooperationsbereitschaft, die Kreismitglieder miteinander verbinden und sie befähigen, gemeinsam Verantwortung zu tragen.

Kreiskultur ist gemeinsame Verantwortung für das Ganze

In hierarchisch geprägten Gesellschaftsformen ist der Begriff Verantwortung ausgesprochen negativ besetzt. Verantwortung wird in der Regel mit Schuld gleichgesetzt, wodurch diese nach Möglichkeit delegiert wird: von unten nach oben und von oben nach unten. Es liegt in der Natur eines hierarchischen Systems, dass jeder nach maximalem Einfluss bei minimaler Verantwortung strebt. Je mehr dies gelingt, desto mehr wird Macht oder Einfluss ausgeübt, ohne dass jemand für dessen Auswirkungen Sorge trägt.

Kreiskommunikation

Miteinander statt gegeneinander reden

Von Vivian Dittmar

Die fatalen Auswirkungen dieses Modells sehen wir heute in der vollen Tragweite unserer globalen ökologischen und sozialen Herausforderungen.

In einer Kreiskultur wird Verantwortung ganz anders definiert. Verantwortung bedeutet, sich um etwas zu kümmern, für etwas Sorge zu tragen. Man könnte sogar soweit gehen zu sagen, dass Verantwortung hier als gelebte Liebe verstanden wird. Die gemeinsam getragene Verantwortung ist die Grundlage der Solidarität, der Kooperation und der Nachhaltigkeit, die eine Kreiskultur ausmachen. Nachhaltigkeit deshalb, weil eine wahre Kreiskultur das "Ganze" nicht nur als den gesamten Kreis, sondern als das Leben in seiner Gesamtheit definiert. Und dieses Verantwortungsgefühl bezieht sich nicht nur auf die ganze Welt, wie wir sie heute kennen, sondern geht noch darüber hinaus, um zukünftige und vergangene Generationen mit einzuschließen.

Führungspositionen in der Kreiskultur

Als hierarchisch sozialisierte Menschen assoziieren wir mit Kreiskultur meist eine Form gesellschaftlicher Organisation, in der niemand eine Führungsrolle innehat. Das Gegenteil ist der Fall. Kreiskulturen fordern und fördern Führung. Doch auch dieser Begriff wird hier gänzlich anders definiert. Jeder im Kreis ist eingeladen und aufgefordert, Führung zu übernehmen. Die stärkste Führungsrolle übernimmt derjenige, der die größte Kompetenz hat und bereit ist, am meisten Verantwortung zu übernehmen. Diese Position ist jedoch keine, die definiert oder gewählt werden muss - weder von der Person selbst, noch von den anderen im Kreis. Sie ergibt sich vielmehr natürlich aus den Fähigkeiten des Einzelnen und den Anforderungen der Situation. Da jeder im Kreis andere Stärken hat, liegt die größte Kompetenz in verschiedenen Situation bei jeweils unterschiedlichen Menschen.

Da die hier geforderte Verantwortung eine gemeinsame ist, die sich auf das Ganze bezieht, besteht auch kein Konflikt zwischen mehreren starken Führungspersönlichkeiten. Es ist vielmehr so, dass jede Führungspersönlichkeit im Kreis dankbar ist für jeden anderen, der Verantwortung übernimmt. Denn je mehr Menschen für das Ganze Sorge tragen, desto besser und einfacher ist es für jeden Einzelnen. Je mehr Menschen Führung übernehmen, desto stärker ist der Kreis. Im Idealfall übernimmt jeder auf seine Weise und nach seinen Kompetenzen Verantwortung für das Ganze.

Modelle für neue Führung in Zusammenleben und Wirtschaft

So einfach die Grundlagen von Führung im Sinne der Kreiskultur zu begreifen sind, so anspruchsvoll ist deren Umsetzung. Zu tief steckt oft das Misstrauen gegenüber eingefahrenen Strukturen in Systemen, in uns selbst und in anderen. Zu verhärtet scheinen die alten Schemata, die Verantwortung abwälzen und Macht monopolisieren wollen.

Doch zugleich gibt es eine tiefe Sehnsucht in jedem von uns, aus diesen Begrenzungen auszubrechen und Schritte in

ein neues Miteinander zu wagen. Wir sind müde vom ewigen Kampf gegeneinander und immer mehr Menschen sind bereit, Verantwortung nicht nur zu tragen, sondern auch zu teilen.

Doch wo beginnen? Wo fangen wir an, uns aus unseren selbst auferlegten Begrenzungen zu befreien und Schritte in ein neues Paradigma zu wagen? Beginnen wir bei der Art, wie wir Führung und Verantwortung begreifen und leben. Hier gibt es drei Ansätze, die ineinandergreifen, um eine neue Führung nicht nur begreifbar zu machen, sondern auch umsetzbar:

funktionale Führung

rotierende Führung

geteilte Führung.

Funktionale Führung

In hierarchisch geprägten Sozialstrukturen ergeben sich Autorität, Verantwortung und Entscheidungsgewalt aus der Position, die eine Führungskraft in der Pyramide innehat. Das Peter-Prinzip verdeutlicht nur einen Aspekt der Problematik dieses Systems. Das Peter-Prinzip besagt, dass in einem hierarchischen System jedes Mitglied bis zur Stufe seiner Inkompetenz aufsteigt. Die Konsequenz ist, dass Menschen in hierarchischen Ebenen häufig mit ihren Verantwortungen überfordert sind, sich jedoch nicht trauen, dies einzugestehen, aus Angst in der Pyramide abzusteigen oder gar ganz auszuscheiden.

Funktionale Führung bedeutet, dass Entscheidungen von jeweils der Person getroffen werden, die gerade die größte Kompetenz, Kapazität und Verantwortungsbereitschaft hat. Hieraus ergibt sich eine Führung, die nicht personengebunden ist, sondern organisch rotiert.

Rotierende Führung

Voraussetzung für eine freie Rotation von Führung ist ein hohes Maß an Vertrauen, Verbundenheit und Kooperation innerhalb eines Kreises. Jedes Kreismitglied muss mit der Vision in der Mitte des Kreises verbunden sein und muss wissen, dass der Erfolg des Kreises immer gleichbedeutend mit dem eigenen Erfolg ist und umgekehrt.

Neben der frei rotierenden Führung, wie unter funktionale Führung beschrieben, besteht die Möglichkeit, rotierende Führung nach festen Schemata zu installieren. So könnte man beispielsweise einführen, dass die Leitung von Sitzungen nach einem festen Schema rotiert, so dass jedes Mitglied eines Kreises die Gelegenheit bekommt, in dieser Form Verantwortung zu übernehmen. Auf ähnliche Weise lassen sich auch andere Rollen nach mehr oder weniger festen Schemata vergeben, woraus sich dann eine geteilte Führung ergibt.

Geteilte Führung

Das Modell der geteilten Führung basiert darauf, dass Führungskräfte im klassischen Sinne in einem System in der

Kreiskommunikation

Miteinander statt gegeneinander reden

Von Vivian Dittmar

Geteilte Führung

Das Modell der geteilten Führung basiert darauf, dass Führungskräfte im klassischen Sinne in einem System in der Regel mehrere Führungsfunktionen ausfüllen, die ohne weiteres voneinander getrennt werden können und dann recht gleichwertig nebeneinander stehen können.

Um bei dem oben angeführten Beispiel einer Sitzungsleitung zu bleiben, lässt sich diese Funktion durchaus noch in mehrere Subfunktionen unterteilen. Christina Baldwin und Ann Linnea beschreiben in ihrem Buch "The Circle Way, A Leader in Every Chair" die Rollen des Gastgebers, des Raumhalters, des Hüters oder des Protokollführers. Auf die einzelnen Rollen möchte ich im Folgenden noch genauer eingehen, da damit das Prinzip der geteilten Führung verdeutlicht werden kann.

Der Gastgeber

Die Aufgabe des sogenannten Gastgebers ist es, Zeitpunkt, Ort, Dauer und Thema der geplanten Sitzung an allen einzuladenden Personen zu kommunizieren. Dies kann die Person sein, die das Treffen initiiert, muss aber nicht. Der Gastgeber kann zudem noch Verantwortung für den gewählten Ort der Zusammenkunft übernehmen und beispielsweise sicherstellen, dass dieser zuvor gelüftet wurde, dass die Temperatur angenehm ist, dass Wasser vorhanden ist und, dass das Treffen auch in Kreisform abgehalten werden kann.

Der Raumhalter

Der Raumhalter hat während der Sitzung die Aufgabe, das Treffen zu strukturieren, ist also mit einem Moderator vergleichbar. Anders als bei der klassischen Sitzung ist diese Aufgabe nicht automatisch die der stärksten Führungspersönlichkeit im Kreis. Sie rotiert vielmehr, wie die anderen Funktionen auch, von einer Person zur nächsten.

Der Hüter

Aufgabe des Hüters ist es, die Kommunikation und die Beziehungen im Kreis aus einer Metaebene zu beobachten und bei Bedarf einzugreifen. Hierfür kann der Hüter auch mit einem akustischen Signal ausgestattet werden. Er wird vom Kreis autorisiert, einzugreifen. Der Kreis einigt sich darauf, dem Hüter bei Ertönen seines Signals sofort uneingeschränkte Aufmerksamkeit zu schenken.

Der Hüter greift vor allem bei folgenden Situationen ein:

Abweichung vom Thema:

Wenn der Hüter beobachtet, dass die Kommunikation in eine Richtung geht, die vom eigentlichen Thema der Sitzung abweicht, unterbricht er durch ein kurzes Signal und macht die Gruppe darauf aufmerksam, was geschehen ist. Seine Aufgabe besteht nicht darin, die Gruppe zum Thema zurückzuführen, sondern lediglich das Bewusstsein der Gruppe dafür zu schärfen, dass gerade ein anderes Thema angeschnitten wird. Der Kreis hat dann die Möglichkeit,

bewusst zu entscheiden, ob er zu dem ursprünglichen Thema zurückkehren möchte oder ob das neu aufgetauchte Thema vielleicht zuerst geklärt werden muss. Gelegentlich wird das neue Thema auch auf ein anderes Treffen vertagt und vom Protokollführer entsprechend vermerkt.

Spannungen innerhalb des Kreises:

Häufig verhindern nicht ausgesprochene Spannungen effektive Kommunikation, Kooperation und Entscheidungsfindung. Der Hüter hat auch hier die Aufgabe, die Gruppe darauf aufmerksam zu machen. Der Hüter kann dann eine von verschiedenen Massnahmen vorschlagen, um Spannungen abzubauen und um wieder eine Basis für effektive Zusammenarbeit herzustellen. Beispiele solcher Massnahmen sind eine Minute Schweigen, Counseling oder der Einsatz eines Redestabs. Auf diese Punkte werde ich unter "Kommunikationselemente" noch genauer eingehen.

Wechsel in einen anderen Kommunikationsmodus:

Je nach Zielsetzung machen in einem Kreis unterschiedliche Kommunikationsmodi Sinn. Der Hüter hat die Aufgabe, den Kommunikationsfluss im Kreis zu beobachten und einen Wechsel des Kommunikationsmodus anzuregen, wenn die derzeit gewählte Form der Zielsetzung nicht förderlich zu sein scheint.

Notwendigkeit einer Pause:

Der Hüter hat zudem die Aufgabe, das Energieniveau im Kreis im Auge zu behalten und bei Bedarf eine Pause vorzuschlagen.

Der Protokollführer

Die Rolle des Protokollführers dürfte allgemein bekannt sein. Der Protokollführer hat auch hier die Aufgabe, stichpunktartig besprochene Themen festzuhalten und Entschlüsse zu dokumentieren.

Vorteile geteilter Führung für die Kommunikationsskultur in Unternehmen

Einer der größten Vorteile einer geteilten Führung, die sowohl funktional als auch rotierend ist, ist die gemeinsame Verantwortung für den Kommunikationserfolg. Dies schafft ein Klima der Kooperation und des Zuhörens. Das hier angeführte Szenario einer Sitzung soll jedoch nur Beispiel sein für eine andere Unternehmenskultur, die auf der Grundlage des Kreises möglich wird. Die Prinzipien der geteilten, rotierenden und funktionalen Führung lassen sich auch auf die Unternehmensführung im allgemeinen übertragen.

Je tiefer das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft innerhalb des Kreises etabliert sind, desto organischer fließen die verschiedenen Modi ineinander und desto mehr erübrigt sich eine starre Delegation. Am Beispiel der Sitzung bedeutet dies, dass Kreise mit hinreichend Übung in dieser

Kreiskommunikation

Miteinander statt gegeneinander reden

Von Vivian Dittmar

Art des Zusammenkommens häufig die einzelnen Rollen nicht mehr explizit definieren müssen. Die verschiedenen Funktionen rotieren hier häufig frei im Kreis und werden mal von dem einen, mal von dem anderen übernommen, ohne dass sie sich explizit als Hüter, Raumhalter oder Protokollführer definieren. Das funktioniert jedoch nur in Kreisen mit einem hohen Reifegrad und einer ausgeprägten Kooperationskultur, in denen die erforderliche Verantwortung für das Ganze von mehreren Personen selbstverständlich und freudig getragen wird.

Grundelemente der Kreiskommunikation

Kreiskultur basiert auf einer fundamental anderen Haltung gegenüber unseren Mitmenschen als sie heute gemeinhin in Unternehmen oder in Organisationen gelebt wird. Diese Haltung basiert auf einem Menschenbild, in dem Wertschätzung, Kooperation, Annahme und Respekt im Mittelpunkt stehen. Ohne diese Werte kann Kreiskultur nicht funktionieren, da sie die Basis ihrer inneren Dynamik sind. Fassen wir die Grundelemente der Kreiskommunikation genauer ins Auge, können wir anhand unseres Beispiels einer Sitzung beobachten, wie diese innere Haltung sich in konkreten Handlungen ausdrücken kann.

Unterstützendes Zuhören

Die wichtigste Grundlage der

Kreiskommunikation ist das Zuhören. Zuhören erfordert und ist Ausdruck von Wertschätzung, Respekt und Annahme. Wirkliche Kooperation ist ohne Zuhören nicht möglich. Wirkliches Zuhören erfordert Demut. Wir müssen uns selbst, zumindest für eine kurze Weile, zurücknehmen und einem anderen unsere ungeteilte Aufmerksamkeit schenken.

Die meisten von uns haben diese Fähigkeit verlernt oder nie erlernt. In einem von Konkurrenz geprägten sozialen Umfeld haben wir vor allem gelernt, uns zu Positionieren, die eigenen Argumente möglichst stichhaltig gegen die des anderen auszuspielen und schon während der andere seine anbringt, den eigenen Gegenschuss vorzubereiten. In diesem Klima wächst vor allem die eigene Eitelkeit oder die Verunsicherung, selten jedoch entsteht wirkliche Kooperation.

Bewusstes Sprechen

Durch Zuhören entsteht ein Raum, in dem bewusstes Sprechen möglich wird. Dies mag sich zunächst seltsam anhören, doch in einem Umfeld, in dem zu wenig zugehört wird, verläuft Kommunikation häufig in vorgefertigten Bahnen. Die immer gleichen Argumente werden mechanisch abgespult – und nicht gehört. Bewusstes Sprechen bedeutet, dass auch der Sprechende in dem Moment des Sprechens in sich hineinlauscht, offen für ganz neue Erkenntnisse und Gedanken, die auch er selbst nie zuvor so gedacht hatte.

Diese Art des "In sich hinein Lauschens" braucht Raum und Zeit. Sie entsteht nicht in dem kurzen Atemzug zwischen zwei Argumenten. Das Risiko, einen halbfertigen Gedanken auszusprechen, können wir nur in einer annehmenden,

unterstützenden Umgebung eingehen. Hierdurch entsteht ein Raum, in dem gemeinsam gedacht und geforscht werden kann, statt dass die immer gleichen Fronten feindlich aufeinanderprallen. Und in dem Raum des gemeinsamen Denkens erschließt sich auch die kollektive Intelligenz, die immer größer ist, als die Summe ihrer Teile - doch dazu später mehr.

Bewusstes Sprechen bedeutet auch, dass achtsam mit der Zeit der Zuhörenden umgegangen wird und der Raum zwischen den Kreismitgliedern nicht unnötig mit Worten gefüllt wird - sei es um sich wichtig zu machen oder um die Stille zu füllen. Im bewussten Sprechen wird nur das gesprochen, was wirklich relevant erscheint. Ist gerade kein Gedanke oder keine Einsicht da, die relevant erscheint, kann durchaus auch einmal Stille entstehen.

Stille

Es mag ungewohnt erscheinen, die Stille als Kommunikationsmodus anzuführen, doch häufig werden Worte eher eingesetzt, um Kommunikation zu verhindern, statt diese zu ermöglichen. Bewusst gewählte oder scheinbar zufällig entstandene Stille zwischen Menschen kann zu ungeahnter Verbindung und gemeinsamer Einsicht führen. Wenn die Kommunikation im Kreis festzustecken scheint, sei es aufgrund ungelöster Spannungen oder mangels Impulsen, sind ein paar Minuten der Stille oft die beste Methode, um die Situation zu entspannen oder mit neuer Kreativität zu beleben.

Counseling

Counseling bedeutet, dass aufmerksames, unterstützendes Zuhören mit bewusstem Sprechen verbunden wird. Counseling kann mit zwei Personen praktiziert werden oder in einem Kreis.

Im Counseling ist die Rolle des Zuhörers und die des Sprechers klar definiert und oft auch die Zeit, in der die beiden einander Aufmerksamkeit schenken. Counseling ist als Kommunikationsform mit klarer Struktur besonders geeignet, wenn Spannungen die Kommunikation erschweren. In einem Kreis wird die Rolle des Sprechenden durch den Einsatz eines Redestabs definiert – oder durch einen beliebigen anderen Gegenstand, der diese Funktion erfüllt.

Alles, was im Counseling geteilt wird, ist streng vertraulich und zwar nicht nur gegenüber Dritten, sondern auch zwischen den beiden Counseling Partnern. Das bedeutet, dass nach Abschluss des Counselings der Zuhörer auch den Sprecher selbst nicht mehr auf geäußerte Themen anspricht, ohne diesen vorher um Erlaubnis zu bitten. Diese strenge Form der Vertraulichkeit gewährleistet ein Höchstmaß an Vertrauen und Aufrichtigkeit.

Kommunikationsmodi im Kreis

Die oben skizzierten Grundelemente der Kreiskommunikation - unterstützendes Zuhören, bewusstes Sprechen, Stille und Counseling - bilden die Grundlage aller Kommunikationsmodi im Kreis. Im Folgenden möchte ich

Kreiskommunikation

Miteinander statt gegeneinander reden

Von Vivian Dittmar

einige der Modi beschreiben, die den Kommunikationsfluss innerhalb eines Kreises auf unterschiedliche Weise strukturieren.

Die Runde

In der Runde wird ein Redestab eingesetzt, um die Rolle des Sprechers klar zu definieren und ihm die uneingeschränkte Aufmerksamkeit der Zuhörer zuzusichern. Die Runde ist geeignet, um ein ausgewogenes Bild und einen Überblick über den Ist-Zustand des Kreises zu bekommen.

In der Runde wird der Redestab der Reihe nach von einem zum anderen gereicht, sodass jeder die Gelegenheit hat, sich ohne Unterbrechungen oder Zwischenfragen zu einer bestimmten Frage oder zu einem Thema zu äußern. Die Runde wird häufig offeneren Kommunikationsformen wie dem strukturierten oder dem offenen Dialog vorangestellt, um jedes Kreismitglied einzubinden. Hat jemand nichts zu sagen, kann er den Stab auch einfach weiter reichen.

Strukturierter Dialog

Im strukturierten Dialog wird wie bei der Runde mit dem Redestab gearbeitet. Hier wird dieser jedoch nicht im Kreis herumgereicht, sondern liegt zunächst in der Mitte. Er kann von jedem Kreismitglied aufgenommen werden. Hat jemand seine Kommunikation beendet, legt er den Stab wieder zurück in die Mitte oder reicht ihn jemand anderem, der nun das Wort ergreifen möchte.

Offener Dialog

Der offene Dialog ist die am wenigsten strukturierte Form der Kreiskommunikation und daher die anspruchsvollste. Oberflächlich betrachtet scheint sie anderen, uns geläufigeren Kommunikationsformen wie etwa der Diskussion, nicht unähnlich zu sein. Die grundlegend andere Haltung, die der Kreiskommunikation zugrunde liegt, gibt dem offenen Dialog im Kreis jedoch eine Dynamik, die jener einer Diskussion diametral gegenübersteht. Geht es in einer Diskussion vor allem darum, gegeneinander zu reden, steht beim offenen Dialog das gemeinsame Denken im Mittelpunkt.

Beim offenen Dialog im Kreis wird der Kommunikationsfluss nicht durch festgelegte Rollen oder durch den Einsatz eines Redestabes gelenkt. Das Wort und damit auch die Aufmerksamkeit des Kreises, kann frei von einem zum anderen springen. Wie bei einem natürlichen Fluss kann dies zuweilen geruhsam und beschaulich geschehen, zuweilen auch sehr dynamisch und leidenschaftlich.

Wenn eine Gruppe gut in der Kreiskommunikation geübt ist und in den ihr zugrundeliegenden Werten des Respekts, der Achtsamkeit und der Wertschätzung verankert ist, kann der eine sogar den Satz des anderen zuende führen, ohne dass dies als Unterbrechung oder Respektlosigkeit aufgegriffen wird. Der Kreis offenbart hier seine wahre Stärke: die Intelligenz Einzelner fügt sich zu einem

organischen, lebendigen Ganzen zusammen. Die Kreismitglieder ergänzen sich wie die Nervenzellen eines Gehirns und können gemeinsam Lösungen und Erkenntnisse erarbeiten, die dem Einzelnen allein nicht zugänglich gewesen wären.

Zuweilen kann es im offenen Dialog vorkommen, dass Spannungen zwischen Kreismitgliedern an die Oberfläche kommen und den kooperativen, natürlichen Kommunikationsfluss vereiteln. Hier beginnen sich dann die klassischen Merkmale einer Diskussion zu zeigen: Kreismitglieder lassen einander nicht ausreden, es wird nicht mehr wirklich zugehört, Sprecher wiederholen die immer gleichen Argumente, ohne sich von den Worten der anderen berühren oder bewegen zu lassen.

Dies ist die Situation, in der der Hüter wie oben beschrieben eingreift und anregt, zu einer mehr strukturierten Form der Kommunikation zurückzukehren, einen Moment der Stille einzuschieben oder ein Counseling zu machen, in dem jeweils zwei Kreismitglieder einander zuhören und so einen Raum der Annahme und der Wertschätzung wieder herstellen. Besonders, wenn das Counseling in dieser Weise eingesetzt wird, sollten die Personen zwischen denen Spannungen aufgetreten sind nicht miteinander sprechen. Jeder sollte einen anderen Partner wählen, sodass ihm wirklich unterstützendes Zuhören zuteil wird und Spannungen effektiv abgebaut werden können.

Kreiskommunikation und Entscheidungsfindung

Eine der interessantesten Fragen, mit denen Kreiskommunikation uns konfrontiert, ist jene der Entscheidungsfindung. In hierarchisch geprägten Strukturen ist dies primär eine Frage der Entscheidungsbefugnis oder gar -gewalt, also der Macht. Diese Frage stellt sich in Kreiskulturen nicht. Wenn Führung Sorge und Verantwortung für das Ganze bedeutet, geht es bei der Entscheidungsfindung vor allem darum, gemeinsam die beste Entscheidung für das Ganze zu finden, wohl wissend, dass damit auch das Wohlergehen des Einzelnen gewährleistet ist. Anders ausgedrückt: Kreiskommunikation ist eine Form der Zusammenkunft, in der natürliche Konsensbildung geschieht.

Natürliche Konsensbildung

Für hierarchisch oder sogar demokratisch geprägte Menschen kommt die Vorstellung einer Konsensentscheidung einem Albtraum nahe. Es erscheint undenkbar, dass eine Gruppe von fünf, zehn oder fünfzig Leuten bei einem Thema einer Meinung sein könnte. Und wenn wir beobachten, welche Wortgefechte und sogar Schlammschlachten auf politischer Ebene abgehalten werden, um auch nur eine Mehrheit von knapp 50% zu erlangen, sind diese Bedenken durchaus verständlich. Sie zeigen jedoch nur, dass ein Verständnis der Mechanismen fehlt durch die Konsensbildung geschieht und was dieser zugrunde liegt.

Kreiskommunikation

Miteinander statt gegeneinander reden

Von Vivian Dittmar

Natürliche Konsensbildung basiert weder auf „halbscharigen“ Kompromissen noch auf Argumenten, die so stichhaltig sind, dass alle überzeugt sind. Natürliche Konsensbildung basiert vielmehr auf dem Prinzip der Kollektiven Intelligenz oder des gemeinsamen Denkens. Entscheidungen werden nicht getroffen, sondern gefunden, ganz im Sinne der ursprünglichen Bedeutung des Wortes „Entscheidungsfindung“. Wenn eine Lösung durch einen gemeinsamen Denkprozess entsteht, wird diese auch automatisch von allen Beteiligten mitgetragen, wodurch offener oder verdeckter Sabotage schon im Vorfeld aller Wind aus den Segeln genommen wird.

Strukturierte Konsensbildung

Da den meisten Menschen der Sprung von einer hierarchischen oder demokratischen Denkweise in eine konsensorientierte Haltung nicht so ohne weiteres gelingen dürfte, gibt es auch bei der Konsensbildung strukturierende Prozesse, die gerade bei schwierigen Einigungen hilfreich sind. Sie sind zwar kein Ersatz für eine Grundhaltung des Respekts, der Wertschätzung und der Kooperation, sie erleichtern jedoch die Beibehaltung dieser Werte und erleichtern das Verständnis des Konsensbildungsprozesses im Allgemeinen.

Strukturierte Konsensbildung funktioniert meist nach folgendem Schema: Vorschlag, Austausch oder Dialog, Konsensbildung. In der strukturierten Konsensbildung wird jedem Kreismitglied das Recht zugesprochen, einen bestimmten Vorschlag durch ein Veto zu blockieren, sofern er oder sie der Meinung ist, dass diese Entscheidung dem Ganzen schaden würde. Das Ganze kann in diesem Fall der ganze Kreis, das ganze Unternehmen, die ganze Organisation oder sogar die ganze Welt sein. Eine Entscheidung kann also nicht aus persönlichen Widerständen oder Vorlieben blockiert werden. Wenn bei einer Entscheidung von niemandem ein Veto eingelegt wird, gilt der Vorschlag als angenommen. Das bedeutet in der Praxis also, dass nicht jeder dem Vorschlag zustimmen muss, dass es vielmehr ausreicht, wenn keiner widerspricht.

Auch die strukturierte Konsensbildung verlangt von allen Beteiligten ein hohes Maß an persönlicher Reife, da ehrlich zwischen persönlichen Vorlieben und Belangen von allgemeinem Interesse unterschieden werden muss. Organisationen, die über Jahre mit dem strukturierten Konsens arbeiten berichten, dass von dem Vetorecht quasi nie Gebrauch gemacht wurde. Das mag zunächst verblüffend erscheinen und unseren Erwartungen widersprechen, ist bei genauerem Hinsehen jedoch nur logisch. Wenn jeder eine Vetomacht hat, wird ihm schon in der Dialogphase einer anstehenden Entscheidung ausreichend Gehör geschenkt. Das Veto muss nicht ausgespielt werden, um sich Gehör zu verschaffen. Die Richtlinie, dass nur ein Veto im Sinne des Ganzen rechtmäßig ist, unterstützt wiederum jeden Einzelnen darin, seine persönlichen Motive ehrlich zu prüfen, bevor ein bestimmter Einwand eingebracht wird.

In manchen Systemen kann auch eine abgeschwächte Form des Konsens sinnvoll sein. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es Bedenken bezüglich der persönlichen Reife der Beteiligten gibt. Anders als beim strukturierten oder natürlichen Konsens kann beim abgeschwächten Konsens ein Veto unter bestimmten, vorher klar festgelegten Voraussetzungen, übergangen werden. Beispielsweise wenn alle anderen Kreispersonen einstimmig den Eindruck haben, dass das Veto nicht aus Sorge um das Ganze, sondern aus persönlichen Gründen eingebracht wurde. Auch dieser Mechanismus kommt in der Regel nicht zum Einsatz, er stellt jedoch einen zusätzlichen Anreiz da, die eigenen Motive für ein Veto noch kritischer zu hinterfragen.

Kreiskommunikation und Kreiskultur

Die hier angeführte detaillierte Beschreibung von Kreiskommunikation ist als Beispiel der Grundprinzipien und -dynamiken der Kreiskultur gedacht. So wie Führung, Werte, Struktur und Kooperation sich in der Kreiskommunikation ausdrücken, so können sie auch die Zusammenarbeit in einer von Kreiskultur geprägten Organisation oder in einem Unternehmen prägen. Auch hier gilt der Grundsatz: Je tiefer eine Gruppe in den Grundprinzipien der Kreiskultur verankert ist, desto weniger Struktur bedarf sie, desto organischer kann sie sich entwickeln, entfalten und zusammenarbeiten.

Der folgende Ausschnitt aus David Bohms Standardwerk „Über Dialog“ verdeutlicht, wie Kreiskommunikation und Kreiskultur ineinandergreifen, wenn einer Gruppe die zugrundeliegenden Prinzipien selbstverständlich sind:

„Vor einiger Zeit gab es einen Anthropologen, der lange Zeit mit nordamerikanischen Indianern lebte. Es war eine kleine Gruppe. Die Jäger und Sammler haben typischerweise in Gruppen zwischen zwanzig und vierzig gelebt. Ackerbauende Gruppen waren viel größer. Nun, dieser Indianerstamm traf sich von Zeit zu Zeit wie wir hier in einem Kreis. Sie redeten und redeten und redeten, scheinbar ohne bestimmten Zweck. Sie trafen keine Entscheidungen. Es gab keinen Leiter. Und alle konnten daran teilnehmen. Es gab vielleicht weise Männer oder Frauen, denen man ein bisschen mehr zuhörte - das waren die Älteren - aber jeder durfte sprechen. Diese Zusammenkunft dauerte so lange, bis sie sich scheinbar ohne Grund auflöste. Und doch, jeder schien danach genau zu wissen, was er zu tun hatte, weil sie einander so gut verstanden hatten. Dann konnten sie sich in kleineren Gruppen treffen und etwas tun oder Entscheidungen fällen.“ (Bohm, 1995, pp. 11 - 12)

Das interessante an diesem Beispiel ist, dass die Kommunikation innerhalb des Stammes nicht vordergründig dem Informationsaustausch oder der Entscheidungsfindung diente, sondern dem Verständnis und der Verbindung der einzelnen Mitglieder. Diese nicht primär auf Effizienz ausgelegte Form der Zusammenkunft zahlt sich im Nachhinein aus, weil dann jeder Einzelne scheinbar autark im Sinne des Ganzen handeln kann.

Kreiskommunikation

Miteinander statt gegeneinander reden

Von Vivian Dittmar

Kreiskultur – eine neues Paradigma entsteht

Die Herausforderungen unserer Zeit sind überwältigend. Noch nie waren wir so mächtig, was unsere Technologien angeht und zugleich so machtlos, was unsere persönlichen Beziehungen betrifft. Die moderne Kommunikationstechnologie feiert immer neue Durchbrüche während unsere Kommunikation oft in immer gleichen, unfruchtbaren Bahnen verläuft. Die wichtigen Entscheidungen unserer Zeit scheinen häufig an unserer Unfähigkeit wirklich zu kommunizieren, zu scheitern.

Zugleich gibt es Hoffnung, denn die Absurdität unserer Lage wird von Tag zu Tag offensichtlicher, wodurch immer mehr Menschen den Sprung in ein neues Denken wagen. Was wäre, wenn wir nicht mehr gegeneinander, sondern miteinander denken, sprechen, arbeiten und leben würden? Was wäre, wenn wir unsere Intelligenz zusammentun würden und gemeinsam eine neue Richtung einschlagen würden, eine Richtung, die für alle funktioniert? Was wäre, wenn das, was gut für mich ist, unweigerlich auch gut für das Ganze ist und umgekehrt? Was wäre, wenn wir nicht mehr so tun würden als könnten wir getrennt voneinander und vom Ganzen existieren?

Was noch vor einigen Jahren wie eine weltfremde Utopie erschien, ist heute für eine wachsende Anzahl von Menschen eine lebbar Alternative, die in greifbarer Nähe zu rücken scheint. Wir haben schon heute die technischen Möglichkeiten, Instrumente und Modelle, um eine lebenswerte Welt für alle zu erschaffen. Doch das alleine genügt nicht. Damit diese Möglichkeit Wirklichkeit werden kann, brauchen wir neue Kommunikationsformen und soziale Strukturen. Der Kreis ermöglichte es unseren Urahnen über einen Zeitraum von xxtausend Jahren unter teilweise extremen Bedingungen zu überleben. Und genau so bietet er uns heute die Möglichkeit, den wachsenden Herausforderungen und unwägbar Umbrüchen, die auf uns zukommen, adäquat zu begegnen.

Über die Autorin Vivian Dittmar

Vivian Dittmar ist Gründerin und Vorstandsmitglied der Be the Change Stiftung für kulturellen Wandel. Sie ist die Autorin des Buches "Gefühle, eine Gebrauchsanweisung" und gibt seit über einem Jahrzehnt in Seminaren und Beratungen weltweit ihr Knowhow über persönliche Entwicklungsprozesse, Kulturen der Kooperation und nachhaltige Lebensweisen weiter.

Seit 2011 arbeitet sie eng mit dem Terra Institute zusammen und begleitet Unternehmen bei der Entwicklung der sozialen und emotionalen Kompetenzen, die für die Wandlung zur Kreiskultur notwendig sind.

www.viviandittmar.net

www.be-the-change.de

www.terra-institute.eu



Vivian Dittmar

Ihre Kindheit und Jugend auf drei Kontinenten in drei sehr unterschiedlichen Kulturen sensibilisierte sie schon früh für die ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit und die Sinnkrise der modernen Industrienationen.

Quellen:

- I. http://de.wikipedia.org/wiki/Genfer_Konvention#Die_Genfer_Abkommen_von_1949
- II. [http://en.wikipedia.org/wiki/Truth_and_Reconciliation_Commission_\(South_Africa\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Truth_and_Reconciliation_Commission_(South_Africa))
- III. Baldwin, Christina: *Calling the Circle: The First and Future Culture*, Bantam, 1998
- IV. Quelle Peter Prinzip einfügen
- V. Linnea, Ann; Baldwin, Christina: *The Circle Way, A Leader in Every Chair*, McGraw Hill Profesisonal 2010
- VI. *Growing a Life Together*

