

10 Kommunikation im Team: drei hilfreiche Haltungen

Der Traum des effektiven Teams: *kurze, knackige Gespräche und Meetings*, die Ergebnisse liefern, den Prozess achten, der dorthin führt, alles Wichtige auf den Tisch kommen lassen und in denen außerdem die Beteiligten nicht nur in ihren fachlichen Positionen, sondern auch als Menschen respektiert werden. Kurz: „conversations that matter“, also Gespräche, die „es bringen“. Dass die Realität oft anders aussieht, ist die eine Seite. Dass man eine ganze Menge tun kann, um sie zu verändern, ist die andere, eher noch unbekannte Seite. Alles eine Frage der Kommunikation? Wir würden eher sagen: eine Frage der Haltung, die hinter dem steht, was kommuniziert wird und wie man es kommuniziert. Eigentlich ist es sehr einfach:

- zugewandt zuhören,
- zielgerichtet sprechen,
- zum Wohlbefinden der Gruppe beitragen.

Wir haben diese drei Haltungen als „practices of circle“ bei der Arbeit im Kreis kennengelernt, in einer Ausbildung bei Christina Baldwin und Ann Linnea. Im Original heißen sie „attentive listening“, „intentional speaking“ und „attending to the well-being of the group“¹. Diese Praktiken haben wir zu Haltungen erweitert, um zu betonen, dass dazu wesentlich mehr nötig ist als das praktische Tun, wenn man gerade im Kreis sitzt.

Eine unserer ersten Erfahrungen mit diesen drei Haltungen machten wir im Gefängnis. Dort hatten wir die Aufgabe, mit Häftlingen eine regelmäßige Gesprächsrunde aufzubauen, die ihnen Gelegenheit zum Austausch bieten sollte: über persönliche Erfahrungen, Schwierigkeiten in der Haft und auch draußen, Herausforderungen mit Partnerinnen und Kindern, Möglichkeiten zur Konfliktlösung, berufliche Weiterentwicklung und vieles mehr. Wir wollten eine völlig offene Runde ohne vorgegebenes Thema, sodass jeder über das sprechen könnte, was ihn gerade bewegte. Die Teilnahme sollte freiwillig sein und das Angebot entsprechend niederschwellig, damit sich die Häftlinge ohne Furcht dafür entscheiden können sollten. Zum Vorbild nahmen wir uns Musiker, die ab

¹ Christina Baldwin & Ann Linnea, *The Circle Way. A Leader in Every Chair*, San Francisco 2010, S.72 ff.

und zu einfach miteinander „abrocken“, ohne Vorbereitung, ohne gemeinsames Üben, ohne Noten und mit minimalen Absprachen. Eine Art regelmäßige Jam-Session also. Wir beschlossen, als gemeinsame Basis mit den Teilnehmern nur die drei oben genannten Kommunikationshaltungen zu wählen. Also wurden sie auf ein großes Blatt geschrieben und an die Wand des Aufenthaltsraums gehängt, in dem die Runde stattfand. Ursprünglich wollten wir das Blatt nach der Sitzung mitnehmen und beim nächsten Mal wieder aufhängen, aber die Häftlinge baten darum, es dort permanent hängen zu lassen.

In den ersten Runden erklärten wir die drei Kommunikationshaltungen noch jedes Mal und betonten, sie seien keine Forderung und man müsse sich auf sie auch nicht verpflichten. Sie sollten vielmehr eine Anregung sein und als Ideal dienen, nach dem man seine Präsenz in dieser Gruppe ausrichten könnte. Später brauchten wir nichts mehr zu erklären, denn die Teilnehmer kamen von selbst ab und zu darauf zu sprechen und Neulinge fragten von alleine nach. Die Erfahrungen, die wir mit dieser minimalen Vorgabe machten, waren erstaunlich. Es gab keinen Widerstand, denn alles war freiwillig. Aber es gab Situationen, in denen Teilnehmer so lange reden konnten, bis sie einmal alles gesagt hatten. Danach überraschten sie ihre Kollegen und auch uns mit größter Aufmerksamkeit beim Zuhören. Niemand musste erzählen, weshalb er im Gefängnis saß, aber viele taten es. Es wurde viel gelacht, auch Tränen flossen, wir sprachen teilweise mehr über Gott als über die Welt, manche Teilnehmer entwickelten sich zu Erzählern phantasievoller Geschichten. Und alle erlebten, dass man ihnen zuhörte. Manche sagten sogar, sie erlebten genau das zum ersten Mal in ihrem Leben.

Eine Kulturveränderung: Wert auf lebenswerte Prinzipien legen

Was so einfach scheint, ist eine Entwicklung mit Tiefenwirkung in die Kultur des Miteinanders hinein, und es ist eine große Herausforderung, mit der man etwas Großes erreichen möchte, nämlich:

- dass über das gesprochen wird, worum es wirklich geht,
- dass sich die Teilnehmer auf das Gespräch konzentrieren und präsent sind,
- dass so wenig wie möglich und so viel wie nötig geredet wird,
- dass bei allen Gegensätzen und Konflikten relativ zügig ein verbindendes Vertrauen möglich wird,
- dass immer mehr Teilnehmer in ihrem jeweils eigenen Stil Verantwortung für das Meeting und seine Ergebnisse übernehmen,
- dass der Lauf der Dinge sich entfalten kann.

Kommunikation im Team: drei hilfreiche Haltungen

Wenn ein Gespräch oder Meeting so ablaufen soll wie hier gewünscht, lässt sich das nicht damit erreichen, dass man es fordert. Auch eine Anordnung hilft nicht. Es reicht nicht, im Besprechungsraum etwas an die Wand zu hängen, auf dem die drei Kommunikationshaltungen zum Beispiel „Unsere Kommunikationsregeln“ genannt und wie folgt dargestellt werden: „Wir hören zugewandt zu, wenn jemand spricht; wir sprechen zielgerichtet und sagen nicht mehr als nötig; wir tragen zum Vorankommen des Meetings aktiv bei.“ Hier kommt zwar der gute Wille zum Ausdruck, aber es werden verkappte Anweisungen gegeben, die für viele schon eine Einladung zum aktiven Widerstand sind. Nichts ist leichter, als solche gut gemeinten Anregungen in ihr Gegenteil zu verkehren und sie zu sabotieren. Man braucht nur jemandem zum Vorwurf zu machen, er halte diese Regeln nicht ein, der Angriff wird mit Gegenangriff oder Verteidigung pariert, und schon ist das schönste Streitgespräch in vollem Gang. Ein Gespräch auf diese Weise zu sprengen, ist, wenn man es möchte, eine Kleinigkeit. Und wenn es passiert, ist das ein Signal dafür, dass unter der Oberfläche ein Problem liegt, das schon länger auf Bearbeitung wartet. In einem solchen Meeting könnte dann das Thema, um das es unabhängig von der Agenda wirklich geht, Kommunikationskultur heißen.

Im Gefängnis wollten wir keine Regeln aufstellen. Dafür ist dort bestens gesorgt, und es gibt viele davon, um Sicherheit, Ordnung, Hygiene und Ernährung aufrechtzuerhalten. Uns lag daran, den Menschen im vorgegebenen Rahmen einen Raum zu geben für das, was sie klären und auflösen wollten. So konnten auch sehr oft die Regeln selbst zum Gesprächsthema werden. Regeln werden aufgestellt, wenn man schlechte Erfahrungen gemacht hat und etwas verhindern will, dessen Eintreten man befürchtet. Für alle jedoch, die diese Furcht nicht teilen, sind Regeln eine latente Einladung, das dahinter liegende Potenzial auszuloten, also die Regeln zu übertreten. Regeln werden schnell erlassen, aber nur langsam wieder aufgehoben. So können sie leicht auch zu Instrumenten derer werden, die das Sagen haben, und dienen dann dazu, unerwünschtes Verhalten der weniger Mächtigen zu verhindern und zu sanktionieren — im Gefängnis ebenso wie an anderen Orten auch.

Mit Prinzipien oder Haltungen wie den drei Kommunikationshaltungen verhält es sich anders als mit Regeln: Sie sind nicht dazu da, um etwas zu verhindern, sondern dazu, etwas zu fördern und Lebendiges und Lebenswertes zu unterstützen. Sie wollen das verstärken, was die Beteiligten verbindet, und sie wollen Aktionen anregen, die praktikabel und alltagstauglich sind. Sie geben nicht vor, was man tun muss und was geschehen wird. Alles Mögliche ist möglich, und alles kann sich weiter entwickeln. Weiterentwickeln in dem Sinne

- einer Vergrößerung des Spielraums für das, was gesagt oder getan werden will,
- dass Marginalisiertes und an den Rand Gedrängtes eine Stimme bekommt,
- dass Einzelne und Teams dazu ermutigt werden, Veränderungen zu wagen und Grenzen weiter zu stecken — ohne den Spielraum anderer damit einzuschränken.

Die drei Kommunikationshaltungen sind ein wirksames Werkzeugset, um die Kommunikation in einzelnen Beziehungen und in Gruppen weiterzubringen. Sie sind gleichzeitig eine große Herausforderung und Chance für alle Beteiligten, weil Feldkräfte und -effekte erlebt werden können, denen man sonst vielleicht ausgewichen wäre. Nehmen wir sie also etwas genauer unter die Lupe.

Zugewandt zuhören

Wer einmal erlebt hat, dass man ihm zugewandt zugehört hat und das Gesagte genau verstehen wollte, hat vermutlich die Erfahrung gemacht, dass das Sprechen viel leichter war als sonst. Sprechen lebt vom Zuhören, und wenn zugehört wird, kann das Sprechen sich entfalten, die Gedanken können sich weiterentwickeln, und man bekommt Lust, diesen aufmerksamen Zuhörern etwas zu erzählen, das ihrer Aufmerksamkeit wert ist. Die Chance, dass man beim Sprechen vor zugewandten Zuhörern über sich selbst hinauswächst und damit sogar sich selbst überrascht, ist groß.

Worin besteht diese Zuwendung, die Zuhörer geben können?

Zugewandt zuhören bedeutet:

- Man fokussiert sich auf das, was jemand anderes sagt.
- Man will wirklich verstehen, was gesagt wird.
- Man baut eine Verbindung zum Sprechenden auf, indem man in der Gast- oder Gastgeber-Haltung zuhört.
- Man konzentriert sich auf ein gemeinsames Ziel und lässt das mitklingen, worum es wirklich geht.
- Man schafft Gemeinschaft, indem man die Vielfalt der Positionen ehrt.

Auf diese Art zuzuhören bedeutet, dass einige Automatismen, die es in Besprechungen manchmal gibt, wegfallen. Dazu gehören zum Beispiel die zurzeit besonders aktuellen Nebenbeschäftigungen, mit dem Laptop, Tablet oder Smartphone zu hantieren, um Dokumente zu lesen, Mails zu checken oder zu chatten. Dazu gehört auch, im Geiste nach eigenen Beiträgen zu suchen, die man als nächstes erzählen möchte. Und dazu gehört, dass man, während jemand anderes spricht, schon ein eigenes Plädoyer dafür oder dagegen vorbereitet.² Für die meisten Teilnehmer an Besprechungen bedeutet der Verzicht auf all das schon eine tiefgreifende Verhaltensänderung.

² The Circle Way, a. a. O., S. 72f.

Darüber hinaus gibt es eine weitere Herausforderung, die darin besteht, nicht nur das eigene Verhalten, sondern auch die eigene Einstellung zum Geschehen, zum Gespräch, zu den übrigen Teilnehmern, zu den Sprechenden, zu reflektieren und zu verändern. Wer denkt nicht hin und wieder beim Zuhören so etwas wie „die schon wieder“, „Was macht er wieder für ein Theater“, „Könntest du mal zum Schluss kommen“, „Wie kann man nur so einen Blödsinn reden“? Zugewandtes Zuhören ist nicht einfach ein mehr oder weniger geduldiges Schweigen, während jemand anderes spricht. Zugewandtes Zuhören gibt dem Sprechenden einen Raum, in dem er sich entfalten kann. Bei manchem Redner, mancher Rednerin könnte es einem allerdings in den Sinn kommen, er oder sie sollte sich lieber woanders entfalten. Und genau da beginnt die Arbeit an den eigenen Einstellungen — das ist ein wichtiger Bereich für inneres Management. Ausschließen, Diskriminieren und Marginalisieren sind in bestimmten Situationen so selbstverständlich, dass man es oft kaum noch bemerkt. Und wenn man es doch bemerkt, hält man es meistens für richtig und angemessen. Damit kommen wir zum nächsten Punkt:

Zielgerichtet sprechen

Das zielgerichtete Sprechen lebt vom zugewandten Zuhören und umgekehrt. Erst miteinander machen beide Sinn, und erst miteinander werden sie überhaupt praktikabel. Die veränderte Einstellung beim Sprechen besteht nämlich in der Bereitschaft anzunehmen, dass die Zuhörer sich dem Sprechenden zuwenden. Wenn man also selbst spricht, geht man am besten davon aus, dass die Zuhörer beim Zuhören nicht nach Fehlern, Irrtümern, Ungenauigkeiten oder anderem suchen, an dem sie die eigene Kritik aufhängen könnten. Man gesteht ihnen vielmehr zu, dass sie verstehen wollen, was das Ziel sein könnte, auf das die Rede ausgerichtet ist: Sie wollen einen *wirklich* verstehen.

Zielgerichtet sprechen bedeutet,

- dass man sagt, was man wirklich meint, wofür man brennt, was man für wichtig hält,
- dass man so viel sagt, wie nötig ist, um sich verständlich zu machen und
- dass man die Geduld und Aufmerksamkeit der Zuhörenden achtet.

Auch das Timing spielt eine große Rolle: Wann ist der eigene Beitrag so reif, dass er sich fast von selbst spricht, und wann ist das Team so aufnahmebereit, dass dieser Beitrag Wirkung entfalten kann? Das braucht Geduld und Beharrlichkeit, gleichzeitig aber auch Beweglichkeit. Es kann nämlich sein, dass jemand anderes schon ausspricht, was man selbst denkt, dann braucht man es nicht zu wiederholen. Oder die Diskussion ändert die Richtung, und was man sagen wollte, passt

plötzlich nicht mehr in den Fluss des Geschehens. Um zielgerichtet zu sprechen, ist es nötig, das eigene Ziel beweglich im Blick zu behalten. Das ist eine besondere Herausforderung an das innere Management, aber auch an das Managen der Beziehungen, wenn es darum geht, die anderen beteiligt zu halten.

Hilfreich für zielgerichtetes Sprechen kann es sein, dass man den Zuhörern sagt, aus welcher Position man spricht und wie die Welt aus dieser Perspektive aussieht. Ein Beispiel: „Ich bin Anthropologe und nicht Diplom-Kaufmann, und aus anthropologischer Sicht möchte ich darauf hinweisen, dass ...“ Wenn man die eigene Position benennt, kann man durchaus auch harte und unangenehme Dinge zur Sprache bringen, und man kann es sogar auf angriffslustige oder kämpferische Weise tun. Man kann danach auch wieder eine andere Position einnehmen und Meinungen äußern, die sich vielleicht im Widerspruch zu denen aus der ersten Position befinden. Beim zielgerichteten Sprechen kann man sich von den Zuhörern helfen lassen: Wenn man annehmen möchte, dass sie zugewandt und wohlwollend sind, kann man ihnen Fragen stellen und für ihre Antworten offen sein. Mit einer solchen Annahme kommt eine große Veränderung ins Spiel, denn man beurteilt die Zuhörerqualität der anderen nicht, sondern entscheidet sich dafür, dass sie gut ist. Und falls sie schlecht erscheint, hat man vielleicht etwas noch nicht verstanden. Auch für diese Annahme kann man sich entscheiden, wenn man möchte; wenn man nicht möchte, ist auch das eine Entscheidung.



ACHTUNG

Was solche Entscheidungen leichter macht, ist eine ehrliche Haltung sich selbst gegenüber. Entscheide ich mich selbst nämlich aufrichtig dafür, zielgerichtet zu sprechen, so kann ich viel leichter annehmen, dass auch die anderen eine solche Entscheidung für sich treffen. Behaupte ich dagegen nur, ich täte es, so liegt es auch sehr nahe, den anderen das Gleiche zu unterstellen. Da wird deutlich, dass es sich nicht um Kommunikationstechniken handelt, sondern um eine wirkliche Veränderung der eigenen Haltung. Das Wohlwollen, das hier gemeint ist, bringt man zuerst sich selbst und dann auch allen anderen entgegen.

Daraus folgt weiter, dass es sinnlos ist, zugewandtes Zuhören und zielgerichtetes Sprechen von anderen zu *fordern*. Es würde nur bedeuten, dass man selbst es nicht praktiziert. Einen großen Anspruch formulieren wir damit, obwohl wir aus eigener Erfahrung wissen, wie schwierig bis unmöglich es manchmal sein kann, ihm gerecht zu werden. Sich immer wieder für einen nächsten Versuch zu entscheiden, ist wahrscheinlich die einzige Möglichkeit, um damit voranzukommen. Etwas einfacher wird es, wenn wir die dritte Kommunikationshaltung hinzunehmen:

Zum Wohlbefinden der Gruppe beitragen

Damit kommt der Kontext ins Spiel, der Rahmen, in dem Zuhören und Sprechen stattfinden. Dieser Kontext bestimmt sich durch das gemeinsame Ziel, das die Beteiligten mit ihrem Gespräch erreichen wollen. Vielleicht ist das Ziel noch nicht klar und will erst noch gefunden werden? Dann ist es das Ziel, dieses gemeinsame Ziel zu finden.

Das Wohlbefinden der Gruppe oder des Teams ist auf zwei Aspekte bezogen: Es ergibt sich aus dem Kontext, in dem die Beteiligten vorankommen wollen. Die Aufgabe für jede/n Beteiligte/n besteht darin, dieses Vorankommen durch die eigene Beteiligung zu fördern. Das muss aber nicht heißen, dass man zum Beispiel die Wogen glätten müsste, wenn es einmal hoch hergeht. Wenn es hoch hergeht, müssen eben die Wogen hoch schlagen, und es kann laut werden. Auch Schweigen und Stille können extrem wichtig sein, auch wenn sie sich vielleicht eher irritierend oder sogar bedrückend anfühlen. Das Wohlbefinden der Gruppe muss sich nicht in jedem Moment für jeden Beteiligten angenehm anfühlen, und einen Konflikt zu durchwandern kann durchaus zielführend sein. Damit sind wir beim zweiten Aspekt: Das Wohlbefinden der Gruppe wird maßgeblich davon bestimmt, ob es Coolspots geben kann, die auch gerahmt und erlebbar gemacht werden.³ Dazu braucht man eine Kultur, in der gemeinsames Feiern verankert ist. Aufmerksames Coolspot-Management berücksichtigt immer die Stimmen der Minderheit und respektiert die individuelle Vielfalt. Man kann sich in einer Gruppe „wohlbefinden“, wenn man in ihr wachsen kann und wenn es Momente gibt, in denen man sowohl individuell als auch gemeinsam besonders berührt ist. Ein besonders deutliches Zeichen von Wohlbefinden ist es auch, wenn man gemeinsam lachen kann.

Die Haltung, zum Wohlbefinden der Gruppe beitragen zu wollen, kann man nur selbst einnehmen. Es bleibt dabei: Man kann andere nicht in Bewegung bringen, wenn man selbst sich nicht bewegen möchte. Andere zu führen heißt letztlich, sie auf den Weg mitzunehmen, den man selbst geht. Ob man diesen Weg tatsächlich gehen will oder nur behauptet, man wolle ihn gehen, das kann man nur selbst wissen. Aber wenn es tatsächlich so ist, dann werden die anderen es merken und spüren.

In keiner Besprechung geht es ausschließlich um das, was in der Tagesordnung steht, sondern immer auch um die anwesenden Menschen und ihr Miteinander. Deshalb: Wenn in Ihrem Beitrag zum Ausdruck kommt, dass Ihnen dieses Miteinan-

³ Zu Coolspots siehe Kapitel 9.

der am Herzen liegt, und wenn Sie dabei auf Appelle und Forderungen verzichten, dann werden Sie Mitstreiter finden – vielleicht nicht sofort, aber beim nächsten oder übernächsten Mal. Oder Sie liegen völlig falsch mit dem, was Sie möchten, das kann natürlich auch passieren.

**WICHTIG**

Die drei Haltungen eignen sich nicht dazu, politisch korrektes oder wohlherzogenes Betragen herbeizuführen und zum Standard zu machen. Ganz im Gegenteil: Je natürlicher alle drei Haltungen werden, desto leichter wird man alles sagen können, was man sagen will. Unangenehmes bleibt dabei unangenehm, und Krasses bleibt krass. Es wird aber auf einen veränderten Boden fallen, und es wird anders verarbeitet werden können, wenn die Beteiligten es wirklich wollen.

Die Kommunikationshaltungen brauchen persönlichen Einsatz

Man kann als Führungskraft die eigenen Möglichkeiten der Einwirkung auf die kommunikative Kultur im Team oder im Unternehmen fast nicht überschätzen – womit wir sagen wollen: Sie sind sehr, sehr groß.

**BEISPIEL**

Eine junge Frau erzählte: „Kürzlich hatte ich mit einer Dame zu tun, die sehr viel redete, allerdings selber nicht das kleinste bisschen Wertschätzung für das hatte, was sie da in einer Endlosschleife von sich gab. Ich weiß nicht, ob das daran liegt, dass ihr keiner zuhört, oder ob ihr keiner zuhört, weil sie langweiligen Mist erzählt. Mich hat es sehr traurig gemacht. Aber mir wurde dabei bewusst, wie wichtig es ist, dass einem jemand zuhört, wenn man glaubt, etwas Wichtiges zu sagen zu haben.“

Wenn man in einem Umfeld lebt und arbeitet, in dem keiner zuhört und nur langweiliger Mist erzählt wird, kann man selbst der Erste bzw. die Erste sein und damit beginnen, zuzuhören und auch selbst nur noch das zu erzählen, was einem wirklich ernst und wichtig ist.

Wer schon vor einem Gespräch überzeugt ist, dass das alles „sowieso keinen Zweck hat“, wird es sehr leicht haben, diesen Nachweis zu führen. Aber wozu? Wer wirklich etwas verändern will, könnte damit beginnen, zugewandt zuzuhören, zielgerichtet zu sprechen und das Wohlbefinden des Teams zu fördern. Wenn man

Kommunikation im Team: drei hilfreiche Haltungen

möchte, dass die anderen zuhören, weil man etwas Wichtiges zu sagen hat, kann man sie um ihre Aufmerksamkeit bitten. *Wirklich bitten*. Und wenn jemand um Aufmerksamkeit bittet, weil er oder sie etwas Wichtiges zu sagen hat, kann man ihm oder ihr Aufmerksamkeit schenken. *Wirklich schenken*. Das wäre ein Anfang.

Die drei Haltungen sind so eng miteinander verknüpft, dass sie sich oft nicht klar voneinander trennen lassen. Sie bedingen sich gegenseitig, und sie erleichtern sich gegenseitig. Man kann sie nicht einklagen, man kann sie nur immer wieder selbst praktizieren. Wir haben kürzlich ein eindrucksvolles Beispiel dafür erlebt:



BEISPIEL

Bei einem regelmäßigen Treffen mit Kollegen, das dem Austausch, der gemeinsamen Entwicklung neuer Tools und Angebote sowie auch der persönlichen und gemeinschaftlichen Weiterentwicklung dient, geschah etwas Außergewöhnliches. Bei einigen Teilnehmern gab es Streit darüber, ob man bestimmte neue Angebote einführen müsste oder ob die vorhandenen den Bedarf, den man sah, abdeckten. Der Konflikt war für Unbeteiligte teilweise offen sichtbar, teilweise schwelte er auch unter der Oberfläche weiter. Als alle wieder in der großen Runde zusammenkamen, ging eine Teilnehmerin in die Mitte, sichtlich mitgenommen von dem, was in ihrem Inneren vorging. Sie schritt den Kreis ab und erklärte, sie sei in einer schrecklichen Verfassung. Sie könne einfach nicht begreifen, wieso ein neues Angebot entstehen solle, wo doch sie und einige Kollegen mit ihrem Angebot das hier Geforderte vollkommen abdeckten. Sie habe fast den Eindruck, ihre Arbeit werde nicht nur nicht geschätzt, sondern nicht einmal wahrgenommen, und das schmerze sie sehr. Sie machte niemandem einen Vorwurf, aber sie zeigte ihre ganze Verletzlichkeit und Verletztheit. Sie war den Tränen nahe, sagte, das habe sie sagen müssen, um nicht daran zu ersticken, und setzte sich wieder. Es herrschte völlige Stille. Danach konnten die Kontrahenten von vorher ihre Diskussion auf einer völlig veränderten Basis wieder aufnehmen und einvernehmlich zu Ende bringen.

Der Auftritt dieser Kollegin war nicht nur ein verbaler, sondern sie war als Person auch körperlich sehr präsent. Sie brachte das, was in ihrem Inneren vorging, zum Ausdruck, und alle konnten es spüren. Man spürte, wie sich der Druck aufbaute, und man spürte auch, wie er dann nachließ. Man konnte sehen, wie alle, die da im Kreis saßen, ebenfalls körperlich reagierten. Es war sehr eindrucksvoll, nicht als Schauspiel, sondern als Erlebnis. Anschließend wurde sehr zielgerichtet gesprochen, sehr zugewandt zugehört, und alle trugen auf ihre Weise zum Wohlbefinden der Runde bei. Da waren Menschen in Kontakt mit sich selbst und in Kontakt mit allen anderen. Es entstand ein Coolspot, und danach konnte etwas verändert werden, das vorher nicht von der Stelle gekommen war.