

# CLIPSGUIDE

FOR GROUP PROJECTS



COMMUNITY LEARNING INCUBATOR  
PROGRAMME FOR SUSTAINABILITY



# KOLOPHON

## Autor\*innen

Mauge Cañada (RIE, Spain)  
Eva Stuetzel (GEN Germany)  
Camilla Nielsen-Englyst (LOES, Denmark)  
Lucilla Borio (RIVE, Italy)  
Toomas Trapido (GEN Estonia)

## Editor\*innen

Anna Kovasna (GEN International, Scotland)  
Nara Petrovič (Sunny Hill, Slovenia)

## Design

### Corporate Identity and Cover

Johnny Azpilicueta (RIE, Spain)

### Framedoc Design

Monique Wijn (GEN-Netherlands)

## International Partner

GEN-Estonia, Estonia  
Gen-Europe, Germany  
Gen-International, UK  
GEN-Netherlands, Netherlands  
Fundacja Animacji Lokalnej Fraktal, Poland

LOES, Denmark  
RIE, Spain  
RIVE, Italy  
Sunny Hill, Slovenia

## Finanzierung

Dieses Projekt ist co-finanziert von Erasmus+  
Programme of the European Union



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union



## Disclaimer

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

## Copyright

Die Nutzung dieses Materials unterliegt dem Copyright der Creative Commons Lizenz CC BY-NC-ND. Wir laden dazu ein das Material zu nutzen und weiterzuverbreiten, solange unsere Autorenschaft hervorgegeben wird. Das Material darf nicht verändert oder für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



# INHALT

## Kolophon

### CLIPS - Community Learning Incubator Programme for Sustainability

Das CLIPS Modell  
Hinweise für den Leser/ die Leserin  
Hinweise für den Trainer/ die Trainerin

## Das Individuum

Überblick  
Der persönliche Hintergrund  
Persönliche Intention und Engagement 9  
Einstellungen, Fähigkeiten und Qualifikation 10  
Persönliche Bedürfnisse 11

## Gemeinschaft

Überblick  
Gruppenidentität und Gemeinschaftsgeist  
Kommunikationskultur  
Tiefer Austausch  
Rituale und Fest  
Wie gestalte und morderiere ich  
(Gruppen-) Treffen  
Gemeinsam Arbeiten, Spaß miteinander  
haben, Kunst und Kreativität leben  
Beziehungen: Liebe, Fürsorge, Sexualität  
Der Umgang mit Konflikten  
Gemeinschaft - eine Zusammenfassung

## Intention

Von der individuellen zur  
gemeinschaftlichen Intention  
Vision, Mission, konkrete Schritte.  
Adaptation & Resilienz  
Netzwerke  
Intention - eine Zusammenfassung

## 2 Struktur

Überblick 33  
Organisationsstruktur (Governance) 34  
5 Entscheidungsregeln 35  
6 Zugang zu Information 36  
8 Eigentum und Rechtsform 36  
8 Grundsätze/ Satzung 37  
Ökonomische Organisation 38  
9 Rang und Privilegien 39  
Projektmanagement, Arbeitsdelegation und  
Aufgabenverteilung 40  
Feedback 41

## Practice

Überblick  
15 Beispiel 1: Gemeinsame Mahlzeiten 44  
15 Beispiel 2: Check-ins und Momente des Inne-  
haltens 45  
18 Beispiel 3: Komposttoiletten 46  
18 Beispiel 4: Carsharing 48  
19 Praxis - Zusammenfassung

## What's next?

Jedes Ende ist ein neuer Anfang... 51  
CLIPS und andere verwandte Ressourcen 51

## Annex

24 Starthilfe für Gemeinschaftsprojekte -  
Hinweise für Prozessbegleiter 55  
27 Wie unterstütze ich Gruppen mit CLIPS? 55  
Das CLIPS-Modell in der Praxis 56  
Hinweise für das Training of Trainers (ToT) 56



**CLIPS Partner, Torri Superiore 2015**

**Foto: Moni Podsiadla**



# CLIPS: COMMUNITY LEARNING INCUBATOR PROGRAMME FOR SUSTAINABILITY

5

CLIPS ist entstanden aus der Idee, ein lösungsorientiertes Programm als Starthilfe für die ersten Schritten von gemeinschaftlichen Initiativen zu entwickeln, sowie existierende Gruppen zu unterstützen, effektiv und freudvoll arbeiten zu können. Das CLIPS Handbuch bietet einen Erklärungsrahmen dafür, was gemeinschaftliche Projekte brauchen.

Wir beschreiben hier ein Modell für Gemeinschaftsbildung, in dem wir die Essenz aus der Erfahrung verschiedener Netzwerke des Global Ecovillage Networks Europe analysiert haben. Das Modell wurde entworfen von dem internationalen CLIPS Team, bestehend aus Gemeinschaftsberater\*innen aus neun verschiedenen europäischen Ländern. Angelehnt an dieses Handbuch gibt es Workshops, Beratungen und Trainings nach dem Model von CLIPS. Außerdem gibt es eine Online-Plattform mit weiteren Informationen, Links, Beispielen und noch mehr Werkzeugen/Instrumenten für Projekte und auch für Menschen, die in der Gemeinschaftsberatung tätig sind. Schau dazu auf <http://clips.gen-europe.org/>.

CLIPS baut auf die Erlebnisse und Erfahrungen von bestehenden Ökodörfern und Gemeinschaften auf. Diese Einblicke wurden so ausgearbeitet, dass sie für jede Initiative, der ein gemeinschaftlicher Ansatz wichtig ist, anwendbar sind.

Was bedeutet „Gemeinschaft“? Wenn wir von Gemeinschaft oder gemeinschaftlich geführten Projekten sprechen, beziehen wir uns auf eine Gruppe von Menschen, die gemeinsame Weltansichten, Visionen oder Ziele teilen und nicht nur über die professionelle Arbeit und äußere Strukturen

miteinander verbunden sind, sondern sich zusammengefunden haben, um gemeinsam einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Dies beinhaltet Ökodörfer, Lebensgemeinschaften, Co-Housing und Wohnprojekte, NGOs, Bürgerinitiativen, Kollektivbetriebe, Schulprojekte, Selbsthilfegruppen, Genossenschaften, Solidarische Landwirtschaftsinitiativen etc.

Eine Gemeinschaft zu gründen ist eine aufregende Zeit! Gründungsmitglieder haben eine bunte Vielfalt von Aufgaben und Möglichkeiten. Dazu gehört:

- **Die Idee entwickeln**
- **An die Idee glauben**
- **Menschen inspirieren**
- **Die Vision der Gruppe formulieren und die Aufgabenbereiche abstecken**
- **Dem Projekt angepasste Entscheidungsstrukturen entwickeln**
- **Ein ökonomisches Modell entwickeln**
- **Die richtige Inspiration und Führung für den**



## Was ist ein Ökodorf?

Ein Ökodorf ist eine gemeinschaftliche Initiative, die bewusst ihre lokale, soziale und natürliche Umwelt um- und mitgestalten wollen und dabei einen Fokus auf alle vier Dimensionen der Nachhaltigkeit, Ökologie, Ökonomie, Soziales und Kultur legen.



## **gemeinsamen Weg wählen**

- **Konflikte transparent lösen**
- **Wenn es um Lebensgemeinschaften geht: Das Land und Häuser finden und dies und anderen gemeinsamen Besitz verwalten.**



6

Diese Liste von Aufgaben und Prozessen könnte noch viel länger sein, doch die wichtigste Aufgabe ist es, das Projekt in einer Art und Weise aufzubauen, dass die Menschen sich darin wohlfühlen und gerne in dem Projekt engagiert bleiben.



**Projekt CLIPS**

Erfolgreiche Projekte leben und entwickeln sich weiter, während ein Teil der Menschen geht und wieder andere hinzustoßen. In den meisten Projekten, die länger als eine Dekade gelebt haben, sind viele Menschen, die dachten dort ihren Platz gefunden zu haben, schlussendlich gegangen. Nicht

alle gemeinschaftlichen Projekte sind passend für alle, egal wie interessant sie am Anfang scheinen. Oft bringt das gemeinschaftliche Zusammenleben

oder -arbeiten mehr Herausforderungen als gedacht, es braucht mehr Anpassung, Transformation oder

Vereinbarungen als anfangs erwartet oder als die jeweiligen Personen bereit sind zu geben. Doch genau darin liegt eine wichtige Aufgabe: Beim Starten und Gründen einer Initiative hat das Projekt eine gewisse Priorität gegenüber dem Individuum.

**Was beinhaltet die Starthilfe?** Für uns ist es ein unterstützender Prozess der eine Gruppe darin fördert, Spannungen zu mindern, Lösungen zu finden und vorhandenes Wissen und Methoden der Situation angemessen zu nutzen. Das ist der

Aufgabenbereich eines CLIPS Moderators. Wie ein\*e Geburtshelfer\*in assistiert der / die Moderator\*in die Gruppe während der Geburt ihres Projektes und schaut nach dem Projekt, während es sich weiter entwickelt. Wichtig ist, dass dieser Prozess Aufmerksamkeit und eine unterstützende Haltung braucht, aber nie besserwisserisch sein sollte – jede Gruppe entwickelt ihren eigenen Weg.

## **Wer sind wir?**

Die Autoren des CLIPS Handbuches sind alle [ältere und jüngere] Mitglieder des Global Ecovillage Network (GEN) aus neun unterschiedlichen europäischen Ländern. Die meisten von uns leben in Ökodörfern und haben Erfahrung nicht nur im Aufbau ihres eigenen Projektes, sondern auch in der Begleitung fremder Projekte gesammelt. Gemeinsam haben wir einen Reichtum an Erfahrungen im Anwenden von gemeinschaftlichen Prinzipien in den unterschiedlichsten Projekten gesammelt und haben gemeinschaftliche Initiativen wachsen und zerbrechen gesehen. Vielleicht haben wir zu viele Projekte gesehen, die zerbrochen sind, wo so viel konstruktive Energie verloren gegangen ist und gute Ideen in den Sand gesetzt wurden. Unsere Antwort darauf ist CLIPS.

Wir sehen CLIPS als unseren Beitrag zu einem klaren, bewussten Wandel der Gesellschaft in Richtung steigender Verbindung, Zusammenarbeit und Gemeinschaft. Wir möchten dazu beitragen, dass sich alle Arten von gemeinschaftlichen Projekten, gemeinsamen ökonomischen Systemen entwickeln – von kleineren zu größeren, von lokalen zu globalen Systemen und Projekten. Die Möglichkeiten aufzuzeigen, wie man selbst zu einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft beitragen kann ist ein wichtiger Schritt in dieser Zeit. Wir hoffen, dass CLIPS einen Teil zu dieser wichtigen Arbeit beitragen kann.

Neben dem Handbuch enthält CLIPS:

- Im Anhang des Handbuches einen Prozessvorschlag um gemeinschaftlich orientierte Projekte in ihrer Gründung zu unterstützen (für Moderatoren, Mentoren und Berater)
- Eine Sammlung von Werkzeugen, Methoden und Leitfäden auf unserer Website
- Eine wachsende Sammlung an dokumentierten Erfahrung von bestehenden Ökodörfern und Gemeinschaften
- Ein vorgeschlagenes Trainingsprogramm



## Das CLIPS Model

Durch das Gestalten von CLIPS haben wir ein Begriffsmodell von konzentrischen Kreisen geschaffen um die Komplexität der Dynamik und Schichten in gemeinschaftlichen Projekten darzustellen. Die unterschiedlichen Schichten starten mit der Beziehung zwischen dem Individuum und der Gemeinschaft und gehen weiter mit Intention, Struktur und Praxis.

Das CLIPS Model visualisiert die diversen Verbindungen zwischen den Schichten, beginnend bei dem gemeinsamen Kern von **Individualität** und **Gemeinschaft**. Diese beiden bilden das Zentrum, da sie entscheidend für die gesunde Weiterentwicklung jedes Projektes sind. Eine Gemeinschaft kann nur dann gedeihen, wenn sich auch das Individuum entfalten und weiterentwickeln kann; eine gut genährte Gemeinschaft fördert auch das persönliche Wachstum.

Der nächste Schritt zur Entwicklung eines gemeinschaftlich orientierten Projektes ist es, **Intentionen** zu klären. Diesem folgt die Entwicklung funktionsfähiger Strukturen, welche mit den Intentionen, Absichten und Werten übereinstimmen sollte. Themen wie Verwaltung, Entscheidungsfindung, Eigentum und Macht, Kommunikation etc. sollten angedacht und organisiert werden. Die Schicht der tatsächlichen **Umsetzung** formt sich zuletzt, übereinstimmend mit den zu Anfang gesetzten Intentionen und Strukturen.

Idealerweise sind alle Themen wie Individualität, Gemeinschaft, Intention, Struktur und Umsetzung perfekt miteinander verbunden und stimmen überein. Doch unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die Umsetzung nicht immer eine starke Verbindung zurück zu den Intentionen hat. Manchmal fehlen Strukturen, sind unangemessen oder mangelhaft und schaffen damit vor allem Verwirrung oder Spaltung. Intentionen und Absichten, die nur von einer Handvoll Menschen unterstützt werden, können unter zu wenig Zustimmung oder Rückhalt leiden. Das Zusammenbringen von Intention, Absichten, Strukturen, deren Umsetzung sowie die Balance zwischen dem Individuum und der Gemeinschaft sind die tägliche Herausforderung. Viele Konflikte und Missverständnisse haben ihren Ursprung darin, dass nicht genügend Aufmerksamkeit auf die Verbindung zwischen den unterschiedlichen Schichten gelenkt wird oder durch das Vernachlässigen einzelner Schichten.

Das CLIPS Handbuch beschäftigt sich vor allem mit den ersten vier Schichten: **Individualität, Gemeinschaft, Intention und Struktur**. Die fünfte Schicht, Praxis, wird von ein paar Beispielen dargestellt mit dem Versuch die Wichtigkeit der Verbindung zwischen den Schichten darzulegen.

Bevor es mit den detaillierteren Beschreibungen zu jeder Schicht weitergeht, erklären wir in einem kurzen Absatz die einzelnen Schichten, um dem Leser/der Leserin ein grobes Bild des Modells zu vermitteln.



7

### Individuum

Jede Gemeinschaft besteht aus unterschiedlichen Individuen. Gemeinschaftliches Zusammenleben oder -arbeiten ist kann dann seine volle Blüte entfalten, wenn die Individualität jedes Menschen gesehen und wertgeschätzt wird. Die meisten Menschen blühen auf, wenn sie beginnen die Herausforderungen als Lernaufgabe zu sehen, die sie dankbar akzeptieren, statt sich drüber zu ärgern. Das persönliche Wachstum und die Gemeinschaftsbildung sind eng miteinander verbunden und lassen sich am besten durch gemeinschaftsbildende Werkzeuge wie Redestabunden oder eine gute Feedbackkultur verbinden.

### Gemeinschaft

Gemeinschaftsbildung passiert nicht von allein, sie muss bewusst gefördert werden. Die Gemeinschaftskultur, die in der Gründungsgruppe herrscht, wird die Gemeinschaftskultur in dem späteren Projekt maßgeblich beeinflussen. Daher ist es gerade am Anfang wichtig, dem Miteinander eine starke Aufmerksamkeit zu schenken, und bewusst Gemeinschaftspflege durch gemeinschaftliche Aktivitäten, bewusste Kommunikationsräume und konstruktive Konfliktlösung zu gestalten. Probleme und Konflikte sollten als Chance gesehen werden, an denen die Organisation wachsen kann.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Die europäische Kommission hat erkannt, wie wichtig es ist gemeinschaftsorientierte Projekte zu unterstützen und hat zur Entstehung von CLIPS durch das Projekt „Sustainable Communities Incubator Partnership Project“ (SCIPP), auf deutsch Partnerschaftsprojekt zur Starthilfe von nachhaltigen Gemeinschaftsinitiativen, mit Zuschüssen des Erasmus+ Programms beigetragen.



### **Intention**

Eine gemeinsame, klar ausgerichtete Intention gibt der Gruppe viel Halt und Orientierung, besonders in unklaren und schwierigen Zeiten. Eine unklare Intention hingegen kann eine Konfliktquelle sein, die Verwirrung und Missverständnisse fördert oder kreiert. Ein wichtiger Schritt zur Klarheit ist es, zu den verschiedenen Ebenen der Intention: Vision, Mission und konkrete Realisierungsschritte gemeinsam Klarheit zu schaffen.

### **Struktur**

Effiziente Zusammenarbeit braucht klare gemeinsame Vereinbarungen, zu Themen wie Entscheidungsfindung, Finanzen, Darstellung des Projektes etc. Diese Themen, und damit die Struktur, werden leider oft vernachlässigt oder unklar gehalten. Dies führt häufig zu langfristigen Problemen in Gruppen, da Strukturen langfristig einen starken Einfluss haben.

Wichtig ist, dass die gewählte Struktur zu den anderen Ebenen, die wir genannt haben, passt. Eine gut entwickelte Struktur, die nicht mit den Intentionen verbunden ist, oder eine Struktur, die nicht auf die Individuen in Gemeinschaft achtet, wirkt eher unterdrückend und hält nicht lange.

### **Hinweis für den Leser/die Leserin**

Dieses Handbuch ist nur ein Element von CLIPS. Es beinhaltet die Kernideen sowie wichtige Punkte/Themen die aus unserer Sicht elementar sind, um ein gemeinschaftlich geführtes Projekt zu starten und zu fördern. Wir empfehlen Dir, das ganze Dokument zu lesen und Dir dabei immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, dass in diesem Handbuch vorrangig das *Was* und *Warum* behandelt wird. Hintergrund Informationen und Beispiele, welche

genauer auf das *Wie* eingehen, findest Du auf unserer CLIPS Website [www.clips.gen-europe.org](http://www.clips.gen-europe.org).

Zu allen Methoden mit dem Namen in blauer Schrift gibt es weitere Informationen auf der CLIPS-Website.

### **Hinweis für Menschen, die professionell mit Gruppen arbeiten**

Dieses Handbuch dient nicht als Anleitung für oder Ausbildung zum Trainer. Solltest Du schon als Trainer, Moderator, Berater o.ä. arbeiten, kann und darf dies natürlich Deine Arbeit beeinflussen und bereichern. Wir wollen Dich ermutigen, dich auf das Abenteuer einzulassen und die Ideen und Konzepte dieses Handbuches anzuwenden und auszuprobieren, wann immer sie dir hilfreich erscheinen. Nichtsdestotrotz brauchst Du, um als CLIPS Moderator arbeiten zu können, neben fachlicher Kompetenz als Trainer oder Moderator umfangreiche Gemeinschaftserfahrung und ein spezialisiertes Training. Die CLIPS-Website bietet einige Informationen zu sogenannten Pilot Trainings sowie Training of Trainers an, welche für Trainer mit unterschiedlichen Erfahrungsbereichen angeboten werden.

- 
- **EVERY INDIVIDUAL MATTERS**
  - **EVERY INDIVIDUAL HAS A ROLE TO PLAY**
  - **EVERY INDIVIDUAL MAKES A DIFFERENCE**

• *Jane Goodall*



Foto: Thomas Meier



10

## DAS INDIVIDIDUM

### Schlüsselpunkte:

- **Ein selbstverantwortlicher Umgang der Einzelnen mit Emotionen, Glauben, Verhalten und Gewohnheiten ist ein wichtiger Schritt zur erfolgreichen Gemeinschaftsgründung**
- **Das Leben als Lernaufgabe zu sehen gibt Menschen und Gruppen die Kraft Herausforderungen zu meistern und dadurch das persönliche wie auch das gemeinschaftliche Wachstum zu fördern.**
- **Ein gemeinsamer Rahmen zur Unterstützung des persönlichen Wachstums kann aus potentiellen Konflikten Chancen für Verbundenheit machen. Außerdem bringt es die Gruppe meist schon näher an ihr gemeinsames Ziel.**
- **Transparente und offene Kommunikation über Intentionen und Vereinbarung schafft Synergieeffekte, bei denen sich gemeinsame und persönliche Ziele gegenseitig stärken können.**



### Übersicht

Sich zusammen zu finden und die bewusste Entscheidung zu treffen, gemeinsam zu leben und arbeiten schafft Möglichkeiten und Herausforderungen zugleich für jedes Gruppenmitglied. Wie und ob

eine Gruppe über längere Zeit funktioniert hängt davon ab, wie jede\*r selbst mit diesen Herausforderungen und Möglichkeiten umgeht. Natürlich hängt die persönliche Reaktion oft von den eigenen Erfahrungen, dem persönlichen Hintergrund und den eigenen Bedürfnissen ab. Auch ist sie abhängig von der Bereitschaft, Neues zu lernen und das Bewusstsein über uns selbst, gegenseitig/ dem miteinander und der Gemeinschaft weiter zu entwickeln.

Die Bereitschaft, eine Gemeinschaft aufzubauen oder in einer Gemeinschaft zu leben, geht oft mit einer bestimmten inneren Haltung einher. Der Wunsch, etwas im eigenen Leben zu verändern, die Welt zu verbessern, oder mehr im Einklang mit den eigenen Idealen und Werten zu leben, gehört oft dazu.

Unabhängig davon, wie hoch die Motivation ist, der Schritt, die Vision tatsächlich zu leben, eine Gemeinschaft aufzubauen, in ihr zu arbeiten oder zu leben, fordert jeden Menschen heraus. Gemeinschaft macht innere Glaubenssätze sichtbar oder zeigt Verhaltensmuster des jeweiligen Individuums auf, die davor nicht bewusst wahrgenommen wurden oder tiefer gehen als erwartet. Für das Zusammenleben mit anderen Individuen ist es wichtig, die eigenen Überzeugungen, Bedürfnisse

und Prioritäten in Beziehung/Bezug auf die Absicht, Vereinbarungen und Ziele der Gruppe sowie des einzelnen Gruppenmitglieds zu betrachten. Dieser fortlaufende Prozess fordert die Gemeinschaftsmitglieder dazu auf, soziale Normen, Gewohnheiten und Verhaltensmuster zu hinterfragen die ihrem Projekt im Weg stehen und stattdessen neue zu erlernen, die die Vision der Gruppe unterstützen.

Daraus wird deutlich, dass das es beim Gründen oder Beitreten in ein Gemeinschaftsprojekt nicht nur darum geht neue Gebäude, Strukturen oder Lebenswege zu schaffen, sondern es auch eine Reise der inneren Entdeckungen ist, Veränderung und Wachstum des Selbst. Die Art und Weise, wie die Menschen mit dieser Reise umgehen hat einen großen Einfluss das Zusammenleben, die Qualität der Beziehung und die Kapazität des Projektes, die eigenen Absichten zu verfolgen und das Ziel zu erreichen.

Mit wachsender Bewusstheit und mit dem Blick auf das Leben als Lernaufgabe können die Gemeinschaftsmitglieder unvermeidbare Herausforderungen in neue Möglichkeiten umwandeln. Dadurch wird der Weg Richtung Gemeinschaft zu einem schönen Abenteuer voller neuer Entdeckungen.

### Der persönliche Hintergrund

Menschen ziehen in unterschiedlichen Phasen des Lebens, mit unterschiedlichem Hintergrund und eigenen Lebensgeschichten in Gemeinschaft. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass sie sich unterschiedlich ausdrücken, wahrnehmen und verschieden auf Situationen reagieren.

Da die meisten Menschen im Einklang mit ihren Überzeugungen - bewussten oder unbewussten – handeln, trägt der äußere Wandel auch immer zu einem inneren Wandel bei, und anders herum. Das gemeinschaftliche Zusammenleben kann sehr unterstützend auf der eigenen Reise sein und dazu beitragen, bewusster die selbstgewählten Überzeugungen und Visionen für diese Welt zu leben.

Es kann jedoch auch das Gegenteil eintreten, entscheidend ist die Frage, ob Intention und Struktur der Gemeinschaft und der Individuen sich positiv ergänzen oder nicht zusammenpassen.

Die Prägungen der eigenen Vergangenheit bewusst zu reflektieren, stärkt in der Regel sowohl die Individuen wie die Gemeinschaft.

Wie kann die Aufarbeitung der eigenen Vergangenheit das gemeinsame Projekt stärken? Ein wichtiger erster Schritt ist, dass jedes Gemeinschaftsmitglied erkennt, dass er oder sie dort nicht nur

hinzieht wegen des neuen Wohnorts oder einem Arbeitsangebot, sondern um eine neuen Lebensphase zu beginnen. Es ist wichtig, dass die Mitglieder auch bereit sind sich ihre Überzeugungen und Verhaltensweisen anzuschauen und gegebenenfalls an ihnen zu arbeiten. Im Zusammenleben erfahren andere und man selbst sich noch einmal ganz anders als im normalen Alltag.

Ein zweiter wichtiger Schritt ist es, jeden zu ermutigen, sich mit seinen oder ihren (Kern-)Werten, Träumen und Sehnsüchten zu verbinden und diese mitzuteilen. Dieser Prozess hilft Menschen nicht nur ihren Träumen näher zu kommen, sondern auch schmerzlichen Erfahrungen aus der Vergangenheit – schmerzvolle Verurteilung, Gewalt, Ablehnung, Enttäuschungen, oder die Erfahrung, dass das Leben nicht so läuft, wie man es sich wünscht. Auch wenn dies ein ungemütlicher, anstrengender Prozess sein kann, kann er zu mehr Freiheit führen und bietet die Möglichkeit nicht mehr aus schmerzlichen Erfahrungen heraus zu handeln oder Entscheidungen zu treffen, sondern diese bewusst anzugehen. Im Herzen davon liegt das Wachstum und die positive Transformation des Individuums. Wenn wir uns der Prägung durch alte Erfahrungen bewusst sind, schaffen wir es immer stärker, nicht mehr als Reaktion auf vergangene Ereignisse zu handeln, sondern mit dem Blick auf die individuellen und gemeinschaftlichen Wünsche in Aktion zu treten.

Die Gemeinschaften gehen verschieden mit diesen Prozessen um und priorisieren sie unterschiedlich. Für die einen ist es einer der Pfeiler des Zusammenlebens, sich sehr intensiv über alle persönlichen Themen auszutauschen. Bei den anderen werden die privateren Themen so lange privat gehalten, bis sie tatsächlich das Gemeinschaftswesen beeinträchtigen.

Unabhängig davon, wo der Fokus gelegt wird, tut es Gruppen und Individuen gut, wenn sie sich darauf verständigen, dass sie über persönliche Prozesse und ihre inneren Herausforderungen sprechen. Derartige Kommunikation kann potentielle Konflikte zu verbindenden Punkten machen und den Gemeinschaftsgeist vertiefen. Sich auf einer tiefen persönlichen Ebene zu kennen macht es leichter, miteinander klarzukommen. Eine Abwehr, auf alte Konflikte zu schauen, führt oft dazu, dass dieselben negativen Erfahrungen wieder und wieder wiederholt werden. Und: Leben und Arbeiten in Gemeinschaft eröffnet viele Möglichkeiten, alte Konflikte wiederzubeleben!





12

Räume von Vertrauen und Unterstützung zu schaffen, in denen die eigenen Erfahrungen und Gefühle offen ausgesprochen werden können, kann auch dazu beitragen, alte Wunden zu heilen, und ein tieferes gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung zu schaffen.

Es gibt viele verschiedene Wege, diese Räume zu erschaffen. Existierende gemeinschaftliche Projekte nutzen zum Beispiel folgende Methoden:

- **Forum**
- **Prozess Work**
- **Gemeinschaftsbildung nach Scott Peck (WIR-Prozess)**
- **Circle Way**

Es gibt viele wichtige Wege, wie Gruppen den individuellen Prozess unterstützen können und sollten, doch es ist auch wichtig, durch solche Prozesse nicht die ganze Gruppenenergie zu verlieren oder aufzubrechen.

Eigenverantwortung sollte gefördert werden mit dem Wissen, dass manche Probleme besser auf einem individuellen Level bearbeitet werden, mit externer Hilfe oder einer Therapie. Jede Gruppe sollte ihre eigene Balance finden, zwischen den individuellen Prozessen, gruppenbildenden Prozessen, die den Zusammenhalt fördern, aufgabenorientierten Treffen, sowie praktischer Arbeit, um die gemeinsamen Intentionen und Absichten zu erreichen. Der Entspannung, Abwechslung und dem Feiern sollte auch viel Raum gegeben werden. Humor und Lebensfreude sollten Raum finden und uns und unserer Gruppe Spaß in das alltägliche Leben bringen.

### **Persönliche Intention und Engagement**

Menschen, die Gemeinschaftsprojekte initiieren oder ihnen beitreten kommen alle mit unterschiedlichen Träumen, Sehnsüchten und Motivationen. Manche davon basieren auf rationalen Argumenten, politischen Einstellungen, emotionalen Bedürfnissen oder einfach aus dem Bauch heraus. Meistens ist es ein Mix von allen. Die meisten gemeinschafts- und nachhaltigkeitsorientierten Personen teilen den Wunsch, zu einer positiven Entwicklung der Weltsituation beizutragen, nachhaltige Alternativen zu finden und auf eine neue Art und Weise mit andern Menschen zusammen zu leben.

Diese persönlichen Intentionen begegnen in Gemeinschaft der gemeinschaftlichen Vision und Mission. Alle Mitglieder\*innen sollten diese Kernintentionen kennen und mittragen, so dass die Gruppe sich auf jeden/jede in der Umsetzung und Realisierung der gemeinsamen Intention verlassen kann.

Das persönliche Interesse jeder einzelnen Person, das stets eine Spielart der gemeinschaftlichen Intention verkörpern sollte, braucht dann Raum in dem gemeinsamen Projekt. Durch das Zusammenbringen von Individuum und Gemeinschaft kann hier oft ein Synergieeffekt geschaffen werden. Am Beispiel der gemeinsamen Intention von biologischer Landwirtschaft erklärt: Eine Person interessiert sich total für den Anbau von biologischen Lebensmitteln, während sich eine andere sich auf essbare Heilpflanzen konzentriert. Andere wiederum interessieren sich für die Produktion und Erhaltung von Samen oder für die Verarbeitung von biologischem Abfall und das Ansetzen von Kompost. So trägt jede\*r mit dem persönlichen Interesse zu dem gemeinsamen Ziel, der ökologischen Landwirtschaft, bei. Somit werden die persönlichen und gemeinsamen Wünsche erfüllt und es kann eine größere Auswirkung erzielt werden. Diese Art von Magie passiert, wenn Menschen sich bewusst zusammenschließen und die persönliche mit der gemeinsamen Intention vereinen.

Diese bewusst geschaffenen Synergien sind ein Schlüssel zum Erfolg eines Projektes. Die gegenseitige Abhängigkeit setzt voraus, dass jede Person offen darüber spricht, in wie weit er oder sie sich auf das Projekt einlassen möchte, was sie mitbringen und wie viel Verantwortung sie für die Gruppe tragen können, oder nicht.

Die Gruppe sollte Wege dazu etablieren, die gemeinsamen Intentionen zu diskutieren und zu prüfen, ob alle sie gleich verstehen, sowie Raum für die persönlichen Intentionen schaffen, um den Synergieeffekt zwischen beiden nutzen.

Trotzdem, nicht jedes Projekt passt für jede\*n – es muss eine starke Übereinstimmung zwischen den individuellen und den gemeinsamen Intentionen und Absichten geben, damit die Gruppe wachsen und gedeihen kann. Außerdem ist es wichtig, das richtige Maß an Mitwirken und Einlassen für alle zu finden.

## Einstellungen, Fähigkeiten und Qualifikation

Eine Gemeinschaftsinitiative zieht viele Menschen an, aber nur einige von ihnen werden bleiben und ihre Träume in berührbare Realität verwandeln. Noch weniger von ihnen werden es schaffen, diese Realität der gelebten Träume lange anhalten zu lassen. Von den vielen Faktoren, die ein Gruppenprojekt nachhaltig erfolgreich machen, hängen einige stark von den persönlichen Einstellungen der Gründer und Bewohner ab.

Einstellungen und besonders Lebenseinstellungen beruhen oft auf erlernten Überzeugungen und Verhaltensmustern. Das Zusammenleben und -arbeiten bietet die Möglichkeit, sich über seine eigenen Einstellungen bewusst zu werden und zu erforschen, wie diese sich auf uns selbst und andere Personen oder Situationen auswirken. Eine gute Feedbackkultur, in welcher man klares Feedback bekommt, aber auch geben kann, sowie die Offenheit dafür, dass andere uns manchmal Dinge über uns erzählen, die wir noch nicht wussten, oder uns auf Konsequenzen unseres Handelns aufmerksam machen, die uns noch nicht bewusst waren, ist eine wichtige Grundlage.

**Yohari's Window** ist eine Methode, die in manchen Gemeinschaften genutzt wird, um den Wert von Feedback bewusst zu machen.

Das Zusammenleben und -arbeiten gibt uns wieder und wieder die Möglichkeit uns bewusster über unser Verhalten und dessen Konsequenzen werden zu lassen. Um gut in Gemeinschaft leben zu können, müssen wir oft neue Fähigkeiten und Werkzeuge erlernen. Die Bereitschaft, Neues zu lernen, das Leben als Lernaufgabe zu begreifen und eigene Vorstellungen und Gewohnheiten zu überdenken, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen um einem gemeinschaftlichen Projekt beizutreten oder dort leben.

Die intensive Kommunikation in Gemeinschaft unterstützt Menschen darin, ihre Fähigkeiten in Zuhören, Kommunikation und Empathie zu stärken. Durch das gemeinsame Treffen von Entscheidungen entwickeln die Menschen Verantwortung für das Ganze, und Bewusstsein für ihre eigenen Stärken und Selbstwirksamkeit. Die Kraft, die sie damit in sich erkennen, lernen sie auch in den Anderen zu sehen und zu respektieren. Durch Konflikte können die Gruppenmitglieder Kommunikationsfähigkeiten entwickeln, sowie ein Verständnis der unterschiedlichen Sichtweisen in der

Gruppe bekommen und lernen konstruktiv mit ihren eigenen Gefühlen und Emotionen umzugehen.

Um nachhaltige Gemeinschaften aufzubauen ist eine Offenheit für persönliches Wachstum und Weiterentwicklung sowie das Lernen neuer Fähigkeiten unerlässlich. Mit Blick auf das Leben als Lernaufgabe können Individuen und Gruppen lernen, jeder Herausforderung als eine Einladung zum Wachstum und eine Lernmöglichkeit zu betrachten. Hilfreich ist dabei die Fähigkeit, Dinge nicht zu persönlich zu nehmen.

### Persönliche Bedürfnisse

Bedürfnisse sind häufig starke Motivatoren, die Individuen dazu bringen aktiv zu werden. Von der Basis und dem Überlebenswichtigen bis hin zur Selbstverwirklichung und Transzendenz bestimmen Bedürfnisse einen großen Teil unseres Lebens. Um diese Bedürfnisse zu erfüllen braucht es ein funktionierendes soziales Umfeld, da die meisten dieser Bedürfnisse nicht allein befriedigt werden können.

Es gibt in den unterschiedlichen sozialpsychologischen Perspektiven unterschiedliche Ansätze, diese Bedürfnisse zu ordnen. Ein bekannter Ansatz ist **maslowsche Bedürfnishierarchie**, bekannt als Bedürfnispyramide, welche die Bedürfnisse erklärt und die Verbindungen zwischen ihnen darlegt.

Eine Art, die Bedürfnisse zu sortieren, ist die folgende in vier Kategorien:

- **Sicherheitsbedürfnisse - Freiheit und Sicherheit**
- **Soziale Bedürfnisse - Zugehörigkeit und Akzeptanz, Liebe und Beziehung**
- **Individualbedürfnisse - Ansehen, Wertschätzung, Unabhängigkeit und Wichtigkeit**
- **Selbstverwirklichung**

Bedürfnisse sind, egal ob sie den Menschen bewusst sind oder nicht, oft der Ursprung für Konflikte oder starke Emotionen. Emotionen dienen als Hinweis, ob die Bedürfnisse einer Person erfüllt sind oder nicht. Unerfüllte Bedürfnisse können zu Wut, Traurigkeit, Verwirrung oder Isolation führen und die Ich-Bezogenheit fördern und das Vertrauen an die Gruppe mindern oder gar zerstören. Das Bedürfnis hinter einer Emotion zu erkennen ist ein guter Weg um Brücken zwischen Konfliktpartnern zu schlagen und mit einer gemeinsamen Basis zusammen weiter zu gehen. Ein reifer und verantwortungsvoller Umgang mit den eigenen Emo-





tionen und Gefühlen ist ein sehr wichtiger Faktor für das gemeinsame Arbeiten und Leben.

Bei der bewussten Arbeit mit den Bedürfnissen hilft es, die folgenden Ebenen zu betrachten:



14

- **Die persönliche Ebene: Ein Bewusstsein über die eigenen Bedürfnisse erlangen, sie weder vor sich, noch vor Anderen zu verstecken und Engagement für die Erfüllung dieser zu zeigen. Diese Ebene braucht die Ergänzung durch die nächste Ebene.**
- **Die zwischenmenschliche Ebene: Hier geht es darum, Sensibilität für die Bedürfnisse anderer Menschen zu entwickeln, ohne sie nach den eigenen Standards zu messen. Die Diversität der Bedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen und -situationen akzeptieren und alle Bedürfnisäußerungen als Geschenk zu sehen, in denen Menschen etwas Wichtiges von sich zeigen, anstatt sie als Forderung zu verstehen.**
- **Die Ebene der Gruppe: Die Fähigkeit, verschiedene Bedürfnisse zu integrieren indem die persönlichen und die kollektiven Bedürfnisse wahrgenommen und aktiv nach Lösungen gesucht wird, mit denen möglichst viele wesentliche Bedürfnisse erfüllt werden.**

Es ist wichtig auf jeder Ebene, die entsprechenden Fähigkeiten zu entwickeln, um dann die eigenen Bedürfnisse und die kollektiven miteinander zu verbinden, und beide zu erfüllen.

Beim gemeinsamen Leben und Arbeiten ist es hilfreich, wenn wir Teile unserer Bedürfniserfüllung delegieren können und somit das persönliche Bedürfnis zu einem kollektiven machen. Dies passiert zum Beispiel, wenn wir statt nur für uns selbst (oder unsere Familie) zu kochen, wir für alle kochen und damit Zeit, Platz und Ressourcen sparen und gemeinsam das Bedürfnis nach Nahrung erfüllen. Das gemeinschaftliche Zusammenleben schafft die Möglichkeit, dass manche Bedürfnisse, die sonst nur von dem engsten Kreis der Vertrauten erfüllt werden, auch von der Gemeinschaft und damit einem größeren Rahmen erfüllt werden können. Gleichzeitig gehört zum selbstverantwortlichen Leben in Gemeinschaft, nicht zu erwarten, dass die Gemeinschaft meine Bedürfnisse erfüllt, sondern aktiv die Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse zu übernehmen.

Der *Achtsame Umgang mit Menschen* ist einer von drei ethischen Grundwerten der Permakultur. Mit einer breiten, kollektiven Sicht auf die Bedürfnisse, mit Blick auf die Fülle von Geben und Nehmen, zu schauen, gibt der Gruppe die Möglichkeit, eine soziale Realität zu kreieren, in der jede\*r auf sich selbst, die Anderen, die Gruppe und das Projekt achtet und sich damit gegenseitig unterstützt. Obwohl dies erstrebenswert klingt, ist es nicht immer so leicht. Bedürfnisse kollektiv zu erfüllen, ist das Gegenteil von dem, was die meisten Menschen in unserer individualistischen Kultur gelernt haben.

Unsere kulturelle Prägung trainiert uns auf Konkurrenz aus Angst vor Ressourcenknappheit, für die eigene Sicherheit, und um Liebe und Anerkennung zu gewinnen.

Für den Wandel in eine Kultur des Teilens, der gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit braucht es das Verständnis, dass ich mich oft, indem ich mich um die Bedürfnisse der anderen kümmere, auch meine eigenen Bedürfnisse zum Beispiel nach Anerkennung erfülle. Dieser Wandel braucht Selbstbeobachtung, das Hinterfragen von Überzeugungen sowie eine Offenheit für neue Erfahrungen. Gemeinsam diesen Wandel zu vollziehen erlaubt es, an der gegenseitigen Unterstützung zu wachsen und eine neue Art des gemeinsamen Zusammenseins zu erleben.

Natürlich braucht dieses Wachstum auch den persönlichen Wunsch nach Veränderung, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Bedürfnisse und Emotionen von anderen Seiten zu betrachten. Die Art, wie eine Person ihre Bedürfnisse wahrnimmt, ihre Strategien sie zu befriedigen und die Reaktion bei unerfüllten Bedürfnissen, hängt oft vom persönlichen Hintergrund, Gewohnheiten und Verhaltensmustern ab. In einer gut funktionierenden Gruppe geben die Personen ihre Eigenverantwortung nicht ab, lernen jedoch Austausch und Kommunikation, um sich dafür zu öffnen, dass selbst auf den ersten Blick gegensätzlich erscheinende Bedürfnisse, sich gemeinsam ergänzend erfüllen können.

- 
- **NO ONE CAN WHISTLE A SYMPHONY**
  - **IT TAKES AN ORCHESTRA TO PLAY IT**

• *Halford E. Luccock*



**Foto: Manja Vrenko**



## Schlüsselpunkte

- **Gruppen, die den Gemeinschaftsgeist und das Zugehörigkeitsgefühl pflegen, haben eine stärkere kollektive Identität und sind damit langfristiger und erfolgreicher.**
- **Es ist wichtig sich als Gruppe in unterschiedlichen Formaten zu treffen, sowohl auf offiziellen Arbeits- oder Reflektionstreffen, wie auch ganz locker zwischendurch, um Zusammenhalt zu kreieren.**
- **Eine klare, direkte und achtsame Kommunikation sollte angewandt werden, zu der auch das aufmerksame Zuhören gehört.**
- **Tiefer Austausch, eigene Gemeinschafts-Rituale, Feiern und Spaß sind alles Elemente einer gut funktionierenden Gemeinschaft.**
- **Offizielle Treffen, welche sich mit Verwaltungsthemen oder auch mit sozialen Themen beschäftigen, sollten gut vorbereitet und geleitet werden.**
- **Intimität, egal ob tiefe Freundschaften oder romantische Gefühle, kann immer wieder auch herausfordernd für die Gruppen werden.**
- **Konflikte sind nicht vermeidbar, egal wie viel Aufmerksamkeit daraufgelegt wird, sie zu vermeiden. Es ist wichtig, Methoden zur Konfliktbewältigung zu kennen, und diese anzuwenden, wenn sich Konflikte zeigen.**



## Überblick

Dieses Kapitel behandelt Elemente von Gemeinschaft. Die Autoren des Handbuchs kommen alle aus Lebensgemeinschaften, und so enthält dieses Kapitel manche Punkte, die nur für Menschen, die gemeinschaftlich leben, und nicht für jede Gruppe relevant sind. Da dieses Handbuch jedoch eine Unterstützung für *gemeinschaft-*

*liche* Projekte sein soll, ist es uns wichtig, die sehr verschiedenen Aspekte dieses Themas zu beleuchten, auch wenn nicht alle Aspekte für alle Gruppen relevant sind.

Die Gemeinschaftsbildung ist ein zentraler Punkt, wenn es um die Entwicklung von Gruppenprozessen geht. Viele Projekte fokussieren sich vor allem auf die gemeinsame Intention, Struktur und Praxis und vernachlässigen dabei das Pflegen der Gemeinschaft.

Wir sprechen hier von „Gemeinschaft“, auch wenn wir uns bewusst sind, das für manche Menschen das Wort „Gemeinschaft“ belastet ist. Man könnte analog auch die für Arbeitsbedingungen häufiger genutzten Worte „Team“ oder „Kollektiv“ verwenden.

Gemeinschaftliche Dynamiken gehören zu jeder Art von Gruppe dazu, es ist nicht ratsam, sie zu vernachlässigen. Das Erschaffen und Erhalten des Gemeinschaftswesens braucht anfangs viel Energie, zahlt sich jedoch – sogar in Hinblick auf die Sachebene der Organisation – aus.

Ein häufiger Fehler von Gruppen ist der Versuch, zwischenmenschliche Themen durch mehr Regeln und mehr Struktur zu lösen, und damit das tatsächliche Problem unterm Teppich verschwinden zu lassen. (Siehe auch: **Gemeinschaftsbildung** nach Scott Peck).

Auf der anderen Seite brauchen manche Probleme einfach eine strukturelle Lösung. Hier die richtige Balance zwischen den Ebenen zu finden, ist eine Aufgabe, die viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl benötigt.

Wer schon mal versucht hat, eine Gemeinschaft aufzubauen, weiß, dass es nicht einfach so passiert. Spontane Gemeinschaftsbildung ist möglich, führt jedoch meistens zu unvorhersehbaren Ereignissen und integriert meistens nicht die ganze Gruppe. In jeder Phase der gemeinschaftlichen Projektentwicklung sollte deshalb ein Fokus auf das Gemeinschaftswesen gelegt werden.

Gemeinschaft kann nicht nur durch rationale Aktivitäten gefördert werden. Eine Gruppenidentität zu erschaffen und zu erhalten bezieht eine offene, vertrauens- und respektvolle Kommunikationskultur, in der schwierige Themen ohne Angst vor Bestrafung angesprochen werden können; Rituale und Feste; spaßige gemeinsame Aktionen sowie Austausch auf emotionaler Ebene mit ein.

Intime Beziehungen, zwischen frisch Verliebten oder Ehepartnern, beeinflussen stark die Gruppendynamik. Eine Familie (oder auch nur ein Pärchen) sind die kleinste Einheit von Gemeinschaft, in der großen Gemeinschaft und es ist wichtig, Aufmerksamkeit darauf zu legen, wie diese beiden Gemeinschaften zusammenarbeiten oder sich beeinflussen.

Gemeinschaften brauchen Zeit, um sich

zu entwickeln und zu reifen. Von einer gefestigten Gemeinschaft kann gesprochen werden, wenn ein starker Gemeinschaftsgeist sowie wichtige strukturelle Elemente, wie effektive Methoden der Selbstverwaltung und Konfliktbewältigung etabliert sind. Ein essentieller Teil der Gemeinschaftsbildung ist es, win-win-Situationen zu finden und zu schaffen.

Wenn der Gemeinschaftsgeist und die funktionellen Strukturen zusammenarbeiten, um die Intention zu realisieren, dann floriert das Projekt, jede\*r nimmt gerne an Events, wie gemeinsamen Essen, Geburtstagen oder Treffen teil, Menschen mit besonderen Bedürfnissen haben ihren Platz und werden unterstützt, die Kinder fühlen sich eingebunden, und das Projekt hat eine große Stärke, um seine Ziele im Äußeren zu erreichen.

Im folgenden Text werden die Kernaspekte der Gemeinschaftsbildung genauer behandelt; beginnend mit dem Kern jeder Gemeinschaft: Gruppenidentität und Gemeinschaftsgeist.

## Gruppenidentität und Gemeinschaftsgeist

Das Zugehörigkeitsgefühl ist ein fundamentales, menschliches Bedürfnis<sup>1</sup> und demnach beeinflusst es die Gruppenbildung stark. Eine wichtige und frühere Herausforderung für junge Gruppen ist es, eine eigene Identität zu sowie ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen. Der Integrationsprozess in eine Gruppe und der Übergang vom „Ich“ zum „Wir“ braucht vor allem Zeit, aber auch ein Verständnis dafür, was in den einzelnen Menschen vorgeht und wie dieser Prozess gemeinsam getragen/gehalten werden kann. Eine gemeinsame Identität zu schaffen braucht Kreativität, Klarheit, eine Vision sowie eine starke Willenskraft.

Die kollektive Identität wird in den meisten Kulturen oft als Ausdruck eines ‚wir gegen die Anderen‘ beschrieben, die Abgrenzung zum „gemeinsamen Feind“ ist ein archaisches gemeinschaftsbildendes Motiv.

Genauso wurden Ökodörfer lange als Gegenentwurf zur Gesellschaft gesehen. Dieses Paradigma wollen wir überwinden, um proaktive, offene und einschließende Voraussetzungen zu schaffen, in denen eine kollektive Identität durch innere Vertrautheit und nicht

1 <https://en.wikipedia.org/wiki/Belongingness>





durch Abgrenzung kreiert wird. Vertrautheit bedeutet nicht Einheitlichkeit; in gesunden Gemeinschaften blühen die Individuen in ihrer Einzigartigkeit auf.

Um es an dem Beispiel der Biologie zu erläutern, könnte man die Gruppenidentität mit der Identität einer lebenden Zelle vergleichen. In der Zelle sind viele unterschiedliche Organellen, mit unterschiedlichen, spezifischen Funktionen, welche gemeinsam eine größere Funktion erfüllen, abhängig davon, zu welchem Organ oder Gewebe die Zelle gehört. Dabei definiert sich die Zelle über ihre Membran, durch welche sie Energie und Nahrung bekommt sowie mit anderen Zellen kommuniziert.

Die Gruppenidentität besteht aus Vision, Mission und Ziel, welche die Ausrichtung der Gruppe beschreiben. Idealerweise sollten Vision, Mission und Ziele am Anfang der Gruppenbildung definiert werden und immer wieder überdacht werden um zu schauen, ob sie immer noch die Werte der Gruppe vertreten. Eine klare Identität zieht neue Leute an, da die Gruppe dadurch authentisch und vertrauensvoll wirkt und leicht gesehen werden kann wie sie in das Gruppengefüge passen oder wo sie unterstützen können. Eine unklare Identität hingegen zwingt die Gruppe dazu, eine künstliche Linie zwischen den Personen in und außerhalb der Gemeinschaft zu ziehen und die Funktionen der „Organellen“ undefiniert zu lassen. Gruppen mit einer unklaren Identität haben häufig Schwierigkeiten neue Leute anzuziehen und die Mitglieder zu halten.

Wie werden neue Menschen eintreten? Was für eine Art Mensch zieht welches Projekt warum an? Wie viele Menschen können überhaupt in was für einer Geschwindigkeit aufnehmen? Obwohl diese Fragen in jedem Gruppenprojekt auftauchen, ist es schwierig gute Antworten zu finden. Eine gute Dosis an Realismus hilft oft. Gruppen mit einer klaren Identität werden sich auch bewusst über ihre Schwächen und Stärken sein, ihre Möglichkeiten und Einschränkungen. Solche Gruppen werden keine unechten Idealbilder kreieren und damit neue Menschen in ihr Luftschloss anziehen, mit zu hohen Erwartungen an materielle Dinge, wie Ernährung, Wohnraum, Arbeit etc., und unterschwelligem, psycholo-

gischen sozialen Bedürfnissen. Diese unterschwelligem Bedürfnisse sind oft versteckt und schwer auf den ersten Blick zu erkennen. Neueinsteiger können Stress mitbringen, sobald ihre Verhaltensmuster, Abhängigkeiten und mentalen oder emotionalen Eigenheiten sichtbar werden. Leider ist es naiv zu glauben, dass jedes Problem bearbeitet und behoben werden kann oder dass jederzeit jegliche Person(en) einsteigen können.

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, bringt jede Person persönliches „Gepäck“ mit in die Gruppe. Dieses Gepäck kann aus Erfahrungen, Emotionen, Talenten, Verhalten, Gewohnheiten, Problemen, Launen, etc. bestehen. Dies beeinflusst nicht nur die Gruppe als Ganzes, sondern das individuelle Leben jedes Mitglieds, besonders wenn die Gruppe klein ist, aus unter 20 Mitgliedern besteht.

Nichtsdestotrotz, Gemeinschaft hat etwas Heilendes. Kein Wunder, dass deshalb oft Menschen angezogen werden, die Heilung brauchen. Sollte eine Gruppe dem nicht die nötige Aufmerksamkeit schenken, so kann eine psychologisch bedürftige Person oft zur Spaltung führen. Die Aufgabe einer Gemeinschaft ist es in der Regel nicht, tiefe psychologische Wunden zu heilen und hierin viel Zeit und Energie zu setzen. Gemeinschaften bieten für ihre Mitglieder oft starke psychische Herausforderungen, denen sich nur Menschen stellen sollten, die eine eigene innere Stärke und Selbstverantwortung haben.

Es gibt Ausnahmen - Gemeinschaften, die explizit einen therapeutischen Ansatz haben. Für junge Gruppen, die inklusiv sein möchten, aber eine Vielzahl von Aufgaben haben, ist es oft schmerzhaft anzuerkennen, doch es ist meist besser eine psychologisch instabile Person nicht aufzunehmen, und damit dieser Person auch die Reibung zu ersparen, die Gemeinschaft zwangsläufig mit sich bringt, und die Gruppe vor Erschöpfung und Zerschneiden zu schützen.

In Gruppenprojekten in denen vor allem gemeinsam gearbeitet wird, kann die Aufnahme relativ einfach gehalten werden. In tieferen Gemeinschaften jedoch ist es klug hierfür ein detailliertes Aufnahmeverfahren zu gestalten. So ein Verfahren kann zum Beispiel eine Probezeit, in welcher sich Gruppe und



Einsteiger\*in besser kennen lernen können, beinhalten. In dieser Zeit sollte es leicht sein für beide Seiten zu entscheiden und gegebenenfalls auszusteigen. In dieser Probezeit kann der oder die Einsteiger\*in viel beobachten, Fragen stellen und einen Weg finden, sich in die Gruppe einzubringen. Nach einer gewissen Zeit bekommt der oder die Einsteiger\*in das Recht an der Entscheidungsfindung durch Gedanken, Sichtweisen und Meinungen teilzuhaben. Das Recht, mit abzustimmen kann an einem anderen Zeitpunkt vergeben werden, wenn sich die Gruppe mit dem oder der Einsteiger\*in besser kennen gelernt haben. Patenschaften eines älteren Mitglieds können in diesem Prozess sehr unterstützend sein. So ein allmähliches Aufnahme-prozedere, Schritt für Schritt, gibt dem Einsteiger/der Einsteigerin und der Gruppe Sicherheit. Dieses Aufnahme-prozedere sollte für jeden gleichermaßen gelten – egal ob Verwandte eines Mitglieds oder nicht.

Das führt uns zu dem Thema der *Rechte* und *Verantwortung* in einer Gruppe. Neue Mitglieder stimmen gerne den Rechten und Pflichten zu, wenn diese gut und klar formuliert sind und Erwartungen und Angebote ausbalanciert sind.

Auf der strukturellen Ebene brauchen Gruppenprojekte Entscheidungsfindungsprozesse, die Bezug auf die Verantwortung und die Freiheit eines jeden Mitglieds nehmen.

In jeder Situation unterstützt Klarheit und Transparenz die Langlebigkeit des Projektes und das Vertrauen der Menschen ineinander. Dieses ist anzuwenden auf individuelle Beziehungen (Vertrauen ineinander), sowie die Beziehung zu der Gruppe als Ganzes (Vertrauen in die Gemeinschaft). Eine gelebte Feedbackkultur kann Vertrauen, Authentizität und Verlässlichkeit zwischen den Menschen aufbauen.

In einer Gruppe kann die Versuchung entstehen, die individuelle Macht zu missbrauchen, weshalb Rang, Rollen und Archetypen ein wichtiges Thema sind, dessen man sich bewusst sein sollte. Egal wie groß oder klein, irgendjemand wird die kleinste und jemand anderes die größte Person in der Gruppe sein. Das gleiche gilt für reddegewandte und schüchterne Personen. Es ist un-

möglich, dies zu vermeiden, doch sich dessen bewusst zu werden ist ein wichtiger Schritt und kann genutzt werden, um beide Individuen zu stärken und die Gruppe zu festigen. Eine gefestigte Gruppe ist eine wichtige Komponente im gemeinschaftlichen Zusammenleben.

### **Kommunikationskultur**

Gesunde Gemeinschaften leben in respektvoller und authentischer Kommunikation. In "Kommunikation" steckt das lateinische Wort "communis", das gemeinsam bedeutet. Tatsächlich ist Kommunikation die Basis

jeder Gemeinschaft und somit eng verbunden mit dem Thema „Gemeinschaft“.

Eine authentische, aufmerksame Kommunikationskultur kann sowohl in Smalltalk wie in geschäftlichen Gesprächen gepflegt werden und bezieht

jedes Thema mit ein. Achtsame Kommunikation bedeutet nicht, sich immer super höflich und gepflegt auszudrücken, sondern immer einen Blick auf die Bedürfnisse aller Gesprächspartner zu haben. Siehe auch "Tiefer Austausch" für Richtlinien für eine effektive, unterstützende Kommunikation.

Eine solche Kommunikationskultur in Gruppen aufzubauen ist ein wesentlicher Schritt der Gemeinschaftsbildung, weshalb Pioniere eines Gruppenprojektes viel Aufmerksamkeit in die Entwicklung dieser Kultur stecken sollten. Die Kommunikationskultur der Pioniergruppe hat oft großen Einfluss auf die Kultur des späteren ganzen Projektes.

In vielen Projekten machen die Pioniere den Fehler, sich vor allem um die organisatorischen Elemente zu kümmern und diese aufzubauen mit dem Gedanken, dass sich die Gemeinschaft ja später entwickeln kann, wenn sie dann wirklich zusammenleben und arbeiten. Wenn sich Kommunikationsmuster jedoch einmal entwickelt haben, und weder bewusste Gemeinschaftsbildung gepflegt noch eine gesunde Kommunikationskultur aufgebaut und in der Anfangsphase etabliert wurde, wird es später schwer werden, dafür



19





noch Kraft zu nehmen und einmal entstandene Muster wieder zu lösen.

Die Kommunikationskultur kann durch folgende Punkte entwickelt und genährt werden:

- **konkrete Events zur Gemeinschaftsbildung,**
- **Trainings für Methoden der Gewaltfreien Kommunikation (GfK), welche eine sehr wichtige Komponente in der Gemeinschaftsbewegung ist,**
- **Treffen, welche explizit der Pflege der Kommunikationskultur dienen und einen bewussten Austausch beinhalten, Vereinbarungen und Richtlinien treffen und diese bei anschließenden Treffen nutzen,**
- **informelle Events, das Mitteilen von Geschichten und Erlebtem, sowie eine Bewusstheit für Körpersprache,**
- **Lernen Feedback zu geben und zu bekommen,**
- **gemeinsames Singen,**
- **Stille mit der Gruppe teilen.**



20

Wie Menschen reden und *worüber* sie sprechen ist nur ein Teil der Kommunikationskultur, ein anderer wichtiger Teil ist das *Zuhören*. In einer Gemeinschaft bedeutet aufmerksames, aktives Zuhören sehr viel, und ist unentbehrlich, da wenn man mit zwei oder mehr Personen im Gespräch ist, jede\*r mehr zuhören als sprechen sollte.

### Tiefer Austausch

Gerade wurde erwähnt, dass aufmerksames Zuhören essentiell für eine gute, tiefe Konversation ist. Doch wie erschaffe ich Räume, wo Menschen sich wirklich zuhören können und damit die gegenseitige Empathie steigern? Die meisten gemeinschaftlichen Projekte widmen ihre Zeit für Treffen mit der Absicht, wichtige, persönliche Themen zu teilen, und nutzen dabei Methoden für den tiefen Austausch in großen Gruppen.

Tiefgehender Austausch kann viele positive Sachen ans Tageslicht bringen. Die Menschen lernen dadurch die persönlichen Visionen, Träume und Leidenschaften der Anderen kennen, und bekommen einen Einblick auf die inneren und äußeren Faktoren, die dem Gefühlsempfinden anderer Personen zugrunde liegen.

Des Weiteren bietet tiefe Kommunikation eine Möglichkeit zu sehen, wofür andere

sich schämen oder schüchtern sind, was sie verhindert, ängstlich macht oder wo sie mit Vorurteilen belastet sind. Manchmal kommen dadurch Gefühle hoch oder Einstellungen werden gezeigt, die man sonst eher verstecken würde, wie Frustration oder Ärger über andere oder sich selbst. Oft reicht es, innere Empfindungen und Gedanken mit anderen in einem sicheren Rahmen mitzuteilen, damit sie sich lösen. Tiefer Austausch, in dem bewusst nicht nur die „scheinende Fassade“ gezeigt wird, die wir sonst im Leben zeigen, fördert den gemeinschaftlichen Zusammenhalt stark.



Die polierte Fassade des Selbst gegenüber Gemeinschaftsmitgliedern aufrecht zu erhalten, passt nicht zum Gemeinschaftsbildungsprozess. Sich wahrhaft gegenüber zu stehen und die schwache Seite des Anderen zu sehen,

öffnet hingegen Räume für Liebe und Verständnis. Sollten unerfreuliche Gedanken nicht geteilt werden und dann doch irgendwie ans Licht kommen, führen sie häufig zu Spannungen und Druck in der Gruppe, und bekommen dann viel mehr Brisanz als wenn sie offen angesprochen werden.



### Redestabrunde

Menschen sitzen in einem Kreis und ein Redegegenstand (meistens ein Stab oder Stein) wird herumgegeben. Nur die Person, die den Gegenstand hält, darf reden, die anderen hören zu. Alle sind eingeladen von ihrem Herzen zu sprechen und mit ihrem Herzen zuzuhören. Sollte eine Person nicht sprechen wollen, so wird der Gegenstand an die nächste Person weitergegeben. Der Kreis geht weiter, bis niemand mehr etwas zu sagen hat oder bis die Gruppe entscheidet aufzuhören.

### Circle Way bei Ressourcen

Tiefer Austausch passiert natürlicherweise, wenn Freunde sich treffen und sich unterhalten. Solche Gelegenheiten des tiefen Aus-

tausches können oft wertvoller sein, als organisierte Events, jedoch unterstützen organisierte „Austausch-Treffen“ in großen Gruppen die Kommunikationskultur für die Gesamtgruppe.

Gruppenprojekte überall auf der Welt nutzen unterschiedlichste Methoden für tieferen Austausch, wie **ZEGG-Forum**, **Gemeinschaftsbildung (nach Scott Peck)** und **Circle Way**. Die Gemeinsamkeit dieser Methoden liegt darin, eine Atmosphäre des Vertrauens und des gegenseitigen Respekts durch einfache Grundregeln aufzubauen:

- **Sprich von Dir selbst, über deine Erfahrungen und Gefühle und vermeide es andere zu verurteilen**
- **Sprich aus Deinem Herzen, sprich das aus, was in dem Moment für dich wichtig ist, präsentiere der Gruppe Deine persönliche Wahrheit, die Dich bewegt.**
- **Sprich von deinen Bedürfnissen und Wünschen und vermeide es, andere für deine Situation zu beschuldigen**
- **Sieh das Mitteilen als eine Reise, dich selbst zu entdecken und nutze die Möglichkeit nicht aus, um Reden zu halten**
- **Hör mit dem Herzen voller Dankbarkeit und Respekt zu und nehme die gesprochenen**



### Rollen in Gruppentreffen

Bei Treffen können Rollen an Gruppenmitglieder verteilt werden, wie z.B. Kommunikation, Herzensangelegenheiten, Zeitraum und Festlichkeit.

**Worte als Geschenk an die Gruppe und einen Einblick in die Vielfalt des Menschseins auf.**

**• Übe dich in Diskretion dessen, was gesprochen wurde, besonders bei empfindlichen, intimen Themen**

Manche der

Methoden beinhalten Momente der Stille und Empfehlen anerkennendes Feedback an die Menschen, die gesprochen haben.

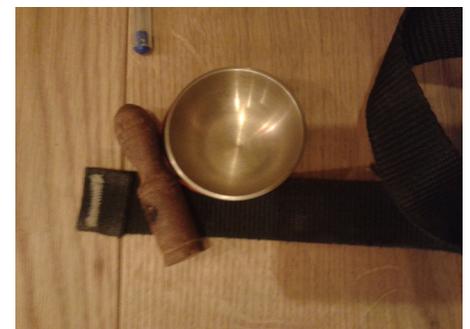
### Rituale und Feste

Das Wort „Rituale“ wird hier genutzt um gruppeneigene Methoden zu beschreiben, bestimmte Dinge durchzuführen, die nicht

unbedingt etwas mit kulturellen Zeremonien zu tun haben. Rituale können die Gruppenkultur und die gemeinsame Weltsicht formen und dadurch das Zugehörigkeitsgefühl fördern. Es gibt Rituale die in das alltägliche Leben eingebunden sind, und andere, die nur zu speziellen Anlässen durchgeführt werden.

Die bewusste Atmosphäre wird durch einfache, alltägliche Rituale unterstützt, wie z.B.:

- **Für einen kurzen Moment der Stille einläuten, wenn eine Diskussion beginnt oder zu emotional wird (Achtsamkeitsglocke).**
- **Das Einchecken und persönliche Austauschen zu Beginn eines Treffens, sowie das Auschecken am Ende eines Treffens.**
- **Dankesrunden, in welchen die Menschen ihre Dankbarkeit gegenüber anderen aussprechen können.**
- **Gemeinsame Mahlzeiten mit einer Wertschätzung für das Essen beginnen, z.B. durch Applaus für die Köche, mit einem Spruch oder Gebet.**
- **Gemeinsames Singen, Spielen und Tanzen, egal ob zu einer bestimmten Zeit oder einfach am Anfang eines Treffens, wenn noch darauf gewartet wird, dass alle ankommen.**
- **Kurze Spiele und „Energizer“ während längeren Treffens.**



### Achtsamkeitsglocke

Eine Person wird für dieses Treffen Hüter\*in der Achtsamkeitsglocke. Diese Person darf immer dann klingeln oder gongeln, wenn er oder sie es für richtig hält, eine kleine Pause einzulegen. Sobald das Geräusch ertönt, werden alle leise, atmen kurz durch, bis die Glocke ein weiteres mal erklingt und die Diskussion weiter geht. Die Achtsamkeitsglocke kann die Atmosphäre einer Diskussion sehr verbessern.





leichter, diese zu feiern! Kleine Sachen, wie ein Geburtstagskuchen, eine kleine Aufmerksamkeit oder ein Lied bringen viel Freude und stärken das Individuum in der Gruppe.

In jeder Gesellschaft sind Feste und Feiern wichtig, auch in der nichtkirchlichen Welt gibt es Feiertage. Wenn das Gemeinschaftsleben nur von Arbeiten geprägt wird und nicht von Spiel und Spaß begleitet wird, wird dies eine negative Auswirkung auf die Gruppe haben, denn Gemeinschaft braucht auch ausgelassene, nicht zielorientierte Momente.

Unterschiedliche Gruppen feiern verschieden. Zen Gruppen bevorzugen meist den meditativen, stillen Weg, im Gebet oder während spirituellen Übungen. Andere Gruppen bevorzugen Party, Musik, Gelächter und festliches Essen, wobei eine Kombination aus beidem natürlich auch möglich ist

Feste müssen nicht lange dauern, manchmal reicht es zwei Minuten zu nehmen um einem Freund zuzuhören und ihm zu Erreichtem zu gratulieren. Die Aufmerksamkeit auch auf so kleine Momente zu legen, schafft Bewusstsein und stärkt die Zusammenarbeit für größere Feste, so dass die Menschen sich gerne viel Zeit nehmen, um zum Beispiel den 20. Geburtstag des Projekts zu feiern.

Der Gemeinschaftsgeist ist besonders in reichen Ländern immer weniger geworden, auch dadurch, dass die weltliche Kultur von Ritualen entfremdet wurde. Erfolgreiche Gruppenprojekte legen deshalb besonders viel Wert auf Feiern und Feste. **Dragon Dreaming** sagt sogar, ein Viertel der Zeit und Ressourcen sollte zum Feiern genutzt werden.

### **Wie gestalte und moderiere ich (Gruppen-) Treffen**

In jeder Gruppe braucht es Arbeitstreffen um relevante Themen zu klären. Diese Gruppentreffen sind meist der erste Ort, an dem die Gruppenkultur geprägt und geschaffen wird.

Daher ist es wichtig, dass der Gestaltung dieser Treffen besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ein angemessenes Format für jede Art des Treffens sollte durch eine gute **Leitung** gesichert. Die Leitung oder Gesprächsmoderation stellt sicher, dass jede\*r die Möglichkeit bekommt zu sprechen und gehört zu werden, dass die Themen je nach

Grad der Wichtigkeit unterschiedlich viel Zeit bekommen, diese eingehalten wird und dass alles was diskutiert werden sollte, auch angesprochen wurde.

In vielen Gruppen starten die Treffen mit einem kurzen **Einchecken**, wo die Teilnehmenden kurz ihre Gefühle, inneren Zustände oder Themen mitteilen können. Auch wenn dies Zeit braucht, so macht es doch meistens die folgenden Diskussionen einfacher. In gemeinschaftlich orientierten Gruppenprojekten stehen die Menschen im Mittelpunkt; durch das Raum geben für persönlichen Austausch wird

das Persönliche und Menschliche im Mittelpunkt gehalten. Das **Auschecken** dient dem Einsammeln und Abrunden eines Treffens, bei welchem noch einmal Gefühle und Gedanken, über die Gruppe, die Zukunft oder den momentanen Stand, geäußert werden können. Der Bogen von einem gemeinsamen Start und einem gemeinsamen Ende ist hiermit geschlossen.

Abhängig vom Anlass und der zur Verfügung stehenden Zeit kann zu Beginn oder Ende eines Treffens ein gemeinsames Essen o.ä. folgen, um Raum für persönlichen, informellen Austausch zu schaffen.

Treffen müssen nicht immer nur stattfinden, um eine Entscheidung zu treffen, sie können auch genutzt werden um Ideen auszutauschen und in ko-kreativen Prozessen ein Thema



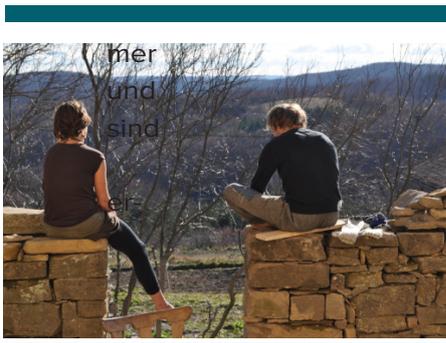
22



weiter zu bewegen, bis es zur Entscheidungsreife kommt. Gut geleitete Treffen können das gemeinsame Lernen unterstützen.

Treffen, die mit einem Lied beginnen und enden, schaffen damit eine ganz besondere Atmosphäre. Gemeinsames Singen stärkt meist den Zusammenhalt einer Gruppe. Methoden, wie die der **Achtsamkeitsglocke** erinnern die Teilnehmenden an die Kraft der Stille und zeigen, wie absichtlich gesetzte Diskussionspausen die Gruppe bereichern.

Ein gut strukturierter Zeitplan, Protokollführung, das Nachvollziehbar machen und Ein-



halten gemeinsame Entscheidungen Vereinbarungen einige der Ba- siselemente für erfolgreiche Treffen.

Sollten Diskussionen sehr emotional werden, weist dieses oft

auf stärkere persönliche Themen neben den sachlichen Argumenten hin und kann zu einem potentiellen Konflikt führen. Es ist herausfordernd, sich gleichzeitig um die emotionale Seite des Themas zu kümmern und trotzdem das Faktische zu lösen. Daher sollte versucht werden Emotionen, die einer Entscheidungsfindung oder Argumentation im Wege stehen, vorher in Treffen anzusprechen, in denen der persönlichen, emotionalen Seite mehr Raum gegeben werden kann.

### **Gemeinsam Arbeiten, Spaß miteinander haben, Kunst und Kreativität leben**

Gruppenprojekte aufzubauen und zu führen braucht viel konzeptionelle Arbeit, so viel, dass soziale Aktivitäten oft vernachlässigt werden. Es ist daher klug, Räume und Events zu erschaffen, welche nichts mit Entscheidung, Koordination oder Verwaltung zu tun hat, sondern mit einfacher, praktischer Arbeit im Garten, Renovierung oder Dekoration des gemeinsamen Geländes oder einfach nur Spaß machen.

Dies bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich: Dinge werden mit Freude erledigt, ohne extra Kosten zu produzieren; Die Gruppen-

mitglieder lernen die praktischen Fähigkeiten voneinander kennen. Oft gehen die Menschen, die in kopflastigen, offiziellen Situationen eher zurückhalten sind bei der körperlichen und praktischen Arbeit auf und können dort ihren Teil beitragen und erlangen Wertschätzung. Des Weiteren bringt körperliche Arbeit eine Art der Befriedigung, wie sie mentale, geistige Arbeit nicht bringen kann. Gemeinsames Arbeiten stärkt die Gruppenenergie, da es auch das Empfinden für den gemeinsamen Besitz stärkt („Das ist UNSER Garten.“). Ein weiterer Vorteil, den gemeinsame Gruppenarbeit mit sich bringt ist die Möglichkeit Nachbarn, Freunde und interessierte Personen einzuladen und mit einzubeziehen um damit Interessierte anzuziehen und Unterstützer zu werben.

Kreativität und Kunst sind universelle Sprachen die Weltweit verstanden werden. Auch wenn die Gesellschaft Kreativität und Kunst als Wettbewerb und Geldquelle sieht, so können diese im gemeinschaftlichen Kontext genutzt werden, um die Unterschiedlichkeiten zu überbrücken und die gemeinschaftlichen Freuden zu stärken. Die Menschen bekommen die Möglichkeit, freudige Überraschungen über versteckte Talente zu erleben; wie wenn man herausbekommt, dass der Koch ein wunderbarer Bildhauer ist. Kunsttherapeuten arbeiten viel mit Kunst und Kreativität in Einzel- und Gruppentherapie. Mit der Gründung eines Chores, einer Band oder einer Tanzgruppe wird die Gruppenidentität durch Kunst gestärkt.

Spaß und Freude ist ein wichtiges Element jeder Gruppe! Dadurch bleiben viele Mitglieder und neue werden angezogen. Raum und Zeit für gemeinsamen Spaß und Spiel zu schaffen, festigt die Gruppe nachhaltig und hält sie am Leben.

### **Beziehungen: Liebe, Fürsorge, Sexualität**

Man kann intensives Gemeinschaftsleben mit einer erweiterten Ehe vergleichen; eine enge Gemeinschaft bedeutet mehr Halt, aber auch mehr Reibungspotential. Um Reibung und Konflikt möglichst gering zu halten, empfiehlt es sich, eine gute Balance zwischen persönlichen und gemeinsamen Räumen zu halten.





Es gibt bei gemeinschaftlichen Projekten ein breites Spektrum:

In Co-Housing Projekten leben die Menschen in privaten Einheiten, kümmern sich um ihr eigenes Einkommen und teilen nur einige Dinge, wie einen gemeinsamen Garten, Gemeinschaftsraum oder ähnliches miteinander. Begegnungen in solchen Räumen sind oft nicht so intensiv. Trotzdem können intensive Beziehungen überall zu jeder Zeit beginnen, wie in Food coops, Vereinen, Transition Town Initiativen oder am Arbeitsplatz. Auch dort können sich die emotionalen Dramen entwickeln, die Anziehung oder unerwarteten Liebesgefühlen entspringen.

In Kommunen wiederum ist der private Raum manchmal auf ein Schlafzimmer begrenzt und viele Räume werden geteilt. Oft, und manchmal zu oft, laufen einem anderen Menschen über den Weg. Spannungen, Reibungen und Konflikte sind hier unvermeidbar. Eine gute Konfliktbewältigung, die zur Gemeinschaft passt, ist essentiell für enge Gemeinschaften – an der Konfliktkultur wird sich entscheiden, ob eine Gemeinschaft blüht und sich positiv entwickelt oder die Menschen sich dort nach und nach ausbrennen.

Sobald viele Leute eng zusammenleben, passiert es immer wieder, dass Emotionen und Gefühle füreinander entstehen, die bestehende Beziehungen verändern. Und so wie es die Dynamik bereichern kann, kann es sie auch schwächen. Begegnung auf der erotischen und sexuellen Ebene sind nicht zu kontrollieren. Diese unkontrollierbare Energie kann Menschen radikal verändern, Freude oder Enthusiasmus bringen und Endorphine wie Samen im Wind verteilen, aber auch Freundschaften und Projekte zerbrechen.

Verliebtheit ist eine ungeheuer starke Kraft, die immer wieder Menschen dazu führt, abgemachte Regeln zu brechen. Für den Umgang damit werden verschiedene Strategien gesucht: Es gibt Gemeinschaften die versuchen, klar vorzuschreiben, welche Beziehungsmuster akzeptabel sind und welche nicht.

Gemeinschaften mit streng religiösem Glauben sehen z.B. monogame Beziehungen als die einzig wahre Option. In der westlichen Gesellschaft sind serielle monogame Beziehun-

gen die Norm; sobald man sich in einen neuen Partner verliebt, muss man die (Liebes-)Beziehung zu dem vorherigen Partner abbrechen.

Es gibt einige Gemeinschaften, die sich teilweise bewusst und teilweise eher als Tribut an die Erfahrung – für eine Erweiterung der Beziehungsformen entscheiden und mehr als nur die heterosexuelle Monogamie leben. Um diese Offenheit zu leben, muss sich jedoch viel mit den komplexen Themen und aufkommenden Emotionen rund um Liebe und Sexualität befassen werden und es müssen Methoden gefunden werden, damit umzugehen.

Egal, welche Art von Beziehung gelebt und wie geliebt wird, in jeder Gemeinschaft werden Liebesbeziehungen beendet und neue beginnen. Der Partner, der verlassen wurde, fühlt sich oft sehr verletzt. Eifersucht, Wut, Groll oder andere kraftvolle Emotionen kommen meist aus dem tiefsten Inneren und haben viel mit dem Unterbewussten zu tun. Diese Emotionen gehören zum Mensch sein dazu und sollten auch akzeptiert werden und gehören nicht bewertet, unterdrückt oder ignoriert. Das gemeinschaftliche Zusammenleben braucht die Vereinbarung, dass jede\*r die Verantwortung für sein oder ihr Handeln und Verhalten übernimmt, um gesunde soziale Beziehungen zu führen.

Überall starten Beziehungen und werden auch wieder beendet, doch das besondere an Beziehung in Gemeinschaften ist, dass sich alte und neue Partner kennen und oft begegnen. Das bietet die Chance und die Notwendigkeit, die entstandenen Wunden zu heilen und gut zu verarbeiten. Sollte das Ende der Beziehung bedeuten, dass ein\*e Ex-Partner\*in die Gemeinschaft verlässt, so verlässt er oder sie damit nicht nur das Zuhause und eventuelle Kinder, sondern auch viele enge Freunde und Arbeitskolleg\*innen.

Manche Gemeinschaften nutzen soziale Werkzeuge und Methoden (siehe ZEGG-Forum) um diese Themen auf eine gewaltfreie Weise zu beleuchten und geben Sorge und Schmerz damit eine Stimme und eine Chance gesehen zu werden. Das bewusste Arbeiten mit und Zeigen von Emotionen verhindert, dass diese über der Gemeinschaft wie ein Schatten hängen, Spannungen herstellen und Energie der Gemeinschaft saugen.



Immer mehr Gemeinschaften kommen zu der Erkenntnis, dass das wichtigste Element in Liebesbeziehung nicht die Exklusivität, sondern Vertrauen, Aufrichtigkeit und Transparenz ist. Das offene Aussprechen von romantischen Attraktionen außerhalb der existierenden Partnerschaft kann Entspannung und Vertrauen schaffen und die Partnerschaft neu inspirieren und ihr neue Energie geben. Manchmal bedeutet das Öffnen einer Beziehung auch die Rettung einer Beziehung, die in dem Paradigma der serienmäßigen Monogamie geendet hätte.

Das Thema der Mann-Frau Beziehung ist in jeder Gesellschaft ein sehr stark kulturell geprägtes Thema. Die meisten Menschen bleiben

in dem Bild ihrer Tradition und Erziehung, auch wenn sie festgestellt haben, dass es ihnen nicht guttut, sie eventuell verletzt oder verrückt macht. Manche Gemeinschaften haben sich zur Aufgabe gemacht sich die eigenen kulturellen Prägungen anzuschauen und Alternativen

bewusst zu entwickeln. Gegenseitiges Vertrauen und Fürsorge, Transparenz, Geduld und unterstützendes Zuhören wirken wie Balsam für eine verletzte Seele.

### Der Umgang mit Konflikten

Roberto Tecchio, ein bekannter italienischer Berater hat Konflikt als „**das Resultat zweier Faktoren: Meinungsverschiedenheit und persönliches Unbehagen**“ definiert. In anderen Worten bedeutet dies, die Intensität des Konfliktes wird nicht durch die Größe der Meinungsverschiedenheit, sondern durch das Unbehagen, das aus der Meinungsverschiedenheit resultiert, bestimmt. Dies bedeutet,

dass weder Diskussionsthema noch Verwicklung und Ausmaß der Entscheidung allein zu Konflikten führt. (Siehe auch: **die neun Schritte der Konfliktbildung**)

Der Katalysator für die meisten Konflikte ist eine gestörte Beziehung, dies erschwert die konstruktive Teilnahme an Entscheidungen oder des gemeinsamen Alltags. Alles wird schwer, unklar oder verwirrend.

Uneinigkeiten können manchmal eine Bereicherung für die Gruppe sein, da sie die unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven reflektieren und neue Ideen und Vorschläge aufbringen und den Horizont erweitern. Es ist somit das Mittel gegen Passivität und unterstützt die Gruppenausdauer durch häufiges Anzapfen der kollektiven Intelligenz und Durchmischen der Energien auf dem Weg zur besten Lösung.

Unannehmlichkeit und Unbehagen sind jedoch manchmal schwer zu greifen und undefinierbar. Immer wieder versuchen wir die Frage „Warum leiden wir?“ zu beantworten. Jede Religion und Philosophie versucht eine Antwort zu finden, und doch gibt es immer noch keine allumfassende Antwort. Die Psychologie forscht, wo das Leiden überall seinen Ursprung haben könnte, von der Schwangerschaft, Kindheit, Geburt (**the imprinting theory Prägung**) über vorgeburtliche Ereignisse bis hin zu den Vorfahren und Ahnen (**Aufstellungssarbeit**) – aber es gibt keine allumfassende Antwort. Besonders wichtig scheint in diesem Zusammenhang die Angst vor Tod und Verlassenheit zu sein, die immer wieder angetickt wird, wenn Menschen sich ignoriert fühlen.

Diese zwei Beispiele zeigen, wie Konflikte wirken und ablaufen können:

1. Maria und Nadja führen neben der Kaffeemaschine eine heiße Diskussion darüber, ob sich ihr Verein mit einem hohen Geldbetrag an dem Fair-Trade-Festival in der Stadt beteiligen soll. Die Kasse ist so gut wie leer und Maria bezweifelt, dass die Gruppe sich die finanzielle Unterstützung des Projektes nicht leisten kann. Nadja ist vom Gegenteil überzeugt und so diskutieren beide lange über die Vor- und Nachteile jeder Option. Beide halten an ihrer Meinung fest. Nach einiger Zeit lädt Nadja Maria ein, die Diskussion auf später zu verschieben und jetzt gemeinsam spazieren





zu gehen. Sie bedanken sich beieinander für das jeweilige Engagement und den Einsatz und gehen gemeinsam spazieren.

2. Beth und Judith sitzen in einem gemeinsamen Treffen. Der Ablaufplan sieht aus wie immer, alltägliche Themen von eher weniger Relevanz. Beth redet darüber, den Küchenplan zu verändern und umzustrukturieren. Judith schweigt, sie schüttelt ihren Kopf, bleibt jedoch stumm. Nachdem die Dienste verteilt sind steht Judith auf und verlässt mit Tränen in den Augen das Treffen. Beth ist erschrocken und kann nicht verstehen was da passiert, sie kann sich nicht erklären, wieso Judith so reagiert. Vage erinnert sie sich daran, dass Judith des Öfteren Skepsis über ihre Vorschläge gezeigt hat, in letzter Zeit viele Treffen verpasst hat und selten ausspricht, was sie denkt. Judith verlässt den Raum und erzählt ihrer Freundin Ana: „Ich gehe. Es ist besser für die Gruppe, wenn ich gehe.“

Diese beiden Fälle erzählen zwei unterschiedliche Geschichten. Nadja und Maria hatten eine intensive Diskussion, die jedoch ihre Beziehung nicht (negativ) beeinflusst hat. Beth und Judith hingegen, haben noch nicht einmal diskutiert und trotzdem hat es ihre Beziehung so ruiniert, dass eine von ihnen den Platz verlassen möchte; es ist die Geschichte davon, wie viel Einfluss Konflikte haben, auf das gesamte Leben von Menschen.

Einen Konflikt kann man gewinnen oder verlieren, doch im Endeffekt verlieren wir alle, wenn wir unsere Gruppen und Gemeinschaften zahlen- und energiemäßig schrumpfen sehen, an endlosen Diskussionen zerbrechen, und auseinanderbrechen, nur um dann wieder von vorne anzufangen.

Maria und Nadja hatten ganz und gar nicht die gleiche Meinung und trotzdem hat sich niemand in ihrer Diskussion unwohl gefühlt, dadurch war ihre Beziehung nicht gefährdet. Durch aufmerksames Zuhören konnten Spannungen entdeckt und angesprochen werden. Ein effektiver Weg, (Meinungs-)Verschiedenheiten anzuerkennen und zu respektieren ist der des **moderierten Gesprächs**, und das Nutzen von

Entscheidungsstrukturen, die unterschiedliche Positionen zulassen und integrieren, statt die Gruppe in Mehrheit und Minderheit aufzuteilen (Konsens und Konsent versus Mehrheitsprinzip). Dynamische, soziale Strukturen, die die direkte Beteiligung erlauben, wie die **Soziokratie**, sind gute Herangehensweisen, um Meinungsverschiedenheiten zu sehen und die Individuen dahinter wahrzunehmen und wertzuschätzen.

Hat Beth je Judiths Meinung zu den Küchenschichten gehört? Oder hat sie nie zugehört und damit Judiths Unzufriedenheit über die momentane Situation ignoriert? Ist Judith bereits erbittert darüber, dass Beth und die anderen der Gruppe ihrer Meinung nicht wirklich viel Wert zusprechen? Merkt es überhaupt jemand ob Judith an einem Treffen teilnimmt oder nicht, kümmert es jemand, was sie denkt?

Sobald Emotionen hochkommen und sich manifestieren ist es zu spät, rational die Sache anzugehen und einen Plan oder ähnliches auszuarbeiten. Es ist Zeit innezuhalten und zuzuhören; respektvoll und wertfrei den Gefühlen der anderen Person zu begegnen und diese weder zu hinterfragen, noch mit einem schlaun Ratschlag klein zu machen. Einfach zuhören.

Soziale Werkzeuge, wie die Redestabrunde, Forum und Mediation können viel Spannungen in gemeinschaftlichen Projekten lösen und unterstützen die Verbindung zur Vision und Mission, die den Weg zur gegenseitigen Anerkennung und Akzeptanz zeigen.

Praktische Konfliktbewältigungsmethoden und -theorien sind auf der CLIPS Website zu finden.

Arnold Mindell's Theorien zu **rank and privilege**<sup>2</sup>, sind einfach und geniale Methode, um soziale Dynamiken, nicht nur in Gruppen, sondern auch in der Gesellschaft als Ganzes, zu sehen und zu verstehen.

Um Konflikt zu lösen müssen wir uns also weniger mit den Meinungsverschiedenheiten als mit der gestörten Beziehung zwischen den Einzelnen auseinandersetzen und dafür

2 [https://en.wikipedia.org/wiki/Arnold\\_Mindell](https://en.wikipedia.org/wiki/Arnold_Mindell)



die richtigen Methoden im richtigen Umfeld anwenden. Es ist ein langer und herausfordernder Weg, zu einer konfliktarmen und gemeinschaftlichen Gesellschaft.

Es ist wichtig, dass jede Gemeinschaft Strategien zur Konfliktbewältigung hat, die zu der Gemeinschaft passen. Manche Gemeinschaften nutzen interne Mediatoren, die bei zwischenmenschlichen Konflikten unterstützen, und andere wiederum investieren in die Ausbildung aller zur Lösung von Konflikten. Das wirklich Wichtige dabei ist, dem ganzen Thema wirklich Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen. Es wird sich später auszahlen, denn das einzige was schlimmer ist als ein heftigerer Konflikt ist ein permanent fortlaufender, heftiger Konflikt.



27

### **Gemeinschaft – eine Zusammenfassung**

Gemeinschaftsbildung passiert Schritt für Schritt und manche Effekte werden erst nach langer Zeit sicht- oder spürbar.

Aber ohne bewusste Schritte zur Gemeinschaftsbildung werden Gruppen früher oder später ihre weiche, menschliche Seite, ihre Seele, verlieren und ergebnisorientierte Maschinen werden. Die gemeinschaftsbildenden Methoden, die CLIPS auflistet, können in jeder Gruppe angewandt werden, die ihr Miteinander bewusst gestalten will. Ein gesunder Gemeinschaftsgeist ist wie fruchtbarer Boden, der dazu beiträgt, dass die individuellen und gemeinschaftlichen Intentionen sich verwirklichen können.

• **OUR INTENTION CREATES OUR REALITY**

• *Wayne Dyer*



Foto: Henk Petter



# INTENTION

29

## Schlüsselpunkte

- **Die Intention eines Gemeinschaftsprojektes gibt die Ausrichtung vor und gibt den Impuls, aktiv zu werden.**
- **Die Intention eines Projektes beeinflusst auch die Positionierung eines Projektes in der Gesellschaft.**
- **Die Vision beschreibt, was für eine Welt wir der nächsten Generation hinterlassen wollen, die Mission definiert den Beitrag, den das Projekt dazu leisten will. Konkrete Planungsschritte beschreiben, wie dieser Beitrag geleistet werden soll.**
- **Alle Gruppenprojekte brauchen Werkzeuge, Feedback zu integrieren und sich an veränderte Situationen anzupassen.**

## Von der individuellen zur gemeinschaftlichen Intention

Bewusst geteilte Intention (wohin die Gruppe gehen möchte) ist eins der wesentlichsten Grundlagen der meisten gemeinschaftlichen Projekte. Diese geteilte Absicht zu formulieren, weiterzuentwickeln und aufrechtzuerhalten, braucht sowohl einen klaren Anfangsimpuls wie auch fortwährende Aufmerksamkeit darauf. Dies sorgt dafür, dass das Projekt den Kurs hält und dient als ein Maßstab, ob Ziele erfüllt worden sind. Absichten von Gemeinschaftsprojekten können sehr verschieden sein, von subtilen inneren Zielen (spirituelle Projekte) über abstrakte äußere Ziele (politische Projekte) zu sehr praktischen Zielen (z.B. ökologische Projekte).

Die gemeinsame Absicht definiert auch, wer am Projekt teilhaben kann und wer nicht, basierend auf die ganz persönlichen Moti-

vationen der Einzelnen. Das ist natürlich, da jedes Projekt seine eigenen Kernaspekte hat (zum Beispiel, wie eng eine Gemeinschaft miteinander lebt, ob Tiere erlaubt sind, Fleisch gegessen wird, etc.), die der Filter ist, der bestimmt, was für Menschen das Projekt anzieht, und wie stark sie sich mit dem Projekt identifizieren.

Wenn wir über diese verschiedenen Aspekte und Prozesse sprechen, die mit Intention zu tun haben, ist die erste Schicht die persönliche Absicht, sich einem Projekt anzuschließen oder es zu starten. Die ganz persönlichen Absichten beeinflussen die Beiträge der Individuen zu der Gruppe. In der Regel erfüllt die Gruppenzugehörigkeit persönliche Bedürfnisse und Wünsche, wie z.B. nach Freundschaft, sinnvoller Arbeit, eine Veränderung der Lebensumstände, Heilung von emotionalen Verletzungen, etc. Diese persönlichen Absichten öffnen



30

die Möglichkeiten für Gemeinschaftsbildung.

Die zweite Ebene hat zu tun mit den geteilten, gemeinschaftsorientierten Absichten. Diese Ebene ist oft als Vision, Mission und konkrete Planungsschritte beschrieben. Klar formulierte Intention transportieren eine klare Botschaft zu potentiellen Verbündeten, Mitgliedern, Partnern, Spendern, etc. und helfen diesen zu verstehen, worum es mit dem Projekt geht.

Die gemeinschaftliche Absicht beeinflusst auch die Frage, wie sich das Projekt in der Gesellschaft positioniert. Wie vernetzt sich das Projekt? Wie wird das Projekt in der Gesellschaft angesehen? Erfolgreiche Projekte haben in der Regel starke Allianzen aufgebaut, indem sie Verbindungen nicht nur mit ähnliche ausgerichteten Projekten, sondern auch mit den verschiedensten Individuen, Gruppen und Institutionen suchen.

Eine Gruppe ähnelt dem Mikrokosmos einer lebendigen Zelle, sie braucht eine Membran, um alle Elemente zusammenzuhalten, und so in ihrer Einzigartigkeit weiter zu bestehen. Die Membran gibt jeder Zelle erst ihre Identität, indem sie sie von ihrer Umwelt trennt, aber ihr gleichzeitig erlaubt, Informationen und Ressourcen mit ihr auszutauschen. So braucht auch jedes Gruppenprojekt eine Membran, die sie in den verschiedenen Phasen ihrer Existenz zusammenhält, insbesondere in Zeiten von Schwierigkeiten und Konflikt. In unserer Erfahrung ist einer der wichtigsten Schritte, die eine Gruppe machen kann, um sicherzustellen, dass auch in schwierigen Zeiten das Positive nicht vergessen wird, eine klare Beschreibung der transpersonalen Identität der Gruppe zu haben, auf die sich die Menschen beziehen können.

Diese Beschreibung sollte Dokumente umfassen, die verschiedene Abstraktionslevel und Zeithorizonte haben, sowohl sehr abstrakte, generelle und langfristige Festlegungen (Vision) wie auch mehr konkretere, definiertere und lokale Zielsetzungen (Mission), sowie die praktische, terminierte Projektplanung, und ganz konkrete Handlungspläne: Was, wer, wann und wo? Die Satzung gehört auch zu dieser Sammlung und sollte so viele Überschneidungen wie möglich mit den anderen Dokumenten haben. Alle diese Dokumente sind miteinander verbunden wie Stufen auf

einer Leiter oder Gene in einer DNS-Kette. Sie werden in der Struktur des Projektes reflektiert und sind angebunden an die Ursprungsintention.

Um sicherzustellen, dass diese elementaren Teile der Gruppen-Membran wirklich geteilt werden und als gemeinsam wahrgenommen werden, ist es wichtig, dass sie in einem Beteiligungsprozess erstellt werden, dass sie regelmäßig diskutiert und angepasst werden, und es muss allen Menschen die Zeit gegeben werden, ihre individuellen Perspektiven, persönlichen Absichten und Aktivitäten dort zu integrieren.

Außerdem müssen wir im Auge behalten, dass eine Gemeinschaft stets ein lebendiger Organismus ist mit seinem eigenen internen Metabolismus und auch einem Lebenszyklus. Sie geht durch Phasen wie Geburt, Kindheit, Teenageralter, Reife, Alter und, ja, auch den Tod.

### **Vision, Mission, konkrete Schritte.**

Gemeinschaftsprojekte werden oft gestartet in der Hoffnung, Werte zu realisieren, die in unserer Gesellschaft vernachlässigt werden: Gleichberechtigung, Solidarität, Nachhaltigkeit, Schenkökonomie und anderes.

Der Versuch diese Werte durch die gewählte „Mission“ zu realisieren ist ein kreativer Prozess, eine neue Kultur mit neuen Werten aufzubauen

**Die Vision (Warum?)** ist ein langfristiges, visionäres Bild, was für eine Realität wir für unsere Gruppe und den Planeten als Ganzem schaffen wollen. Die Vision beinhaltet die von der Gruppe geteilte Weltsicht. Sie gibt eine Antwort auf die Frage, was die Gruppe dazu beiträgt, dass die Welt ein Stückchen besser wird. Sie bezieht sich auf die Ideale, Werte und Träume, die den Gruppenmitgliedern wichtig sind. Sie sollte kurz, leicht zu erinnern, klar, verständlich und attraktiv für neue Mitglieder sein. Ein Beispiel für eine Gruppenvision könnte sein: *„Wir wollen miteinander arbeiten, um den Frieden, das Verständnis zwischen den Menschen und den Respekt für alle lebenden Wesen zu stärken, und eine lebendige Umwelt schaffen, in der unsere Gruppe in Harmonie, Solidarität und Balance mit der Natur und der Umwelt leben kann.“*

**Die Mission (Was?)** ist eine stärker definierte, auf den Ort bezogene und fokussierte Darstellung von dem, was die Gruppe tun wird, um die Vision umzusetzen, und in ihrem eigenen kulturellen und sozialen Kontext umzusetzen. Auch die Mission sollte eher kurz und knapp formuliert sein, so dass man sie leicht zitieren und erinnern kann, und sie sollte beinhalten, was die Gruppe tatsächlich plant zu tun. Sie sollte die Frage beantworten: „Was können wir tun, um unseren Traum wahr zu machen?“ Ein Beispiel für eine Mission ist: „Wir wollen eine Lebensgemeinschaft von etwa 50 Menschen bilden, die ihre Gemeinschaftsräume miteinander teilen, um Beteiligung und Kreativität zu ermöglichen. Wir wollen unser Land nachhaltig auf der Basis von Permakulturprinzipien bewirtschaften. Jede Person, Familie und Kleingruppe wird private Räume je nach ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten haben. Wir sind inspiriert durch freiwillige Einfachheit, Nachhaltigkeit und gegenseitigen Respekt.“

**Konkrete Realisierungsschritte (Wie?)** beschreiben klare und genau definierte Schritte, die eine Gruppe machen wird, um wirkungsvoll in die Richtung zu gehen, die die Vision und Mission aufzeigen. Sie beinhalten idealerweise einen klaren Zeitrahmen und eine Liste von praktischen Aktionen, die die Gruppe in der nahen Zukunft umsetzen wird. Sie können Festlegungen zu Leitungsstruktur, Entscheidungsstruktur, Ökonomie und Eigentumsfragen beinhalten.

Wissen über Gruppenprozesse sollte ein integraler Bestandteil der Realisierungsschritte sein. Auch beim Fokussieren auf das Was? (Ergebnisse) sollte da „Wie?“ (Prozess) stets im Auge behalten werden, in der Regel entwickelt sich nicht immer alles wie geplant, und es ist wichtig, auf diese Veränderungen zu reagieren.

Konkrete Planungsschritte müssen nicht immer nur kurzfristig sein, sie sollten auch langfristige Perspektiven aufzeigen, um Orientierung für die alltäglichen Fragen zu geben.

Sie stehen stets in Verbindung mit der Frage „Was sollen wir tun, um unsere Vision und Mission zu erfüllen, wann und wie und warum?“

Konkrete Planungsschritte sollten stets „SMART“ formuliert sein. Diese Abkürzung

steht für die englischen Worte: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely (Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Realistisch, mit Zeitrahmen – SMERZ hat sich als Abkürzung aber nicht durchgesetzt. ;))

*“Wir werden einen soziokratisch organisierten Verein gründen (2 Monate), den Ort zum Leben für unsere Gemeinschaft finden (6 Monate), einen Entwicklungsplan, der auf Permakulturprinzipien basiert, aufstellen (12 Monate). Wir werden unser Projekt öffentlich vorstellen, um wenigstens 3 neue Mitglieder zu gewinnen (6 Monate), durch etwa 10 öffentliche Veranstaltungen, die sowohl die allgemeine Öffentlichkeit, wie auch die Politiker informieren und inspirieren (12 Monate).“*

Klare Formulierungen von Vision, Mission und Planungsschritten, ob auf der Website, dem Flyer oder in einer Präsentation, schafft Klarheit und hilft Außenstehenden, ein Bild davon zu bekommen, worum es in dem Projekt geht. Für die Projektmitglieder dient die Intention als ein wesentliches Kriterium für Entscheidungen, insbesondere in schwierigen Entscheidungen, in denen sich die Gruppe nicht einig ist. In diesen Fällen sollte die Gruppe sich fragen: „Wird diese Entscheidung das Erreichen unserer Mission und Ziele unterstützen oder nicht?“

### Exkurs: Die Bedeutung von Protokollen

**Protokolle** erlauben der Gruppe, alle Veränderungen, Aussagen, Entscheidungen, Vereinbarungen und Streitpunkte nachvollziehen zu können. Protokolle sind ein wesentliches Werkzeug, um die Gruppe zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen.

Protokolle schaffen Klarheit darüber, was beschlossen wurde, und wie Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilt wurden. Sie erinnern an Meilensteine und Daten. Sie schaffen Transparenz



#### Ein Beispiel für Protokoll

Vorbereitung Vereinsgründung

Datum: 5.5.2017

Anwesend: Sarah, Susan, David, Marc, Jill, Rob, Anna, Tom, Sarah, Becky

Protokollführerin: Becky

- Der Verein soll genannt werden „Frieden mit der Erde eV“. Er soll ein gemeinnütziger Verein werden.
- Vereinsname wurde im Konsens bestätigt.
- Marc und Jill werden einen Satzungsentwurf schreiben und ihn per mail an alle senden, bis Ende dieses Monats.
- Sarah und David werden die Kosten für die Eintragung in Erfahrung bringen und auf der nächsten Sitzung darüber berichten.
- Die nächste Sitzung ist am a.b.17 um 11 Uhr.



auch für Nicht-Anwesende, wenn sie entsprechend publiziert werden.

Es ist besser, Protokolle kurz zu halten, mit einem Fokus auf die Entscheidungen und die wesentlichsten Diskussionspunkte, nicht alle Dialoge wiederzugeben.



32

Visions-Papier, Missionsformulierung und Planungsschritte sind Dokumente der Gruppe und können als solche auch durch partizipative Prozesse wieder verändert werden. Es ist immer wieder notwendig, sie einer sich verändernden Realität anzupassen. Wenn dies bewusst geschieht, und jedes Gruppenmitglied eine Stimme in diesem Prozess hat, dann wird das Zusammengehörigkeitsgefühl stark sein.

### **Adaptation & Resilienz**

Neben Vision, Mission und konkreten Umsetzungsplänen, die die Richtung vorgeben, brauchen Projekte auch Werkzeuge, wie die Richtung geändert werden kann. Wie ein lebendiger Organismus ist es wichtig, das Feedback aus der Umgebung aufzunehmen, und ihm Aufmerksamkeit zu schenken, daraus zu lernen. Dieses Feedback begegnet uns in Form von Konsequenzen, die unsere Handlungen auf unser Leben und das anderer Menschen haben.

Alle fünf Ebenen des CLIPS-Modells

brauchen die Fähigkeit zur Adaptation:

- **die individuelle Ebene**
- **die Gruppenebene**
- **Feedback und Erfahrungen können auch die Intention verändern**
- **Entscheidungen brauchen Feedbackschleifen, um ihre Sinnhaftigkeit zu prüfen (Struktur)**
- **Konkrete Arbeitsabläufe sollten immer wieder reflektiert werden, damit sie optimiert werden können. (Praxis)**

Da die Umgebung und die Umstände eines Projektes sich immer wieder verändern, wird das Projekt immer wieder Herausforderungen begegnen. Zum Beispiel: Wenn Teil der Mission Selbstversorgung mit Lebensmitteln ist, aber die Umweltbedingungen dafür schwierig sind (Trockenheit, armer Boden), dann muss das Projekt sich an diese Herausforderung anpassen.

Wenn ein Projekt sich entwickelt, dann kann

es unerwartete Schockmomente geben, die große gemeinschaftliche Herausforderungen bedeuten. Unfälle, Feuer, große finanzielle Probleme, etc., verlangen vom Projekt bewusstes Krisenmanagement. Die Fähigkeit zur Anpassung braucht es in einer Welt, in der sich Situationen schnell verändern können.

Nicht zu festgelegt sein auf ein starres Ziel, sondern eher bewusst prozesshaft zu agieren, erlaubt die Adaptation an neue Prozesse oder, in anderen Worten, Resilienz und Krisenfestigkeit. Sowohl die Ergebnisse wie auch die Prozesse sollten regelmäßig reflektiert werden.

Gemeinschaftliche Kreativität ist die Hauptquelle von Anpassungsfähigkeit. Kreativität meint nicht nur künstlerischen Ausdruck, aber auch die Fähigkeit, Innovationen zu entwickeln. Es gibt viele Wege, Lernen und Innovation zu unterstützen: Feedback, Spiele, Brainstorming, Mindmapping, kreative Problemlösung, etc. Gruppen können Methoden auswählen, die mit ihren eigenen Besonderheiten zusammenpassen. Es ist wichtig, zu verstehen, wie wichtig Veränderung ist, und diese Veränderung bewusst zu gestalten, sich immer wieder an neue Realitäten anzupassen.

### **Netzwerke**

Im Systemischen Denken geht man davon aus, dass das ganze Leben ein großes Netzwerk ist. Diese faszinierende Disziplin lehrt uns viel über Beziehungen und den Austausch zwischen komplexen Elementen, über die Verbindungen von Systemen untereinander.

Ein Gemeinschaftsprojekt ist, wie jede menschliche Gruppe, ein lebendiges System und braucht Kommunikation und Evolution, um sich an verändernde Bedingungen anzupassen, wenn es nicht nur überleben, sondern Blühen und zum Wohl seiner Mitglieder und seiner Umgebung beitragen will.

Die Ziele von Gemeinschaftsprojekten gehen in der Regel über die eigene Gruppe hinaus, sie möchten, dass nicht nur ihre Mitglieder, sondern auch die Umgebung und die Gesellschaft von ihren Aktivitäten profitiert.

Gemeinschaftsprojekte sind meist ein sehr aktiver Teil der Gesellschaft, sie engagieren

sich für Menschenrechte, Nachhaltigkeit und Hoffnung für eine bessere Zukunft. Nur wenige von ihnen bieten formelle Trainingsprogramme für die Öffentlichkeit an, aber alle sind ein lebendiges Beispiel dafür, dass ein anderes Leben nicht nur möglich ist, sondern dass es als Beispiel sichtbar und zugänglich ist. Im Global Ecovillage Network (GEN) sind viele derartige Gemeinschaften vernetzt.

Fast immer wenn ein Neuankömmling Veränderungen einführen will, antworten die Alteingesessenen erstmal mit Skepsis. Alle neuen Gemeinschaftsprojekte stolpern über diese Schwierigkeit, wenn sie mit innovativen Ideen an ihre Nachbarn herantreten. Wie können positive und für beide Seiten befriedigende Beziehungen mit der Nachbarschaft aufgebaut werden? Viele Projekte kämpfen mit dieser Herausforderung. Wenn das „neue Kind im Dorf“ die ersten Schritte raus macht, sollte es erstmal einfach um sich gucken. Wer ist da? Wer war hier schon, lange bevor die Gruppe einzog oder aktiv wurde? Wer ist verbunden mit dem Land, den Gebäuden, wer trägt die lokale Kultur und Tradition? Ein Gelände kaufen und ein tolles Projekt darauf starten ist nicht genug, um aus der Perspektive der lokalen Bevölkerung die wirklichen Besitzer des Gebäudes zu werden.

Gemeinschaftsprojekte müssen Wurzeln in den Grund wachsen lassen, wie Bäume oder Wälder, und den Nährstoffkreislauf von Wachstum – Austausch – Zurückgeben mit der Umgebung beginnen. Sie müssen die Gemeinschaft, die vor ihnen auf dem Land gelebt hat, wichtig nehmen und akzeptieren, seien es Tiere, Menschen oder Pflanzen. Geht heraus und schüttelt die Hände der Nachbarn, begrüßt die Tiere. Die neue Gemeinschaft, als das neue Element, hat die Aufgabe, sich in die alte Gemeinschaft einzuführen. Akzeptiert zu werden ist dann ein zweiter Schritt, der eine Voraussetzung zum gesellschaftlichen Wirken ist.

Eine universelle Sprache, die jeder versteht und wertschätzt, ist gutes Essen und Spaß. So ist immer eine gute Idee, Nachbarn zu einem Tag der offenen Tür mit leckerem Essen und schönen Aktivitäten einzuladen. Auch wenn

das Projekt noch nicht viel vorzuweisen hat, ist es gut, die eigene Vision und Mission zu zeigen, über Pläne und Projekte zu sprechen, und in den Austausch mit der lokalen Bevölkerung zu gehen. Das ist ein effektiver Weg, Verbindungen zu schaffen. Es ist ein Weg, ein unterstützendes Netzwerk rund um eine neue Gruppe aufzubauen. Das hat sehr viele Vorteile und nur sehr wenig Nachteile, es wird sich immer auszahlen.

Formale Beziehungen mit der örtlichen Gemeindeverwaltung, Politikern und Schlüsselpersonen sind auch essentiell, daher ist es wichtig, auch formale Veranstaltungen zu planen. Aber die direkten Nachbarn werden über das Projekt sprechen und Informationen weitergeben, lange bevor die Gruppe ihren Bürgermeister trifft. Sie sind die wichtigsten Multiplikatoren. So kann es auf dem Land ein wichtiger Türöffner zu sein, als erstes den Rinnstein von Gras zu befreien und den überwucherten Vorgarten zu pflegen – die Vorderseite des Hauses so zu gestalten, dass die Nachbarn glücklich damit sind, ist eine Herausforderung für viele Projekte.

Alle Menschen, die in ein Gruppenprojekt einsteigen, haben einen anderen Hintergrund, jeder bringt andere Verbindungen mit, wenn wir ein Projekt starten. Viele waren auch vorher aktiv in Vereinen, Unternehmen, Food-Coops, Initiativen. Das kann eine große Unterstützung für das neugeborene Projekt sein. Viel Öffentlichkeitsarbeit über die Entwicklung der Gruppe wird die Aufmerksamkeit und Energie von anderen Aktiven, die ein Unterstützungsnetzwerk bilden können, auf die Gruppe lenken. Dieses Unterstützungsnetzwerk kann frische Ideen und Energie einbringen und auch für neue Mitglieder sorgen.

Bei all dem sollte man nicht vergessen, dass Transparenz, Offenheit und Inklusion nicht heißen muss, dass jeder Gruppenprozess für alle offen sein sollte. Für ein Gemeinschaftsprojekt zu arbeiten beinhaltet viele sehr private Momente. Die Balance zwischen Inklusion und Exklusion ist eine Kunst, die jede Gruppe lernen muss, insbesondere wenn die Menschen eng miteinander leben.





### **Intention – eine Zusammenfassung**

Intention ist wie ein Pfeil, dessen Spitze in die gewünschte Richtung zeigt, und die Federn den Flug stabilisieren. Gruppenprojekte brauchen ein klares Bewusstsein für die Ausrichtung und dann Kreativität, Anpassungsfähigkeit und Resilienz, um sich weiterzuentwickeln. Mit der „äußeren Welt“ in engem Austausch zu sein ist ein wesentlicher Aspekt einer wirklich nachhaltigen Gruppe, ein fundamentales Element in der Dynamik des Systems.

Mit den Kapiteln „Individuum“, „Gemeinschaft“ und „Intention“ haben wir den Weg des Flusses skizziert. Das nächste Kapitel „Struktur“ ist wie das Flussbett: Es unterstützt nicht nur das Fließen des Flusses, es wird auch geformt durch dieses Fließen.



Foto: Moni Podsiadla



## 36 STRUKTUR

### Schlüsselpunkte

- **Das breite Feld „Struktur“ bezieht sich auf die praktische Ebene, wie die Gruppe organisiert ist in Bezug auf Projektorganisation, Entscheidungsfindung, Informationsfluss, Eigentumsfragen, rechtliche und wirtschaftliche Organisation.**
- **Es dreht sich auch um interpersonelle Aspekte, die mit Rang und Führungsrolle einhergehen, die starken Antriebskräfte für eine Gruppe sind, aber auch potentielle Quelle von Konflikt und Frontenbildung.**
- **Die Herausforderung ist es, Strukturen zu schaffen, die solide und kohärent genug sind, um die Intention der Gruppe zu unterstützen, ohne zu unterdrücken oder die Vision in einer rigiden Weise zu zementieren.**
- **Bewusstes Achten auf Struktur ist auch ein wichtiges Werkzeug, um die Gruppe vor rechtlichen Problemen zu bewahren, die bei Nichtbeachtung auftreten können.**
- **Wesentlich für das Feld Struktur ist ein Entscheidungs-Modell, das alle Gruppenmitglieder stärkt und Macht auf eine balancierte Art und Weise verteilt.**



### Überblick

Struktur kommt von dem lateinischen „*structūra*“ ‚Bauart‘, ‚Sinngefüge‘, ‚Gebäude‘. Die Metapher „Gebäude“ mit dem

Bild von beschützenden Wänden um sichere Räume, Dächer, Gänge und Türen, die geöffnet, geschlossen, verschlossen und aufgeschlossen werden können beschreibt wichtige Aspekte der Struktur.

Es ist wichtig, einem Projekt wirklich die passenden Strukturen zu geben, und diese Arbeit wird oft vernachlässigt. Das Ergebnis ist oft, dass die Gemeinschaft, dann, wenn

sie es benötigt kein solides Gebäude hat, in dem zum Beispiel Konflikte auch ausgetragen werden können.

Gruppen, die etwas Längerfristiges realisieren möchten, sollten klare Verabredungen über Strukturfragen (wie kommen wir zu Entscheidungen? Wie organisieren wir die Finanzen und die Rechtsvertretung?) haben.

Das ist nicht immer einfach und nicht immer selbstverständlich. Nachhaltige Gemeinschaften kämpfen oft damit, eine Struktur zu entwickeln, die von allen verstanden und unterstützt werden kann. Sie dümpeln oft lange vor sich hin mit der gefährlichen Annahme,

dass spontane Entscheidungen und gute Energie alle Probleme lösen werden, und dass zu viel Struktur unterdrückend wirkt.

Das Gegenteil ist wahr: Wenn man es vernachlässigt, die passenden Rechtsformen zu schaffen, Eigentumsfragen zu klären und gemeinsam für alle verbindlichen Grundlagen für Entscheidungen niederzuschreiben, öffnet man die Tür für endlose Diskussionen, die die Fundamente der Gemeinschaft unterhöhlen können und wo dann „das Recht des Stärkeren“ herrscht.

Die gemeinsame Erarbeitung dieser Strukturen ist ein lebendiger und organischer Prozess, der jeweils den Phasen des Projektes angepasst sein sollte. Es sollte auch Aufmerksamkeit geschenkt werden, Feedback-Mechanismen mit einzubeziehen, um die Effizienz und Sinnhaftigkeit der Strukturen zu überprüfen.

Die Struktur eines Projektes unterstützt die gemeinsame Intention und schafft einen sicheren Raum für Gemeinschaft und Individuen.

### Soziokratie als Organisationsmodell

Soziokratie verteilt die Verantwortlichkeiten in einer Gruppe, indem sie gleichberechtigt die Macht verschiedenen Kreisen zuweist. Die Kreise sind durch „double-links“ miteinander verbunden: Eine Person repräsentiert den allgemeineren Kreis im spezifischeren Kreis oder der Arbeitsgruppe, eine Person repräsentiert den spezifischeren Kreis (Arbeitsgruppe) in dem allgemeineren Kreis. In jedem Kreis werden Entscheidungen im Konsent getroffen. (Siehe Entscheidungsfindung). Verschiedene Rollen werden besetzt durch „Soziokratische Wahlen“, um zu erreichen, dass die Rollen durch die Menschen ausgefüllt werden, die im Moment für diese Rolle am geeignetsten sind.

rollen zu tun hat. Diese sollte man nicht verurteilen, leugnen oder bekämpfen, sondern verstehen und bewusst und effektiv nutzen, um so Missbrauch zu vermeiden und Konflikt vorzubeugen. Führungsrollen sind ein starker Motor und beeinflussen das Wohlbefinden der Menschen und Ihr Zugehörigkeitsgefühl stark. Macht zu verleugnen ist meistens kontraproduktiv. Die Frage ist, wie Macht eingesetzt

wird, und ob es die Bereitschaft gibt, sie zu teilen und sie zu kontrollieren.

Der Aspekt „Struktur“ umfasst verschiedene Ebenen, zum einen die **interne Organisation** (Arbeitsgruppen und ihre klaren Verantwortlichkeiten, Wer entscheidet was? Englisch: Governance), die nächste Ebene ist das **Entscheidungsmodell** (Soziokratie, Holokratie, Konsens, Demokratie). Hier die richtigen Methoden zu finden, die zu der Gruppe passen, ist eine wichtige Aufgabe.

**Die Struktur der Kommunikation und Treffen** sind wesentliche Elemente jedes Gruppenprojektes, es ist hilfreich, wenigstens eine Einführung in Gesprächsmoderation und Gruppendynamik erhalten zu haben. Treffen sind nicht nur zur Entscheidungsfindung da, sie sind auch Räume der Kommunikation, zum Austausch von Sichtweisen und Ideen, zur Diskussion von Projekten und co-kreative Prozesse. Sie sind Räume für kollektives Lernen und gegenseitige Wertschätzung.

**Ökonomische Organisation:** Es braucht einen Fokus auf die notwendigen Ressourcen, sowohl dazu, ein Projekt zu starten, wie es dauerhaft am Leben zu halten. Wichtig ist, die Grenze zwischen der persönlichen und der gemeinschaftlichen Ökonomie zu definieren, und Vereinbarungen und transparente Strukturen für das Management und den Umgang mit dem gemeinsamen Geld zu finden.

**Eigentum und Rechtsform:** Welche Prinzipien beeinflussen das Projekt rund um die Themen des Grund- und Wohneigentums? Einer der größten Fehler, die ein Gemeinschaftsprojekt tun kann, ist eine Gemeinschaft auf dem Eigentum eines oder einer Teilgruppe der Gemeinschaft zu starten. Dies wird stets eine ungesunde Machtverteilung verursachen, die auf Dauer zu Problemen führt.

**Grundsätze:** Wie bereits oben erwähnt, ist es wichtig, dass Gruppen ihre eigenen Regeln und Grundsätze festlegen, die ihre Werte und Intentionen ausdrücken und die Zukunft des Projektes sichern. Eine Rechtsform gibt der Gruppe eine Identität in der Gesellschaft und ist eine eigene (Rechts-)Person, die für die Ziele der Gruppe steht, dann auch unabhängig von Einzelnen.

**Projektmanagement, Arbeitsdelegation:** Eine Gruppe sollte festlegen, wie sie arbeiten möchte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten





verteilen. Arbeitsstrukturen brauchen klare Definition der Aufgabenbereiche, ein Design der Projekte und eine klare Planung. All dies dient der Umsetzung der Beschlüsse, die die Gruppe in ihren Treffen gefasst hat.

**Feedback:** Ein konsistentes Feedback-System sichert ab, dass Fehler auffallen und ist Quelle für Verbesserung und Feiern von Erfolgen.



38

## Organisationsstruktur (Governance)

In selbstorganisierten Gemeinschaftsprojekten ist die Frage, wer welche Entscheidungen trifft, eine ganz wesentliche:

Gemeinsam Entscheidungen zu erarbeiten kann ein toller Ansatz sein. Es führt dazu, dass die Vielfalt in der Gruppe stärker akzeptiert wird. Da sollte Raum sein für alle, für alle Teile jeder Person und für alle Stimmen und Gefühle. Gute Organisationsstrukturen ermutigen, eine weitere Perspektive zu entwickeln für die Beziehungen in den Gruppen und die institutionellen Praktiken. Entscheidungskompetenz sollte nicht in der Hand einer regierenden Elite sein, sondern in den Händen von allen in der Gruppe.

Soweit die Theorie. Wenn Gruppen allerdings nicht ihre ganze Zeit in Entscheidungsdiskussionen verbringen wollen, ist es auch wichtig, festzustellen, wohin und wie Entscheidungen delegiert werden.

Fragen bezüglich der Organisationsstruktur beinhalten:

- **Wer sollte entscheiden, in welcher Situation, für welche Zeit?**
- **Wo ist die Macht? Ist es klar, welche Gruppe welche Entscheidung fällt?**
- **Welche Entscheidungswege sind angemessen in welchen Situationen?**

Antworten zu diesen Fragen hängen davon ab, wie oft und wie lange wir uns treffen wollen, um zu gemeinschaftlichen Entscheidungen zu kommen. Jede Gruppe muss darüber nachdenken, wie sie sich organisiert und ihre Entscheidungen in der ihr angemessenen Weise trifft.

Es gibt vielversprechende Wege, die sich zwischen einer scheinbar hocheffizienten Führung durch eine kleine Elite oder einen Führer\*in und der Herausforderung, in jeder

Situation einen Konsens zu erzielen, ansiedeln.

Diese Wege bestehen meist darin, Entscheidungsgewalt kleinen Arbeitsgruppen (oder auch Individuen) zu geben, die das Vertrauen der Gemeinschaft haben, in bestimmten Bereichen für die Gruppe zu entscheiden. Dies führt dann in seiner Konsequenz dazu, dass es viele Chef\*innen für viele verschiedene Felder gibt.

Jede Delegation von Macht braucht auch Kontrolle, so dass es von denen entzogen werden kann, die diese Macht missbrauchen oder zeigen, dass sie nicht die Fähigkeit

haben, die Macht zum Besten der Gruppe anzuwenden. Wichtig ist, dass die Bedürfnisse aller, die beteiligt sind, abgewogen



werden. Transparenz ist notwendig und Macht sollte aufgeteilt und kontrollierbar sein.

Eine transparente Struktur sorgt dafür, dass alle wissen, wie und wo sie sich beteiligen können, dass sie die Chance haben, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen einzubringen, und dass sie lernen, Entscheidungen partizipativ zu fällen. Damit ist nicht gemeint, dass jede Person sich in jede einzelne Entscheidung einbringen muss. Eine transparente Struktur erlaubt es, den anderen Individuen, der Gruppe und dem Prozess zu vertrauen.

Soziokratie und „Deep Democracy“ sind Teile einer schnell wachsenden Bewegung für partizipative Organisationskultur.

## Entscheidungsregeln

Der Prozess, wie eine Gruppe zu Entscheidungen kommt, muss klar, transparent und von allen Gruppenmitgliedern akzeptiert sein. Eine Schwierigkeit ist es, dass Gruppen oft zu viele Entscheidungen fällen. Nicht alles muss reguliert oder entschieden werden. Es ist immer gut, sich vor einer Entscheidung zu fragen: „Müssen wir über das eine gemeinsame Position haben oder können wir akzeptieren, dass es die

Entscheidung jeder und jedes Einzelnen ist?“

Es ist möglich, unterschiedliche Entscheidungsregeln für unterschiedliche Entscheidungstypen zu wählen, zum Beispiel abhängig von der Anzahl der Menschen, die involviert sind. Entscheidungen werden außerdem oft unterschiedlich gefällt, je nachdem, welche Reichweite und Bedeutung sie in dem Projekt haben.

Drei verschiedene Entscheidungstypen können unterschieden werden:

**Strategische Entscheidungen:** Die Identifizierung der vorrangigen Ziele des Projektes und der Mittel, wie sie erreicht werden. Langfristig betrifft dies alle in der Gruppe. Diese Entscheidungen sollten auch von der ganzen Gruppe gefällt werden und alle sollten wenigstens in den Prozess involviert gewesen sein.

**Organisatorische Entscheidungen:** Sie legen fest, wie Dinge organisiert werden, damit das Projekt möglichst effektiv umgesetzt werden kann. Diese Entscheidungen sollten von der Gruppe der betroffenen Menschen und Expert\*innen entschieden werden.

**Operative Entscheidungen:** Um die täglichen Aktivitäten reibungslos erledigen zu können, ist die beste Lösung in der Regel, kleine, stabile, kompetente Gruppen oder kompetente Individuen zu ermächtigen, Alltagsentscheidungen zu treffen.

Folgende konkrete Hinweise können einen guten Entscheidungsprozess unterstützen:

- **Die Menschen haben genügend Wissen um die Themen, die entschieden werden sollen, und genügend Zeit, darüber nachzudenken.**
- **Gute Moderation der Treffen sorgt dafür, dass alle die gleichen Möglichkeiten haben, zu Wort zu kommen.**
- **Entscheidungen werden niedergeschrieben und ihnen wird auf der Weise zugestimmt, wie die Gruppe es für Entscheidungen festgelegt hat.**
- **Entscheidungen werden transparent gemacht und sind der ganzen Gruppe zugänglich.**

Die üblichsten Wege, gemeinschaftliche Entscheidungen zu treffen, sind direkt verbunden mit der Entscheidungsstruktur:

#### • **Partizipative und direkte Demokratie:**

Entscheidungen mit Mehrheiten, sei es eine einfache 50% Mehrheit oder eine qualifizierte Mehrheit, z.B. 70 %.

• **Konsens-Entscheidungen:** Etwas wird nur entschieden, wenn niemand ein Veto dazu hat.

• **Konsent-Entscheidungen:** Entscheidungen werden angenommen, wenn es keinen schwerwiegenden, sachlichen Einwand gibt. Dies wird Konsent genannt. Der Geist, in dem in der Soziokratie Entscheidungen getroffen werden ist „Gut genug für jetzt, und sicher genug, um es auszuprobieren.“ Ständige Anpassungen der Entscheidungen an die Erfahrungen sind in der Soziokratie erwünscht.

• **Kollektive Intelligenz** zeigt sich, wenn Individuen und Arbeitsgruppen gute Wege entwickeln, um gemeinsam Beschlussvorschläge zu erarbeiten. Vorschläge sind die Basis jeder Entscheidungsfindung, daher ist **der Prozess, wie es zu Vorschlägen kommt**, eine essentielle Frage in jedem partizipatorischen Entscheidungsmodell.

Eine Entscheidungskultur, in der Einwände zu Vorschlägen als Geschenke an die Gruppe gesehen werden, führt zu wahren Gemeinschaftsgeist. Einwände helfen in der Regel, die Vorschläge zu verbessern, und die Fähigkeit, verschiedene Meinungen zu integrieren, nährt das Gemeinschaftsgefühl.

**Was macht einen guten Beschlussvorschlag aus?** Er ist in dem Rahmen, in dem die Gruppe das Recht hat, Entscheidungen zu fällen.

Er handelt von einem Problem oder einer Situation, die in den Händen der Gruppe ist. Es wird deutlich, welches Problem adressiert wird. Das Problem wird als eine Spannung erlebt, und die Spannung ist der Ausdruck der Distanz zwischen der augenblicklichen Situation und dem, wo die Gruppe gerne hinmöchte. Die Entscheidung sollte die Ursache der Probleme angehen, nicht ihre Symptome. Gründe sollten klar beschrieben werden, ebenso wie die Bedürfnisse, die in der augenblicklichen Situation nicht befriedigt werden.

Sachliche Argumente unterstützen einen Vorschlag und erklären, wie er das Problem angeht. Ein guter Vorschlag ist nicht rigide, sondern offen für Veränderungen. Er ist keine Forderung, er kann verschiedene Optionen beinhalten, kann im Prozess verbessert und verändert werden. Wenn möglich, sollte der





40

Vorschlag einen Handlungsplan und einen Terminplan umfassen. Der Handlungsplan sollte klare Meilensteine haben, realistisch, umsetzbar, messbar sein und es sollte verifizierbar sein, ob er wirklich die Bedürfnisse erfüllt.

**Hüter\*innen der Vereinbarungen:** Ein häufig auftretendes Problem ist, dass Vereinbarungen oder Beschlüsse nicht eingehalten oder durchgeführt werden. Es ist sinnvoll, ein System zu erstellen, wie nachgehalten wird, ob Beschlüsse umgesetzt werden.

Wenn ein Beschluss öfters nicht eingehalten wird, ist dies ein Hinweis, darüber nachzudenken, ob der Beschluss vielleicht nicht der richtige war.

### Zugang zu Information

Im zweiten Kapitel wurden viele der wichtigen Elemente der Kommunikationskultur, die mit Geisteshaltungen, Flow, Kommunikationsgewohnheiten im Alltag und während Treffen zu tun haben, erwähnt. Hier werden einige eher faktenorientierte Schlüsselemente von Kommunikation hinzugefügt, die Gruppen helfen, auf einem Stand zu bleiben, und auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu sein.

Eine Herausforderung in jeder Gruppe ist der **gut organisierte Umgang zu Informationen**. Protokolle von Treffen sollten öffentlich und leicht zugänglich sein, die Gruppe sollte stets informiert sein über die Themen, die auf verschiedenen Treffen besprochen werden.

Es ist sowohl Segen wie auch Fluch, dass die meisten Gemeinschaften in diesen Tagen auf **digitalen Informationsfluss** zurückgreifen. Informationen über E-Mail und Online-Datenbanken zu teilen ist in vielen Gruppen Selbstverständlichkeit geworden. Dies ist ein guter Weg, solange es nicht einzelne Gruppenmitglieder ausschließt, die keine eigenen Computer haben oder nutzen.

Es ist wichtig zu wissen, dass emotionale Ausbrüche in der digitalen Kommunikation Projekte leicht zerstören können, daher ist es wichtig, darauf zu achten, dass emotionale Themen nicht online, sondern von Angesicht zu Angesicht diskutiert werden. Es sollte klar sein, dass digitale Medien nur dazu da sind, um Informationen auszutauschen. **Sehr klare Regeln über e-Kommunikation können da unterstützend wirken.**

Die gute alte Kork-Pinwand oder ein einfaches Notizbuch um Informationen zu teilen sind nach wie vor exzellente Werkzeuge für Informationsfluss, die in vielen Gemeinschaften genutzt werden.

Die Regel, emotionale Themen nicht über schriftliche Kommunikation zu lösen, gilt übrigens genauso für Pinnwände!

Grundlegendes Prinzip des Informationsmanagements ist es, dass alle, die Interesse haben, fähig sein sollten, alle relevante Information auch zu finden.

### Eigentum und Rechtsform

Die Frage, wem die Gebäude, die ein Projekt nutzt, gehören, ist für Projekte, die miteinander leben und arbeiten, entscheidend. Einer der größten Fehler, den Gemeinschaftsprojekte machen können, ist es, dass Individuen das Gelände kaufen und dann angenommen wird, dass eine

#### Genossenschaft als Weg für gemeinschaftliches Eigentum

Eine Genossenschaft ist eine Rechtsform, die in allen Europäischen Ländern existiert und sie ist eine der passendsten Rechtsformen für Gemeinschaftsprojekte. Eins der wesentlichen Prinzipien der Genossenschaft ist es, dass eine Person in der Regel eine Stimme hat, unabhängig von der Frage, wieviel Geld sie eingebracht habe.

Auch wenn Details in den verschiedenen Ländern unterschiedlich gehandhabt werden, ist eine Genossenschaft die Rechtsform, die für Menschen gedacht waren, die in gemeinschaftlicher Kooperation ihre Ziele umsetzen wollen.

Wer Interesse an Genossenschaftsgründung hat, sollte sich in seinem Land nach den genauen Bedingungen erkundigen. Für Deutschland gibt es eine wunderbare Internetseite, die viel Informationsmaterial und Ansprechpartner zur Verfügung stellen: [www.genossenschaftsgruendung.de](http://www.genossenschaftsgruendung.de).

vollständige, lange Zeit existierende Gemeinschaft von gleichberechtigten Mitgliedern sich dort entfalten kann. Es kann sich dort für einige Jahre ein gutes Gemeinschaftsgefühl entwickeln, aber langfristig wird sich der Fakt, dass eine Person der Eigentümer ist und die Verantwortung hat, und die anderen Mieter sind, die Gruppendynamik beeinflussen und verhindern, dass sich eine gleichberechtigte Gemeinschaft bildet.

Der Eigentümer hat so viel mehr Verant-

wortung und sollte daher auch mehr Rechte haben als Menschen, denen das Haus nicht gehört. Dieses Ungleichgewicht hat aber einen starken Einfluss auf die Gruppendynamik. Aber auch umgekehrt, wenn der Eigentümer zwar mehr Verantwortung und Verpflichtungen, aber keine damit einhergehenden stärkeren Rechte hat, erzeugt dies ein Ungleichgewicht, das einen negativen Einfluss auf die Gruppe hat. Selbst wenn während der Lebenszeit des Besitzers keins der erwarteten Probleme auftaucht, wird es große Schwierigkeiten geben, wenn der Besitzer stirbt und der Besitz an seine Erben übergeht.

Gruppenprojekte, die eine Gemeinschaft von gleichberechtigten Menschen anstreben, können nur gedeihen in Häusern, in denen alle Mitglieder die gleichen Rechte haben wie die Anderen. Um so etwas zu realisieren, sind verschiedene Wege möglich:

#### **Gemeinschaftlicher Besitz an der ganzen**

**Immobilie:** i) Viele Gemeinschaften besitzen ihre Gebäude als eine **Genossenschaft**. Diese Rechtsform wurde für Aktivitäten entworfen, wenn Menschen sich zusammenschließen, um Ziele zu erreichen, für die sie sich auch wirtschaftlich zusammentun müssen.

ii) Es ist auch möglich, **gemeinschaftliches Eigentum mit anderen Rechtsformen** zu erreichen, etwa mit einem **Verein oder einer Stiftung oder einer GmbH** als Besitzer der Gebäude, je nach Rechtslage in den unterschiedlichen Ländern. Um die passendste Rechtsform zu finden, ist es sinnvoll, sich fachkundige Unterstützung zu suchen.

**Wohnungseigentümergeinschaft:** Häuser können auch von einer Wohneigentümergeinschaft besessen werden, wo jede Partei eine einzelne, abgeschlossene Wohnung besitzt, und die Außenwände, Treppenhäuser und Gemeinschaftseinrichtungen der Eigentümergeinschaft gehören. Es gibt in jedem Land unterschiedliche Gesetze für dieses Gemeinschaftseigentum, in dem die Menschen sehr hohe Freiheit in ihren eigenen Wohnungen haben, aber die Angelegenheiten für die Gemeinschaftsflächen gemeinsam geregelt werden.

**Mieter in dem Haus eines anderen Eigentümers zu sein:** Für die Gruppendynamik ist es sehr viel leichter, Mieter in dem Haus eines Fremden zu sein als Mieter in dem Haus eines

Gruppenmitglieds. Besonders entspannend ist es, wenn das Haus einer großen Organisation gehört, die die Ziele der Gruppe teilt, wie etwa einer Dachgenossenschaft, oder einer Stiftung, die das Objekt als ein ethisches Investment sieht. Das sind Lösungen, die passend sind für Gruppen, die sich nicht im Bau der Häuser selbst verwirklichen wollen. Sie können auch Gruppe mit wenig Geld ermöglichen, Gemeinschaftsprojekte aufzubauen. Gemeinschaftsprojekte in Immobilien von privaten Besitzern sind auch möglich, aber weniger dauerhaft als Gemeinschaftsprojekte mit eigenem Immobilienbesitz.

Wer noch tiefer in die Frage des Eigentums einsteigen will, dem sei empfohlen, sich mit dem Konzept der „Erbbaurecht“ oder „Dauerwohnrecht“ vertraut zu machen, das einen interessanten dritten Weg zwischen Eigentum und Miete darstellt. Diese Konstrukte erlauben fast die gleichen Rechte wie wahres „Eigentum“, aber machen es möglich, Festlegungen zu treffen, die alle Eigentümer respektieren müssen. Diese Lösung wird oft gewählt, wenn zum Beispiel einer Stiftung das Land gehört, und sie mit dem Erbpachtvertrag dann Standards für dieses Land festsetzt, die nicht mehr veränderbar sind.

## **Grundsätze / Satzung**

Ein Grundgerüst von internen Vereinbarungen zu erstellen, die die Vision, Mission und die strategischen Ziele der Organisation beschreiben, ist eine frühe und herausfordernde Aufgabe für eine Gründungsinitiative. Es braucht meistens viel Zeit und Aufwand, denn individuelle Meinungen und Motivationen müssen sich treffen, verschmelzen und im Endeffekt eine gemeinsam getragene Identität entwickeln. Dieser Prozess ist eine wichtige erste Gemeinschaftserfahrung. Aber dies ist nicht die einzige Heraus-



41

### **Beispiel: Kleinanlegerschutzgesetz und unerlaubtes Bankgeschäft**

In Deutschland ist es strafbar, Privatdarlehen in Höhe von mehr als 12.000 € anzunehmen. Wer das tut, betreibt „unerlaubtes Einlagengeschäft“. Die Gesetzgebung ist in erster Linie gerichtet gegen Menschen, die anderer Leute Geld in dubiose Anlagen stecken, aber trifft genauso Gemeinschaftsprojekte, die Geld vertrauensvoll von Freunden bekommen.

So verstoßen Menschen, die für Gemeinschaftsprojekte Darlehen suchen, schnell gegen Gesetze.

Es gibt Wege, wie Privatdarlehen möglich sind, aber dafür braucht es professionelle Beratung. Siehe z.B.: Broschüre der Stiftung trias: „Die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Projekte – unerlaubtes Bankgeschäft“.



42

forderung, denn ein sehr großer und wichtiger Faktor muss berücksichtigt werden, der evtl. ein vollkommen anderes Denken und Schreiben braucht: Die Gesetzeslage des Landes, in dem die Gemeinschaft lebt.

Diese Gesetze zwingen die Gruppe in der Regel dazu, eine formale „Gruppenverfassung“, auch bekannt als die „Satzung“ einer Organisation, zu entwickeln.

Jeder Staat hat seine Gesetze, die komplex, verwirrend und manchmal geradezu verrückt widersprüchlich sind, aber nichtsdestotrotz beeinflussen sie die legale Situation von fast allen intentionalen Gemeinschaften. Daher ist es sinnvoll, sich mit diesen Gesetzen zu beschäftigen, am besten mit der Unterstützung eines Experten, und die Begrenzungen festzustellen, die die nationale Gesetzgebung den Träumen der Gemeinschaft auferlegt.

Besonders wichtig ist es, sich bewusst zu machen, was passiert, wenn man mit der eigenen Art zu Wirtschaften gegen Gesetze verstößt, und wer dann dafür verantwortlich gemacht wird.

Nicht jede Gruppe braucht eine Rechtsform, manche können auch „informell“ bleiben und so die Schwierigkeiten und Komplikationen, die die Registrierung mit sich bringt, vermeiden. Aber auch dies bedeutet, dass die Gruppe und ihre Mitglieder für ihre Handlungen verantwortlich sind, entweder gemeinschaftlich oder individuell. Das setzt insbesondere Menschen, die Verantwortung für Gruppen übernehmen, in verletzliche Positionen, oft ohne dass es ihnen bewusst ist.

Eine informelle Gruppe kann lange und problemlos existieren, und mehrere intentionale Gemeinschaften haben sich entschieden, über Jahre informell zu bleiben. Aber dieser Zustand sorgt dafür, dass die Gruppe sich in einer Art rechtlichem Nirwana befindet, die Gruppe hat wenig Kraft, und keine klare Schnittstelle, die die Gemeinschaft erkennen kann, und es hält die Gruppe davon ab, offiziell mit offiziellen Stellen zu interagieren. Es kann zu der Situation führen, dass ein Projekt sich einfach auflöst, wenn nur wenige Menschen das Projekt verlassen, da das Projekt für sich selber gesehen nicht existiert, sondern nur in Verbindung mit den Menschen. Eine deutliche Erfahrung der letzten Jahrzehnte ist: Projek-

te mit eigener Rechtsform überleben in der Regel deutlich länger als Projekte ohne eigene Rechtsform.

Neben der Tatsache, dass eine Rechtsform einer Gemeinschaft einen formalen Rahmen gibt, kann eine Rechtsform wichtig sein, wenn man gemeinschaftlich Land kaufen will, Verträge mit Händlern oder Beratern abschließen möchte, oder Förderung aus öffentlicher Hand oder von privaten Sponsoren möchte. Wenn die Satzung gut geschrieben ist, kann sie wesentliche Elemente zur Gruppenidentität beitragen, und das Gefühl der Zusammengehörigkeit stärken.

Die Wahl, eine Genossenschaft statt einer normalen GmbH zu gründen, bedeutet, jedem Menschen genau eine Stimme zu geben (Betonung der Person) und nicht nach Anteilen zu stimmen (Betonung des Kapitals). Es reflektiert daher die Werte und die Vision einer Gemeinschafts-Organisation.

Die Satzung muss in Übereinstimmung mit den nationalen und europäischen Vorschriften sein. Sie sollte auch eine kurze Version der Vision und Mission des Projektes beinhalten. (Normalerweise im „Zweckparagraph“, oder in der Präambel.) Sie enthält außerdem die formalen Aspekte, die in einem heftigen Konflikt ganz entscheidende Bedeutung haben, so wie die Festlegung, wie abgestimmt und Entscheidungen gefällt werden, Regeln für formellen und informellen Umgang mit Streitigkeiten, und die Frage, wie Menschen ausgeschlossen werden.

Die Satzung zu formulieren kann eine echte Herausforderung für Gruppen sein, da es Menschen zwingt, anders zu denken als sie sonst in ihrem Alltag denken. Diese Art des Denkens auch zu lernen ist ein wichtiger Moment in dem kollektiven Wachstum und Evolution der Gruppe. Wichtige Fragen dazu sind:

- **Wie können wir unsere Identität bewahren und sie in rechtssichere Formulierungen übersetzen?**
- **Welche Anpassungen müssen wir in unserer Organisation vornehmen, so dass wir nicht mit den Gesetzen in Konflikt kommen?**
- **Wie können wir uns und unser Projekt, wenn irgendetwas richtig dumm läuft, vor Strafverfolgung, Geldverlusten, Schulden und Bankrott schützen?**
- **Wie wird dies unser internes Gleichgewicht**

### beeinflussen und wie den internen „Rang“ der Einzelnen?

Auf die eigene Organisation von einer formalen und legalen Perspektive zu blicken, kann eine sehr ernüchternde und gesunde Erfahrung sein. Es liefert Reflexionsanstöße, die die Gemeinschaft zwingen, manche Dinge zu verändern, um in Zukunft schwerwiegende Probleme zu vermeiden.

Die Fähigkeit, verschiedene Sprachen zu sprechen, und auch die Sprache des Staates und der Verwaltung, mit der wir zu tun haben, kann eine Gemeinschaft nur stärker und widerstandsfähiger machen.

### Ökonomische Organisation

Jedes Projekt muss eine Vereinbarung finden über die Pflichten und Rechte, die jeder im Projekt hat. Ein wesentlicher Aspekt davon ist es, die ökonomischen Aspekte des Projektes zu organisieren.

Zahlt jeder den gleichen Betrag? Verändert sich der Betrag je nach Platz, der genutzt wird? Oder Verändert er sich, je nach finanziellen Möglichkeiten der Einzelnen? Was ist mit Älteren mit einer geringen Rente? Was ist mit Kindern? Dies sind entscheidende Fragen, die in der Planungsphase des Projektes entschieden werden müssen.

Die meisten Menschen, die sich in nachhaltigen Gemeinschaftsprojekten engagieren, teilen den Wert von Solidarität und wollen auch Menschen mit wenig finanziellen Mitteln miteinbeziehen. Wenn es dann darum geht, die ökonomische Organisation zu entwerfen, dann können diese Werte in die Praxis umgesetzt werden.

Das ist ein entscheidender Moment in der Projektplanung. Es ist wichtig, sich Zeit zu nehmen, um die Werte und Glaubenssätze, die hinter dem Umgang mit Geld stecken, zu erforschen und voneinander kennenzulernen. Geld ist eins der heißesten Themen, und der Umgang damit hat einen großen Einfluss auf die Gruppenidentität. Dem Thema sollte ein Raum gewidmet sein, in dem tiefes Zuhören und Verstehen möglich ist, um die eigenen Haltungen zu Geldfragen zu verstehen, und sie nicht nur auf der Sachebene zu diskutieren und schnelle Lösungen festzulegen, die später wieder über den Haufen geworfen werden.

Nachhaltige Gemeinschaftsprojekte haben

viele verschiedene Lösungen gefunden, ihre wirtschaftlichen Verhältnisse zu organisieren.

Manche Gemeinschaften überkommen finanzielle Ungleichheiten dadurch, dass sie ihr Einkommen teilen und ihr gesamtes Kapital in die Entwicklung des Projektes stecken. (Gemeinsame Ökonomie) Dieses erscheint vielen Menschen sehr extrem und schwierig, aber die Erfahrung dieser Gemeinschaftsprojekte ist, dass dies recht gut läuft, und es wird von den Menschen, die es praktizieren als eine recht einfache Lösung wahrgenommen, die viele Diskussionen erspart, und dafür andere nötig macht.

Die Erfahrung zeigt, dass Projekte, die von Anfang an mit einer gemeinsamen Ökonomie starten, sehr oft damit erfolgreich sind und zufrieden, dass sie diesen Weg gewählt haben. Es scheint auch oft weniger Aufwand zu sein, als wenn viele Abrechnungen untereinander notwendig sind. Viele andere wagen sich nicht, so „radikal“ anzufangen und beginnen anders, und versuchen dann, nach und nach zu mehr „gemeinsamer Ökonomie“ zu kommen. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass dieser Weg extrem schwierig ist, und kaum ein Projekt in einer späteren Projektphase zu wirklich gemeinsamer Ökonomie kam. Der Rat hier lautet: Lieber gleich mit einer gemeinsamen Orientierung anfangen, evtl. auf eine kurze Zeit begrenzt, und dann auswerten, als zu erwarten, dass sich ein System nach und nach zu mehr gemeinsamer Ökonomie entwickelt. Das ist schwerer.

Gemeinschaften, die nicht ihr ganzes Einkommen teilen wollen, haben andere Wege gefunden, um ökonomische Solidarität in ihrer Gemeinschaft zu organisieren.

Möglichkeiten dafür sind beispielsweise:

- **anstelle eines festen (oder nutzungsabhängigen) Betrages für Miete und Essen wird ein Prozentsatz des monatlichen Einkommens oder nach Selbsteinschätzung dafür bezahlt.**



43

#### „ZEGG-Grund“ Solidaritätsfonds

Im ZEGG (Zentrum für Experimentelle Gesellschaftsgestaltung in Bad Belzig) arbeiten viele Menschen freiberuflich. Wenn sie krank werden, haben sie kein Einkommen. Die Gemeinschaft entschied, für diesen Fall eine gemeinschaftliche „Versicherung“ zu schaffen, das „ZEGG-Grund“.

Wenn jemand mehr als eine Woche krank ist und kein Geld verdienen kann, zahlen alle anderen Gemeinschaftsmitglieder jeweils 15 Euro monatlich für diese Person. Zusammen sind das 900 Euro, die diese kranke Person dann als Lebensunterhalt bekommt.



- **Alle Ausgaben für die Kinder oder für die intern Arbeitenden werden von der ganzen Gemeinschaft getragen.**
- **Es gibt einen Solidarfonds in der Gemeinschaft.**
- **Zinslose Darlehen oder Schenkungen innerhalb einer Gemeinschaft um finanzielles Ungleichgewicht auszubalancieren.**

## Rang und Privilegien

In unserem Alltagsleben sind wir total eingetaucht in einen sozialen Kontext, in dem wir auf viele Reize und Beziehungen reagieren. In einem Gruppenprojekt zu leben oder zu arbeiten kann diese Reize verstärken und unser Verhalten und Emotionen auf sehr tiefen Ebenen berühren.

Warum beginnt ein Treffen nicht, bevor Frau Grün ankommt, egal, wie spät sie kommt? Und warum bleibt ein Kommentar von Herrn Blau ungehört, und erscheint weder auf dem Flipchart noch in dem Protokoll? Warum sind wir nervös und trauen uns nicht, zu sagen, was wir sagen wollen, wenn bestimmte Menschen anwesend sind?

Eine sehr mächtige und omnipräsente Sozialdynamik wurde von Arnold Mindell, ein amerikanischer Therapeut und Lehrer, dem Gründer der Prozessorientierten Psychologie, auch Process Work genannt, herausgearbeitet. Es ist die Macht von Rang und Privilegien, Worte, die wir unattraktiv und anstößig finden, weil wir hierarchische Gesellschaften ablehnen und nach Gleichheit und Gleichberechtigung streben. Aber diese Prinzipien wirken in jeder Gemeinschaft von Lebewesen, und wenn wir uns nicht bewusst sind, was Rang-Fragen bedeuten, wird das Frustration auslösen und in destruktiven Konflikten enden.

Mindell definiert Privilegien als eine Option, die für uns erreichbar ist, die Möglichkeit, eine Wahl aufgrund unseres freien Willens zu treffen. Immer, wenn wir uns für etwas entscheiden, wählen wir eine Option aus und nutzen unser Privileg aus, dies zu tun.

Rang ist definiert als die Summe aller Privilegien, die wir in einem gegebenen Kontext haben. Je mehr Optionen wir haben, je höher ist unser Rang. Einen hohen Rang besitzen (oder erwerben) ist oft spannend und verführerisch, während es eher frustrierend ist, in einen niedrigeren Rang zurückzufallen.

Nach Mindell ist der Rang die Summe von vielen Faktoren, die von unserer Geburt, unserem sozialen Status, unserer Nationalität, unserer Fähigkeiten, psychologischen Stabilität, spirituellen Verbindung, und vielem anderen besteht. Einige Aspekte sind offensichtlicher als andere, aber alle zusammen machen uns zu dem, was wir heute sind.

Manche entwickeln sich und können mit der Zeit verändert werden. Manche sind unveränderbar und müssen als gegebene Tatsache akzeptiert werden.

Der Rang ist sehr kontextabhängig, und kann je nach sozialer Situation, die uns umgibt, manchmal dramatisch schwanken. Da wir von Grund auf soziale Wesen sind, können wir uns den Rang-Positionen, die in unterschiedlichen sozialen Situationen entstehen, leicht anpassen, und wir sind uns dieser machtvollen Dynamik meist nicht bewusst.

In unserem Bestreben, lang andauernde, gesunde und nährnde Gemeinschaften zu gründen, müssen wir bewusst mit Rang-Fragen umgehen, so dass wir uns und unseren Partnern helfen, Spannungen korrekt zu interpretieren, und potentielle Konflikte vorzubeugen.

Gemeinschaften streben meist nach Gleichberechtigung aller, ein hoher Wert für viele Menschen. Nichtsdestotrotz, wenn dieser Wert uns dazu führt, dass wir ignorieren, dass der Rang in allen menschlichen Beziehungen eine wichtige Rolle spielt, verschlimmert es die Situation.

Wenn man bewusst von seinem persönlichen Rang Gebrauch macht, kann dies ein großes Geschenk für die Gruppe und auch für die Person selbst sein. Aus dem unbewussten Umgang mit Rang entstehen aufgestaute, nicht ausgedrückte Spannungen, die Ärger, Vorwürfe und Bitterkeit zurückhalten können, Angriffe und selbst Revolutionen hervorrufen. Leider ist Geschichte kein guter Lehrer und das Drama wiederholt sich häufig.

Rang und seine Effekte zu verstehen ist wie eine neue Brille tragen, die auf einmal die Konturen von nebligen, unklaren und unangenehmen Rissen im Gemeinschaftsgefüge deutlich macht. Es ist sicher nicht die einzige Dynamik, die im sozialen Gefüge eine Rolle spielt, aber die Prinzipien unterliegen jeder menschlichen Interaktion. Die Bedeutung von Rang-Fragen sollte nicht unterschätzt werden.

Wenn „Rang“ kein Tabu ist, aber eher etwas, über das eine Gemeinschaft bereit ist, zu sprechen, dann kann damit auch bewusst umgegangen werden. Natürlich hat eine Person, die seit vielen Jahren in einer Gemeinschaft lebt und in einer verantwortlichen Position ist, mehr Einfluss als jemand, die gerade dazukam. Wenn wir das reflektieren, gibt uns dies auch die Chance, den Rang zu verändern, zum Beispiel durch die Übernahme von Verantwortung. Dies wird deutlich mehr zu einer gleichberechtigten Gesellschaft beitragen als die Augen vor Rang-Fragen zu verschließen.

Das Thema „Führung“ ist ein damit eng verbundener Aspekt, der ebenfalls in „egalitären“ Gemeinschaften oft vernachlässigt wird. Aber auch wenn das Thema nicht angesprochen wird, wird es präsent sein. Es gibt Menschen, die sagen „Ja, lass es uns tun!“ und Dinge einfach machen, und andere, die diese Rolle eines Initiators nicht übernehmen. Es kann sehr erleichternd sein, wenn diese impliziten Rollen explizit gemacht werden.

Denn nur explizit zugeschriebene Rollen können klares Feedback zu ihrer Arbeit bekommen, und nur von explizit zugeschriebenen Rollen kann man Menschen auch wieder entlassen, wenn die Rolle nicht zum Wohle der Gemeinschaft ausgefüllt wird. Mit informellen Führungsrollen ist es viel schwieriger umzugehen als mit expliziten.

In manchen Fällen ist es einfach sinnvoll, die kompetenteste und erfahrenste Person zu bitten, die Führungsrolle zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, die nicht mit der Gruppe diskutiert werden müssen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass andere von den Kompetenzen dieser Person lernen, um zukünftig ähnliches tun zu können.

Kaum jemand kann sich vorstellen ein Haus ohne Architekt oder Bauleiter zu bauen. Führungsrollen zu übernehmen sollte als ein Dienst an der Gruppe gesehen werden. Eine gute Führungspersönlichkeit ist immer ein Diener der Werte und der Mitglieder der Gruppe.

Er oder sie wird die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder berücksichtigen und Aufgaben entsprechend ihrer Fähigkeiten und ihres Potentials verteilen. Eine derartige Führungsperson wird es als seine oder ihre Aufgabe sehen, Rollen zuzuweisen, in denen alle Menschen ihr volles Potential entfalten können.

Es ist wichtig auch den neueren und weniger erfahrenen Gruppenmitgliedern die Verantwortung zu geben, ihre Führungsfähigkeiten zu entwickeln und ihren Rang zu steigern, indem sie Verantwortung übernehmen.

Teams aus mehr und weniger erfahrenen Menschen, oder Teams aus Profis und Menschen, die in Gemeinschaftsthemen erfahren sind, sind meist ein guter Weg um Menschen in neue, machtvollere Rollen einzuführen.

Das Ziel von vielen Gemeinschaften ist es, eine „group of all leaders“ zu werden. Das Ziel ist dabei nicht, eine hierarchische Gruppe, in der sich einige wenige Führungspersönlichkeiten zusammenschließen, es ist nicht ein unstrukturiertes, egalitäres Wesen, aber eher ein Organismus, in dem alle an ihrem richtigen Platz sind und Verantwortung und Führungsrolle für den Bereich übernehmen, der ihnen wichtig ist und in dem sie Kompetenz haben.

Eine Führungsrolle in einem Bereich zu haben macht es viel einfacher, zu akzeptieren, dass andere die Führungsrolle in anderen Bereichen haben.

Für eine weitergehende Einführung in das Konzept, und auch Gruppenübungen dazu, gibt es englischsprachige Informationen im Teil „Resources“ der CLIPS ICT Plattform.

### **Projektmanagement, Arbeitsdelegation und Aufgabenverteilung**

Ein transparenter und beteiligungsorientierter Projektmanagementprozess ist wichtig, um die interne Arbeit in einer motivierenden Art und Weise zu organisieren. Ganz besonders wichtig ist dies in den frühen Stadien eines Projektes, wenn eine große Anzahl von Entscheidungen und Handlungen passieren müssen, um ein Projekt von einem Traum in die Realität zu verwandeln, und um das Projekt weiterzubringen.

Dazu sind verschiedene Schritte notwendig, die miteinander verwoben sind, und auch immer wieder wiederholt werden müssen. Die Schritte könnten sein:

- **Abklärung der vorhandenen Ressourcen:**

Eine interne Übersicht zu schaffen über die Kompetenzen, Berufe und persönlichen Wünsche aller Gruppenmitglieder schafft eine Basis für eine Evaluation des Potentials der Gruppe. Es ist wichtig, dass jede Person der Gruppe ehrlich mitteilt, was sie fähig ist zu tun, aber auch, wofür sie wirklich brennt und





in welche Richtung sie sich in Zukunft weiterentwickeln will, selbst wenn dies Training und Übung erfordert.

Dieser Prozess betrifft alle Gruppenmitglieder und sollte ab und zu wiederholt werden, um sich bewusst zu machen, wo die Gruppe steht.

• **Abklärung der Dringlichkeiten:** Eine Arbeitsgruppe könnte gebildet werden, um die Ziele festzulegen, die in einem bestimmten Zeitrahmen erreicht werden müssen – typischerweise kurz-, mittel- und langfristig. Diese Ziele sollten sich auf die Vision, Mission und Ziele beziehen, die die Gruppe anfangs erarbeitet hat. Eine Liste von Aufgaben, die mit den Zielen verbunden sind, sorgt dafür, dass die Gruppe auch wirklich Schritte auf die Realisierung der Ziele zu macht und öffnet den Weg für die nächste Phase.

• **Fähigkeiten, Wünsche und Bedürfnisse zusammenbringen:** Die Gruppe kann nun die Liste der Fähigkeiten und Wünsche, und die der Bedürfnisse der Gruppe vergleichen und sehen, ob Menschen sich natürlicherweise von bestimmten Aufgaben angezogen fühlen. Dieser Schritt kann in Form einer offenen Diskussion, eines Spieles oder auch einer Aufstellung passieren und sollte die beiden Ebenen – Was ich tun kann und was ich tun möchte – in einer Weise zusammenbringen, dass es sowohl für das Individuum wie für die Gruppe als Ganzes gut ist. Arbeitsteams mit Experten und Assistenten zu formen, ist ein klassischer Lernweg, und schafft auch Gemeinschaftsgefühl, während die Aufgaben des Projektes erledigt werden.

• **Bezahlung und Ausgleich finden:** Eine sehr spezielle Phase beginnt mit der Frage: Wer wird wofür bezahlt? Sehr viel oder sogar ausschließlich ehrenamtliches Engagement ist normal am Anfang und für „Freizeitprojekte“, aber kann selten dauerhafte Basis eines größeren, langfristigen Projektes sein. Einige Gruppen haben entschieden, dass alle Arbeit, die Gruppenmitglieder tun, gleichmäßig bezahlt wird, egal, ob es Landwirtschaft, Hausbau, Verwaltung, Kochen oder

Kinderbetreuung ist. Andere Gruppen haben entschieden, in einer bestimmten Preisspanne zu entlohnen, während noch andere sich an Marktpreisen orientieren und nach Kompetenz bezahlen. In allen gemeinschaftlichen Projekten braucht es auch ehrenamtliche Arbeit. Es gibt hier kein richtig oder falsch. Es ist eine sehr interessante Diskussion zu essentiellen Fragen der Gruppenwerte, und die Entscheidung reflektiert den sozio-politischen Standpunkt, den eine Gruppe unterstützen möchte.

• **Outsourcing:** Nachdem die Gruppe durch all diese Phasen durchgegangen ist, kommt sie oft zu der Entscheidung, dass einige Kernaufgaben nicht durch interne Ressourcen gelöst werden können. Diese Aufgaben können dann auch von externen Kräften übernommen werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass es klare Kriterien gibt, wie dies geschieht. Ein Kreis von externen Gemeinschafts-Unterstützern kann die verfügbaren Ressourcen vergrößern, und hilft mehr potentielle Mitarbeiter zu haben, oft auf ehrenamtlicher Basis. Viele Menschen, für die es nicht möglich ist, in einer Gemeinschaft zu leben, sind froh, wenn sie als „Ehrenmitglieder“ dabei sein können und etwas zum Projekt beitragen können. Beteiligt sie, wertschätzt sie, bedankt Euch bei ihnen, und baut so viele Brücken wie möglich zu allen potentiellen Unterstützern in der Welt. Das unterstützt zum einen die Gruppe, aber es sorgt auch dafür, dass eine Kultur von Solidarität und Teilen sich um die Gruppe herum entwickelt.

Ab und zu sollten sich Arbeitsgruppen treffen, um gemeinsam auf den Arbeitsfortschritt, die Zufriedenheit der Mitglieder und die Effizienz des Prozesses zu schauen. Eine gewisse Menge von Veränderungen ist nicht nur normal, sondern ratsam und gesund, solange die Rollen klar sind und die Aufgaben erfüllt werden. Soziokratie bietet ein sehr intelligentes Modell, um eine gleichzeitig effiziente und dynamische Struktur aufzubauen, die die Kompetenzen, Resultate und die Kommunikation verbessern kann.



46

Den richtigen Platz in einer Gruppe finden ist der Kern für das persönliche Wohlbefinden und die Zufriedenheit in der Gruppe. Das Glück der Einzelnen bereitet den Weg für langandauernde Gemeinschaften, lebendige Laboratorien für persönliche Entwicklung.

### Feedback

Für jeden lebendigen Organismus ist es wichtig, auf Feedback zu reagieren. Feedback gibt uns die Gelegenheit, zu reflektieren was wir getan haben, uns an unsere Umgebung anzupassen und zu lernen.

In der Soziokratie ist das bewusste Einrichten von Feedback-Schleifen ein integraler Teil jedes soziokratischen Organisationsdesigns. Jeder Beschlussvorschlag enthält Festlegungen um Feedback: „Wann werden wir überprüfen, ob die angestrebten Konsequenzen mit der Entscheidung erreicht wurden, und wann werden wir sie anpassen, wenn nötig?“ Nichtsdestotrotz brauchen wir keine soziokratische Entscheidungsstruktur, um Feedback bewusst mit einzubeziehen.

**Feedback findet auf verschiedenen Ebenen statt:**

- Auf der **persönlichen Ebene:** Wir können bewusst Zeiten schaffen, in denen wir uns gegenseitig Feedback geben, wie wir uns wahrnehmen.
- Auf einer **Rollen-Ebene:** Wir sollten uns gegenseitig Feedback geben, wie wir die Rollen, die wir in der Gemeinschaft übernommen haben, ausfüllen. Das geschieht in der Regel nur, wenn wir eine Rolle extrem gut oder extrem schlecht ausfüllen. Allerdings – das größte Lernpotential liegt in den Situationen, die dazwischen sind. Und in diesen Situationen nehmen wir uns normalerweise nicht die Zeit, Feedback zu geben.
- Mit **Entscheidungen:** Ein bedeutsamer Weg, um Projektführung zu verbessern, ist nach einer festgelegten Zeitspanne zu überprüfen, ob Entscheidungen die gewünschten Konsequenzen hatten oder nicht.
- Für **Dienstleistungen:** Kundenfeedback gibt uns die Chance, unsere Dienstleistungen zu verbessern.

### Struktur – eine Zusammenfassung

Struktur ist in vielerlei Hinsicht der komplexeste Aspekt eines funktionierenden Gruppenprojektes. Die Struktur zu entwickeln und aufrechtzuerhalten erfordert ein hohes Niveau von strategischem Denken und Geduld. Je größer die Gruppe, je mehr Aufmerksamkeit sollte dem Thema „Leistungsstrukturen“, Entscheidungsfindung, Satzungen, Projektmanagement und ökonomische Organisation geschenkt werden.

Diese Aspekte haben einen wesentlichen Einfluss auf die Gruppendynamik: sie beschützen Menschen vor unnötigem oder sogar destruktivem Stress.



47



Foto: Moni Podsiadla



# PRAXIS

49

## Schlüsselpunkte

- **Die Praxis ist die Phase, in der das Projekt zum Leben erwacht, wo die Intentionen der Gruppe in die Wirklichkeit umgesetzt werden.**
- **Die Umsetzung eines Projektes beinhaltet eine fruchtbare Beziehung zwischen den anderen vier Ebenen: Individuum, Gemeinschaft, Intention und Struktur. Eine schlecht funktionierende Praxis kann ein Hinweis auf Verwirrung oder dysfunktionale Muster in den anderen Ebenen sein.**
- **Wenn der Gruppe bewusst ist, welche Auswirkungen die geplanten Handlungen haben, sichert das die Kohärenz der verschiedenen Ebenen ab.**
- **Ein wesentlicher Faktor zum Gemeinschaftsgefühl liegt im gemeinsamen Tun gemeinsamem Essen, das Rhythmus und Muster in Gruppenaktivitäten schafft.**



## Überblick

Wenn wir ein Gruppenprojekt designen, dann sollten wir den Details des Alltagslebens bewusst Aufmerksamkeit schenken. Gemeinsame Aktivitäten, wie

Mahlzeiten, Arbeiten oder die Nutzung von Ressourcen sind Ausdruck der Weltsicht, der Absichten und Visionen einer Gruppe. Wenn wir diese täglichen Aktivitäten bewusst gestalten, können sie das Projekt unterstützen und stärken, und damit auch die Klarheit der Intention aufrechterhalten. Es kommt immer wieder vor, dass die Praxis einer Gemeinschaft, nicht zu 100% mit den Werten einzelner Gruppenmitglieder oder sogar den formulierten Werten der ganzen

Gruppe übereinstimmen. Die Gruppe mag sich auf eine gemeinsame Vision und Intention geeinigt haben, aber den notwendigen Feinabstimmungsprozess, wie es umgesetzt wird, nicht vollständig und gründlich genug vollzogen haben. So taucht in der Praxis der Projekte immer wieder die Frage auf: „Warum tun wir nicht so viel, wie wir eigentlich tun wollen?“ Das ist eine mögliche Konfliktquelle und Quelle für persönliche Kämpfe auf der einen Seite, und kann aber auch eine Quelle von gegenseitiger Unterstützung und Gruppenspirit auf der anderen Seite sein.

Projekte, die danach streben, etwas in der Welt zu verändern oder zu verbessern haben in der Regel blinde Flecken. Diese



50

blinden Flecke werden deutlich, wenn etwas Störendes oder Herausforderndes aufkommt, zum Beispiel Themen wie Pünktlichkeit, Tiere in Gemeinschaftsräumen, unterschiedliche Ernährungsgewohnheiten, Alkohol, oder einfach nur unterschiedliche Meinungen.

Dass Menschen ihr eigenes Leben verändern kann nur erwartet werden, wenn die Intentionen und grundsätzlichen Glaubenssätze mit den entsprechenden Veränderungen übereinstimmen.

Wenn Individuen in einer Gemeinschaft zusammenleben, dann entwickeln sich gemeinsame Praktiken, die früher zum privaten Haushalt gehörten, nun als gemeinsame. Beispiele aus diesem Abschnitt sind explizit gewählt, um zu illustrieren, wie die Kohärenz zwischen Individuum, Gemeinschaft, Intentionen und Struktur durch gemeinsame Praxis erreicht werden kann. Wir wollen damit die Verbundenheit aller Ebenen des Modells vorstellen.

Inspiziert vom „Mandala“ des Global Ecovillage Networks mit vier Dimensionen der

Nachhaltigkeit, haben wir vier Beispiele herausgesucht, eins für jede Dimension.

- **Soziales – Das Beispiel von gemeinsamen Mahlzeiten**
- **Kulturelles – Das Beispiel von Momenten des Innehaltens**
- **Ökologisches – Das Beispiel von Komposttoiletten**
- **Ökonomisches – Das Beispiel von Carsharing**

Ökodörfer haben eine Vielfalt von Erfahrungen mit diesen Themen und viele Praxisbeispiele sind auf der CLIPS Web-

site (<http://clips.gen-europe.org/>) zu finden. Die Auswahl in diesem Dokument soll lediglich aufzeigen, wie die Praxis von allen anderen Ebenen beeinflusst wird: Vom Individuum über

Gemeinschaft zur Intention und Struktur.

### **Beispiel 1: Gemeinsame Mahlzeiten**

Ein gemeinsamer Aspekt von vielen Gruppen (zum Beispiel in der Ökodorf- und Wohnprojekte-Bewegung, in Gemeinschaftsgärten und Transition Gruppen) ist die Praxis, gemeinsame Mahlzeiten zu haben.

Die Spanne ist groß, von gelegentlichen gemeinsamen Mahlzeiten bis hin zu Gemeinschaften, die alle Mahlzeiten teilen.

Wie solche geteilten Mahlzeiten organisiert werden wird immer wieder neu experimentiert und angepasst, da es dafür eine Form braucht, die die Bedürfnisse der unterschiedlichen Individuen erfüllt, und dies ist schwierig zu finden. Daher bietet die Praxis von gemeinsamen Mahlzeiten ein gutes Übungsfeld für co-kreative Prozesse, in denen eine Lösung gefunden werden kann, zu der alle Gruppenmitglieder ihren Konsent geben können.

Wir sprechen jetzt im Folgenden insbesondere von Projekten, die miteinander leben, aber auch Gruppen, die nicht miteinander leben, organisieren gemeinsame Mahlzeiten, daher können diese Hinweise auch für andere wichtig sein.

#### **Einfluss auf das Individuum**

Gemeinsames Essen gehört normalerweise zum Alltag in der Familie. Wenn in einem Gemeinschaftsprojekt dann auf einmal alle Gemeinschaftsmitglieder Teil dieses intimen Raumes werden, der vorher für die Familie reserviert war, ergeben sich daraus Herausforderungen. Für Individuen, die vorher keine Familie hatten, mit der sie gemeinsam essen konnten, kann diese Sehnsucht nach geteilten Mahlzeiten eine Motivation für ihre Gemeinschaftssehnsucht und ein wesentlicher Grund für den Schritt in die Gemeinschaft sein. Familien genießen gemeinschaftliche Mahlzeiten, da sie die Beziehungen von Erwachsenen und von Kindern vertiefen. Auf der anderen Seite ist es auch wichtig, der Familie und ähnlichen kleinen Gruppen einen intimen Raum der Begegnung zu lassen, und wenn die Gemeinschaft diese Räume, die vorher für die Familie reserviert waren, übernimmt, führt das nicht selten zu Schwierigkeiten.

Aus Respekt vor den Bedürfnissen nach



**Gemeinsames Essen, Spanien**  
**Foto: Henk Petter**

Intimität und eigenem Raum wird in manchen Gemeinschaften genau das Gegenteil benötigt: Tage ohne geteilte Mahlzeiten. Das manifestiert sich dann darin, dass Menschen vom gemeinsamen Büffet Essen nach Hause nehmen, oder durch andere Methoden, die es ermöglichen, individuelle Bedürfnisse und Wünsche achtsam in die gemeinschaftliche Praxis zu integrieren.

Auch Ernährungsgewohnheiten, Allergien und persönliche Vorlieben sorgen dafür, dass gemeinschaftliche Mahlzeiten nicht für alle ein positives Erlebnis sind – in Stille essen, die Mahlzeit segnen, Rohkost bevorzugen, Fleisch in einen ökologischen Lebensstil miteinbeziehen, Gluten oder Zucker vermeiden, hier ergeben sich eine Vielzahl von Herausforderungen ... Eine gemeinsame Esskultur erfordert stets ein Ausbalancieren zwischen individuellen und gemeinschaftlichen Bedürfnissen.

### **Einfluss auf die Gemeinschaft**

Das Bedürfnis nach Essen ist universal. Gemeinsames Essen ist stark gemeinschaftsbildend, weil alle darin eingeschlossen sind, und es natürliche Begegnungspunkte ermöglicht. Gemeinsame Mahlzeiten sind ein Raum für informellen Dialog, in dem sich auch Gemeinschaftsmitglieder, die sonst nicht so viel kommunizieren, kommen und auch reden.

Auf diese Art bauen gemeinsame Mahlzeiten Beziehungen auf und tragen zur Beziehungspflege bei. Auch das gemeinschaftliche Arbeiten für das Kochen, Aufdecken und Aufräumen hat einen hohen Wert, da diese praktischen Arbeiten Kooperation und Dialog stärken. Gemeinsame Mahlzeiten sind ein idealer Anknüpfungspunkt für Neue, Gäste und Freiwillige in der Gemeinschaft, sie sind der Ort, an dem neue Kontakte und Pläne gemacht werden. Daher haben gemeinsame Mahlzeiten einen starken gemeinschaftsbildenden Wert.

### **Intentionen, die die Praxis beeinflussen**

Die Entscheidung, gemeinsame Mahlzeiten zu haben, kommt von der Absicht nach Gemeinschaftsbildung und dem Wunsch nach ökologischerem Leben. Oft wird der gemeinschaftsbildende Aspekt der gemeinsamen Essenszubereitung unterschätzt.

Auch die ökologischen Vorteile davon, dass nicht in allen Haushalten täglich die Küchen

angeworfen werden, und der Wunsch nach weniger Essensresten kann Teil der Absicht sein, gemeinsame Mahlzeiten einzurichten. Oder der Wunsch, mehr Freizeit für die Einzelnen zu generieren, indem die Arbeit rund um die Essensbereitung geteilt wird, anstatt dass jeder einzeln einkaufen, vorbereiten, und aufräumen muss in jedem Haushalt.

Ein Moment der Dankbarkeit, der vor dem Essen geäußert wird, kann die Intention ausdrücken, die Menschen, die das Essen hergestellt haben, aber auch das Privileg, ausreichend zu essen zu haben, und es teilen zu dürfen, zu würdigen. Der Wunsch, eine neue Beziehung zwischen Mensch und Planeten aufzubauen, kann sich auch in einem kleinen Ritual rund um das gemeinsame Essen ausdrücken. All dies ist in vielen Gemeinschaften normal, aber es kann für Menschen auch sehr befremdlich sein, wenn gemeinschaftliche Mahlzeiten mit etwas vermischt werden, was sie als spirituelle Praxis sehen und ablehnen.

### **Die Bedeutung von Struktur**

Gemeinsame Mahlzeiten brauchen „strukturorientierte“ Menschen, die die Strukturen dahinter designen. Strukturen repräsentieren die Wege, durch die Intentionen gelebt werden, indem Muster und Richtlinien für das Essenssystem entwickelt werden. Das wiederum wird beeinflussen, wie die Teams in der Küche zusammengestellt sind, wie der finanzielle Aspekt geregelt wird, in Hinblick auf Erstattung der Kosten, ob sich Menschen für das Essen anmelden oder abmelden sollen, pro Monat oder nur pro teilgenommener Mahlzeit bezahlen sollen. Fragen der Fairness sind auch angesprochen, zum Beispiel ob kranke oder ältere Menschen weniger an den Arbeiten beteiligt werden. Diese Strukturen verändern sich meistens mit der Zeit, wenn Feedback zeigt, dass es nötig ist, sie zu verändern. Anpassungen können beinhalten, die Mahlzeiten zu verändern, je nach Saison, oder die Gruppen zu verändern, die miteinander ar-



51



**Momente des Innehaltens,  
Findhorn  
Foto: Manja Vrenko**



52

beiten. Fast alle Ökodörfer haben ihr eigenes System, wie sie Mahlzeiten teilen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Gemeinschaftliche Mahlzeiten beinhalten alle vier Dimensionen der Nachhaltigkeit: sie tragen zur Gemeinschaftsbildung bei (Soziales), sie verringern Lebensmittelverschwendung und Energieverbrauch durch gemeinsame Ressourcennutzung (Ökologie), sie zeigen die gemeinsame Absicht des Projektes (Kultur/Weltsicht) und sie treffen Regelungen betreffend Zeit und Geld (Ökonomie).

### **Beispiel 2: Check-ins und Momente des Innehaltens**

In der Findhorn Gemeinschaft beginnt jeder Arbeitstag und jedes Treffen mit einer kurzen Meditation und einem „Check-in“. Bevor eine Arbeit angefangen wird, treffen sich die Teammitglieder in einem Kreis, und verbringen einige Minuten in Stille, nach innen horchend, wahrnehmend, wie es ihnen geht, sie verbinden sich mit dem größeren Ziel, für das sie arbeiten, und fokussieren ihre Absicht und Bewusstheit auf den aktuellen Moment, die Gruppe, mit der sie zusammen sind und die Arbeit, die vor ihnen liegt.

Jedes Gruppenmitglied teilt dann ein paar Worte, wie es ihnen im Moment geht, und eventuell etwas über die Arbeit, die vor ihnen liegt, und mit wem sie sie gerne durchführen wollen. Nachdem jedes Teammitglied einmal gesprochen hat, beginnt die Arbeit. Die Dauer dieser Meditation und des Check-ins hängt von der Gruppe und ihren Bedürfnissen ab, sie liegt irgendwo zwischen fünf und dreißig Minuten.

Diese Praxis hat zwei Teile, die auch einzeln angewendet werden können:

Einen Moment innehalten, bevor man alleine oder in der Gruppe eine Aktivität anfängt.

Fokussiere Deine Aufmerksamkeit auf den aktuellen Moment und mach Dir bewusst, was gerade in Dir los ist, sowohl körperlich wie auch gefühlsmäßig und geistig. Es hilft oft, wenn man die Augen schließt. Nutze Deine Sinne, um Dir der Gruppe bewusst zu werden, mit der Du zusammen bist, die Absicht, die dahintersteckt, dass Ihr tut, was Ihr tun werdet, einzeln und gemeinsam. Gebt ein kleines Signal, wenn der Achtsamkeitsmoment vorbei ist. Das kann ein kurzes Händedrücken oder ein

Klingen einer Klangschale sein, oder was auch immer für Dich wirkt. Auch die Zeit kann ganz individuell an die Bedürfnisse und Kultur der Gruppe angepasst werden.

Ein „Check in“, in dem man kurz mit den Anderen teilt, wie es den Einzelnen in dem Moment geht, kann auch unabhängig von dem Moment des Innehaltens geschehen. Ein „Check-in“ ist meist verbal, aber man kann es auch durch Bewegung oder einen Ton oder auf andere Arten ausdrücken. Zur Kultur des Check-ins gehört auch das aufmerksame Zuhören zu dem, was die anderen Gruppenmitglieder sagen.

#### **Einfluss auf das Individuum**

Momente des Innehaltens und ein Check-in in das Alltagsleben zu integrieren, führt eine Kultur ein, in der Stille, Reflektion, Verbundenheit mit der Absicht von dem, was wir tun, gepflegt wird. Es trägt auch zu einer Kultur bei, in der wir voneinander wissen, wie es uns geht.

Diese Momente können die Menschen darin unterstützen, sich ihrer eigenen Bedürfnisse und Emotionen bewusst zu werden. Für viele tragen sie auch zu Vertrauen, Empathie und dem Verständnis der Bedürfnisse Anderer, und der Unterschiedlichkeit der Erfahrungen, die in der Gruppe präsent sind, bei. Steigendes Bewusstsein darüber wiederum unterstützt die Gruppe darin, in einer Art zusammenzuarbeiten, wo auf jedes Individuum, aufeinander, auf die Gruppe und auf das Projekt geachtet wird.

Aber die Teilnahme an Momenten des Innehaltens und Check-ins kann auch Herausforderungen bieten. Manch eine ist gewohnt, die eigenen Gefühle zu unterdrücken, um auf der Arbeit effizienter zu sein, ein Anderer ist davon überzeugt, dass es verletzlich macht, das eigene Gefühlsleben zu zeigen. Eine dritte Person findet es vielleicht schwierig, zuzuhören, ohne das, was gesagt wird, persönlich zu nehmen. Eine vierte Person findet das ganze Check-in eine Zeitverschwendung und würde gerne einfach direkt anfangen zu arbeiten.

Kommt die Effizienz wirklich zu kurz, wenn wir mehr Aufmerksamkeit auf die persönliche Verbindung und nährenden Verbindungen legen? Sind wir besser oder schlechter fähig, miteinander zu arbeiten, wenn wir auch Zeit

miteinander verbringen, in der wir reflektieren und uns austauschen? Werden wir als Individuen nur geschätzt, wenn wir die glänzend polierte Oberfläche zeigen, oder verändern wir unser Selbstverständnis und machen den Anderen das Geschenk, dass wir uns ihnen ganz zeigen? Das sind alles Fragen, die es beeinflussen, wie Menschen solche Momente des Innehaltens und Check-Ins erleben. Und sie beeinflussen auch die gemeinschaftliche Kultur der Gruppe.

### **Einfluss auf Gemeinschaft**

Momente der Achtsamkeit und Check-Ins können ein sehr starker Weg sein, um Kommunikationsfähigkeit zu üben und die Gemeinschaftsbildung zu fördern. Die Bewusstheit und offene Kommunikation, die dort gepflegt wird, kann als Frühwarnsystem für schwierige Situationen in der Gruppe dienen. Regelmäßiger Austausch kann auch die Möglichkeit bieten, gute Nachrichten miteinander zu feiern. Indem die Gruppe sich entscheidet, dies regelmäßig gemeinsam zu tun, kann die Gruppe ihre Identität und Gruppenkultur stärken, und zu einem Gefühl von Zusammengehörigkeit und Kontinuität beitragen.

### **Intentionen, die die Praxis beeinflussen**

Momente des Innehaltens und Check-Ins können als kleines Alltagsritual gesehen werden. Wie alle Rituale, sind sie ein Ausdruck und eine Erinnerung an die Weltsicht und Vision, die die Gruppe als Ganzes leitet. In eine Gruppe Momente des Innehaltens und Check-Ins einzuführen, könnte zum Beispiel die Absicht reflektieren, eine Gruppenkultur zu entwickeln, wo das authentische Selbst jeder Person als wertvoll gesehen wird, und auch in die Zusammenarbeit eingeladen wird, wo transparente Kommunikation als ein Schlüssel zu effizienter Zusammenarbeit, Gemeinschaftsbildung und persönlichem Wachstum gesehen wird, und wo es wertgeschätzt wird, dass über die eigenen und gemeinschaftlichen Absichten immer wieder reflektiert und gesprochen wird.

### **Die Bedeutung der Struktur**

Momente des Innehaltens und Check-Ins können auch spontan passieren, aber sie haben die größte Wirkung, wenn sie als

regelmäßige Aspekte in das Gemeinschaftsleben und gemeinschaftliche Arbeiten eingeführt werden. Sie zu einem regelmäßigen Bestandteil von Treffen zu machen, bietet einen klaren Rahmen für persönliche Reflexion, offener Kommunikation, emotionaler Verbindung, Feiern und wachsenden Gemeinschaftszusammenhalt. All das legt eine Basis um Arbeit sehr effizient zu organisieren, oder Entscheidungen effizient, aber in Achtsamkeit um alle Beteiligte, zu treffen.



53

### **Beispiel 3: Komposttoiletten**

Eine Komposttoilette hat ein überraschend großes symbolisches, komplexes, emotionales und aufklärerisches Potential. Die weitverbreitete Verwendung von Wassertoiletten in den industrialisierten Ländern ist eine der größten Unterbrechungen von natürlichen Kreisläufen. Sie nutzen und verunreinigen enorme Mengen der wertvollen Ressource Wasser, die dann weite Strecken zu Kläranlagen gepumpt werden muss. Wenn es nicht geklärt wird, verunreinigt das Abwasser lokale Böden, Wasserläufe und Grundwasser.



**Komposttoilette, Estonia**

**Foto: Monique Wijn**

Moderne Komposttoiletten trennen Urin und Fäzes.

Die Fäzes werden normalerweise mit organischem Material vermischt, damit sie schneller und heißer kompostieren. In Komposttoiletten wird kein Wasser genutzt. Wenn Urin und Fäzes getrennt werden, ist der Kompostierungsprozess leichter und sauberer. Der gesammelte Urin ist eine großartige Quelle von Stickstoff, und kann als Pflanzendünger verwendet werden.

Kompostierte Fäzes können die Bodenfruchtbarkeit erhöhen. Eine Komposttoilette zu nutzen ist aber eine ökologische Praxis, die noch andere Ebenen anspricht.

### **Einfluss auf das Individuum**

Eine Komposttoilette bauen kann interessante Wachstumsimpulse für Individuen und Gemeinschaft geben. Es gibt Menschen, die negative Erfahrungen – Geruch, Ekel – oder



54

gar keine Erfahrungen, aber Vorurteile mit Komposttoiletten haben. Daher kann die Idee, Komposttoiletten zu bauen und zu nutzen, viele Emotionen triggern, die erforscht werden können, und mit denen man auch inspirierend arbeiten kann. Komposttoiletten können als Indikator gesehen werden, wenn eine Gruppe ein Gemeinschaftsprojekt auf dem Land oder in der Vorstadt anfängt, ob sie den Ökologiedanken ernst nehmen.

Allerdings sollte die Frage auch nicht zu dogmatisch gesehen werden. An der Frage der Komposttoiletten zeigt sich, ob Gruppen auch bereit sind, „sich mit ihrer eigenen

Scheiße auseinanderzusetzen“, um es mal sehr deftig auszudrücken. Komposttoiletten können ein Ansatz sein, sich vom Konsumenten zu jemand zu entwickeln, der nachhaltige Lösungen in das Leben integrieren möchte. Sie helfen uns, unseren Einfluss auf die Natur zu verstehen, und sehr individuell unsere eigenen Prinzipien

zu hinterfragen und erforschen, wie weit wir gehen werden, um unsere Verhaltensmuster zu verändern.

#### **Einfluss auf die Gemeinschaft**

Das Teilen einer innovativen Toilettenkultur ist eine wunderbare Möglichkeit für Gemeinschaftsbildung. Die Gruppe muss die Antworten auf viele Fragen zu finden: Wer wird das System erschaffen? Wo wird es stehen? Wie wird für das System gesorgt? Wie ästhetisch und komfortabel wollen Menschen es haben? Wie viel kann es kosten? etc. Dies bietet die Chance sich in Verhandlungen und Entscheidungen zu üben. Wenn sich eine Gruppe in der ländlichen Region oder den Vororten ansiedelt, können Komposttoiletten als ein Indikator dienen, ob die Gruppe bereit ist ökologische und kollektive Probleme anzusprechen.

Es zeigt auf gewisse Weise die Bereitschaft der Leute, geradeheraus formuliert, „sich ihrer eigenen Scheiße anzunehmen und damit zu arbeiten“. Komposttoiletten verdeutlichen den Wandel vom Konsumenten zum Finden von nachhaltigeren Lösungen - **in jedem Teil!** - unseres Lebens.

#### **Absicht, die die Praxis beeinflusst**

Eine Komposttoilette zu bauen ist eine designerische Herausforderung und gleichzeitig eine Möglichkeit für grenzenlose Kreativität, verglichen mit größeren, „ernsthafteren“ Gebäuden. Und, nicht zuletzt, eine schön designte und gut funktionierende Komposttoilette ist letztendlich eine der ökologischsten und elegantesten Lösungen, um achtsam mit Wasser umzugehen, den lokalen Boden zu verbessern, Geld zu sparen, alles auf einmal!

Daher ist es ein sehr effizientes, lustiges und tiefes Lernerlebnis, gemeinsam eine Komposttoilette zu bauen. Einen gesünderen Lebensstil zu entwickeln durch Lösungen wie Komposttoiletten zeigt alternative, effiziente und nachhaltige Lösungen auf.

Wichtige Fragen, die es zu beantworten gilt, sind: wer wird es tun, wer wird die Toiletten dann versorgen, was ist bequem, wo stellen wir sie hin, wie optisch schön soll sie sein, was wird sie kosten, etc. Die Bauphase ist dann die Phase, in der ein Traum Wirklichkeit wird, sie beinhaltet, etwas sehr reelles und „anfassbares“ gemeinsam zu tun. Die Materialien dafür bekommen, Fundamente legen, einen Rahmen bauen, Sitze, Wände, Mauern, und das Ganze schön gestalten, dies kann sehr viel Kreativität freisetzen. Nachdem das Gebäude beendet ist, ist Zeit für gemeinsames Feiern, Feedback und Lernen.

Aus dieser Perspektive betrachtet, ist eine Komposttoilette eine perfekte Übung im Dragon Dreaming Projekt Kreis von Träumen, Planen, Handeln und Feiern. Also, wenn Ihr als eine Gruppe etwas Interessantes machen wollt, während der Vorbereitungszeit – designt und baut eine Komposttoilette zusammen!

#### **Die Bedeutung der Struktur**

Wenn die Komposttoilette selbst gebaut ist, dann ist das ein Beispiel aus dem Traum und Entwurf eine Realität zu machen.

Es verbindet etwas Reales und Greifbares



**Carsharing Lebensbogen, Deutschland**  
**Foto: Monique Wijn**

zusammen zu machen; die Materialien zu beschaffen und vorzubereiten, das Fundament zu legen, das Gerüst zu bauen, Sitze, Decke, Wände, und es hübsch zu gestalten, Kreativität in ein Gemeinschaftsprojekt freizusetzen. Nachdem der Bau fertiggestellt ist, ist es an der Zeit zu feiern, Feedback zu geben und die Lernerfahrung zu ernten. Wenn man es aus diesem Winkel betrachtet, ist eine Komposttoilette eine gute Übung im Dragon Dreaming Projektkreislauf - träumen, planen, machen und feiern. Um als Gruppe zu wachsen, während man etwas Spürbares tut, entwerft und baut eine Komposttoilette zusammen! Ist es erstmal gebaut, kreiert alle nötigen Strukturen um es pflegen, den Urin zu verwenden und die Fäkalien gerecht zu kompostieren, diese fürs Anbauen zu benutzen und die Ernte zu genießen.

Auf den Punkt gebracht berührt das Vorhandensein von Komposttoiletten in einer Gemeinschaft viele Schichten:

- **Die soziale Dimension**, indem die Toilettenkultur als Gemeinschaft geteilt wird
- **Die ökologische Dimension**, mit dem Vorteil Wasser zu sparen und Dünger zu produzieren
- **Die ökonomische Dimension**, indem der Kreislauf von organischem Material geschlossen wird, der Verwendung von "Abfall" und dem Sparen durch Teilen
- **Die kulturelle Dimension**, indem dem Ende des Kreislaufes von Essen ein Wert gegeben wird, hinzufügen von ästhetischen *features*, Verwandlung des vorherrschenden "Rituals" der Toilettenkultur, etc.

### Beispiel 4: Carsharing

Heute gehören Autos zum normalen Lebensentwurf dazu, so verwundert es wenig, dass selbst in Gruppen, die sich stark für Nachhaltigkeit engagieren, Autos als Transportmittel genutzt werden, trotz ihres schlechten ökologischen Fußabdrucks. Insbesondere in Projekten, die in abgelegenen ländlichen Gegenden sind, ist ein Leben ohne Auto kaum vorstellbar. Autos symbolisieren auch einen immer individualistischen Lebensstil, der stark von Ressourcen abhängt, die die Umwelt verschmutzen.

Mobilität und Autoverkehr sind für viele Projekte ein echtes Dilemma. Daher gibt es in den meisten nachhaltigen Gruppen, die ihren ökologischen Fußabdruck minimieren wollen,

auch andere Ansätze, die aber meist nicht ausreichen, um Autos 100% zu ersetzen. Viele Projekte haben sich für Standorte im dünn besiedelten ländlichen Raum entschieden, weit weg von Städten, Geschäften, Ärzten, Schulen, Arbeitsplätzen, und auch von anderen Gruppen mit ähnlichen Werten. Für diese Gruppen sind Autos meist eine Notwendigkeit. Die Frage ist dann: Wie können Autos ökologisch sinnvoller genutzt werden?

Viele Projekte praktizieren ein Carsharing, was die Autos deutlich sinnvoller auslastet: Gute gemeinschaftliche Carsharing-Systeme erhöhen die Anzahl der Mitfahrer, verteilen die Kosten und reduzieren die Anzahl der genutzten Fahrzeuge. Eine Möglichkeit ist es, einer offiziellen Carsharing-Organisation beizutreten, die Carsharing in verschiedenen Städten organisiert. Zwar gibt es meist kein Carsharing auf dem Lande, aber wenn sich durch die Gemeinschaft genügend Mitmachende finden, dann können diese Organisationen auch motiviert werden, einen Standort auf dem Land zu starten. Ein Vorteil davon: Das Carsharing dient nicht nur der Gemeinschaft, sondern eventuell auch der Nachbarschaft! Eine andere Möglichkeit ist ein selbstorganisiertes Carsharing für die Gemeinschaft, das auch mit Autos in Privatbesitz erfahrungsgemäß gut funktioniert.

### Einfluss auf das Individuum

Häufige Konfliktthemen rund um das Carsharing sind: Sauberkeitsstandards in Autos, pünktliche Rückgabe des Autos und der Schlüssel, Tanken, und die Tatsache, dass es sein kann, dass mal kein Auto verfügbar ist, wenn kurzfristig eins gebraucht wird. Sowohl Vertrauen wie auch Planen sind notwendig. Ein eigenes Auto besitzen mag einfacher, effizienter und autonomer erscheinen, um die täglichen Fahrten zu machen, ohne sich mit anderen abstimmen zu müssen.

Aber es gibt auch viele Vorteile des Carsharings, egal wie es organisiert wird. Carsharing ermöglicht es, mehr in Verbindung zu gehen. Einkaufsfahrten haben das Potential, gemeinschaftliche Ausflüge zu werden. Außerdem können mit den Autos auch die Kosten geteilt werden, so können Menschen Autos nutzen, die sich sonst kein Auto leisten könnten.





56

### **Einfluss auf die Gemeinschaft**

Carsharing in einer Gemeinschaft kann für Begegnung sorgen, außerhalb von organisierten Gemeinschaftsveranstaltungen. In einer Gemeinschaft mit einem gut genutzten Fuhrpark sieht man selten jemand alleine mit dem Auto fahren. Das Carsharing und eine gute Organisation von Mitfahrgelegenheiten reduziert den ökologischen Fußabdruck einer Gemeinschaft stark, schafft Begegnungsräume und vermindert die Kosten für Mobilität. Carsharing ist ein schönes Beispiel, wie man sinnvoll individuelle Abläufe kollektiver organisieren kann, und damit gemeinschaftlich mehr erreichen kann.

### **Intention, die die Praxis beeinflusst**

Die Kernfragen sind hier natürlich, was ist die Intention Deiner Gemeinschaft? Gibt es einen starken Fokus darauf, den ökologischen Fußabdruck zu erniedrigen? Möchtet Ihr Eure Ressourcen effektiver nutzen? Wollt Ihr mehr alltägliche gemeinschaftliche Aktivitäten? Nur, wenn diese Grundfragen positiv beantwortet werden, wird Carsharing gut funktionieren.

Neugierige Ökodorf-Besucher stellen oft die Frage: Und hat jeder von Euch ein eigenes Auto? Hier ist ein leicht realisierbarer Weg, das Ziel „Nachhaltigkeit“ in eine gut lebbare Praxis umzusetzen.

### **Die Bedeutung von Struktur**

Viele verschiedene Lösungen für Carsharing sind möglich, die meisten Lösungen beinhalten folgende Aspekte:

**Eigentum:** Sind alle Autos Gemeinschaftsbesitz oder werden Autos in Privatbesitz geteilt?

**Organisation:** Mitgliedschaftsvereinbarungen, Zahlungen und Haftung für Schäden, Regeln für Reservierungen, etc

Findet einen **Platz (virtuell oder real)**, an dem die Autos von jedem reserviert werden können, und einen geschützten Platz für die Autoschlüssel.

**Reservierte Parkplätze** für die Carsharing-Autos, so dass sie leicht gefunden werden können.

Je ein **Fahrtenbuch** für alle Autos, die Teil des Carsharings sind.

**Verantwortlichkeiten** klären: Für die Auto-Reparaturen, Sauberkeit, die Abrechnung, etc.

Kosten pro gefahrenen km festlegen. 0,25 € km hat sich bei vielgefahrenen Autos bewährt.

Los geht's! Dann kann jede und jeder entsprechend der festgelegten Regeln die Autos reservieren und nutzen.

Besonders einfach ist es, wenn die Autos auch gemeinschaftlich besessen werden (zum Beispiel durch die Organisation, die auch der Träger der Gemeinschaft ist). Ein Carsharing mit Autos, die Privatbesitzer haben, ist einerseits leichter einzurichten, und auf der anderen Seite etwas komplizierter, da die Besitzer meistens Vorrechte haben wollen, wenn sie ihr Auto benutzen.

Der einfachste Weg für Kommunikation ist dabei meist das direkte Gespräch mit dem Besitzer. Dies läuft leicht in kleinen Gemeinschaften, aber funktioniert nicht unbedingt in großen Gemeinschaften. Da ist es wichtig, Kalender (oder eine Website) zu haben, in der die Autos reserviert werden können. Es ist möglich, dabei Sonderrechte für die Besitzer festzulegen.

### **Die 24-Stunden-Regel im Sieben Lindener Carsharing**

Im Carsharing des Ökodorfs Sieben Linden gibt es etwa 12 Autos, von denen 8 in Privatbesitz sind. Wenn diese Autos langfristig verbindlich von anderen reserviert werden sollen, etwa für einen Zeitraum von mehr als 24 Stunden oder für eine Fahrt, die in mehr als 24 Stunden stattfindet, dann muss das mit dem Besitzer, der Besitzerin persönlich abgesprochen werden. Aber für spontane Nutzung kann jede\*r ein Auto im Kalender reservieren und es innerhalb der nächsten 24 Stunden nutzen. Wenn die Autobesitzerin das Auto dann auch spontan braucht, muss sie sich ein anderes Auto suchen. Da es genügend Autos im Carpool gibt, ist das in den seltensten Fällen ein Problem.

### Praxis - Zusammenfassung

Die Kapitel zum Thema „Individuum“, „Gemeinschaft“, „Intention“ und Struktur haben uns zu wesentlichen Punkten geführt, auf die geachtet werden muss. Das Ergebnis der Arbeit ist die Praxis – so wie sie gelebt, erfahren und bezeugt wird in den verschiedenen Gemeinschaften. Geteilte Mahlzeiten, Momente der Achtsamkeit, Komposttoiletten und Car-sharing wurden als Beispiele gewählt, um die Praxis zu illustrieren, weil sie alle vier Ebenen des CLIPS-Modells berühren. Sie zeigen sowohl die Einfachheit wie auch die Komplexität des Modells auf, und machen deutlich, wie wichtig eine Kohärenz zwischen allen Ebenen des Modells ist.





**Ecovillage Playing Cards**

**Foto: Ita Gabert**



# WHAT'S NEXT?

## Jedes Ende ist ein neuer Anfang ....

Herzlichen Glückwunsch zu Deinem Durchhaltevermögen, dass Du diese Informationen bis zu Ende gelesen hast! Wir hoffen, dass diese Reise durch die möglichen Höhen und Tiefen, die mit der Gründung eines Gruppenprojektes verbunden sind, Dich auf Deinem Weg bestärkt haben. Wenn Du eine der vielen Personen bist, die diesen Planeten einen besseren Ort für alle machen wollen, hoffen wir, dass Du Dich durch CLIPS bestärkt fühlst, weiter auf diesem Weg zu gehen.

Wie wir bereits geschrieben haben, ist dies nicht eine universelle „Schritt für Schritt“ Bedienungsanleitung für Nutzer und Gruppenmoderatoren. Jede Gruppe ist unterschiedlich, kämpft mit ihren eigenen Herausforderungen und Potentialen, braucht unterschiedliche Methoden, Prozesse und Strategien, um ihre eigene Ausrichtung und Energie zu finden. Wir haben einige Tipps für Gruppenmoderatoren als Anhang zu dieser Einführung in CLIPS formuliert. Im Anhang konzentrieren wir uns auf die Diagnosephase und eine Bestandsaufnahme des Gruppenprozesses.

Wir, die Entwickler\*innen von CLIPS sind überzeugt davon, dass wir gemeinsam die Möglichkeit haben, die bessere Welt zu schaffen, von der wir träumen. Wir schauen uns um und sehen, dass viele Menschen an der Herausforderung scheitern, zusammenzukommen und gemeinschaftlich und friedlich miteinander zu arbeiten – selbst wenn sie dieselben Ziele und Intentionen teilen. Wir hoffen, dass CLIPS aufzeigt, dass Zusammenarbeit sowohl gebraucht wie möglich, spannend und produktiv sein kann – wenn wir die Herausforderungen in Lernchancen verwandeln können.

## CLIPS und andere verwandte Ressourcen

CLIPS existiert in einem reichen und dynamischen Ökosystem von Ressourcen und Trainingsmöglichkeiten, deren Ziel es ist, neue Initiativen zu unterstützen. Die Erfahrung von Gemeinschaftsprojekten in der ganzen Welt zeigt, dass viele Träume, wenn sie die richtige Unterstützung bekommen, auch umgesetzt werden können. Das CLIPS-Modell und die ergänzenden Ressourcen sind genau dazu entstanden: Um neue Initiativen zu unterstützen, wenn sie losziehen auf ihren einzigartigen Reisen, ein Projekt zu designen und umzusetzen. Dies ist der einzigartige Ansatz von CLIPS.

CLIPS integriert Dekaden von Erfahrung und viele bereits existierende Werkzeuge, um Individuen und Gruppen durch die Entwicklung ihrer Projekte und die Realisierung ihrer Träume zu führen. Organisationen, Projekte und Programme, die wir in den folgenden Absätzen nennen, sind die Inspiration, die uns dazu gebracht hat, CLIPS zu entwickeln. Sie eröffnen die Möglichkeit, vertiefend zu lernen, und



Ecovillage Playing Cards



Mandala of the Ecovillage Design Education (EDE)



sich in einzelnen Feldern weiter fortzubilden.

Die Webseiten des Global Ecovillage Network und vieler nationalen Netzwerke von GEN Europe zeigen Möglichkeiten auf, sich in dem Ökodorf-Netzwerk rund um die Welt weiterzubilden.

GEN Education bietet viele verschiedene Einführungen in Ökodörfer, als auch spezielle Trainings in den vier Dimensionen der Nachhaltigkeit – Soziales, Kulturelles, Ökologisches und Ökonomisches, und Wege des ganzheitlichen systemischen Designs.

GEN hat auch die **Ecovillage Playing Cards** entwickelt – 36 Karten, die die Ökodorf-Prinzipien illustrieren. Jahre des Experimentierens und Forschens sind in dieses flexible Werkzeug geflossen, das nun zum Spielen, für Reflektion, Dialog, Forschung und Design in den vier Nachhaltigkeitsdimensionen und ganzheitlichem Design genutzt werden kann – für Individuen, Gruppen, Projekte, Organisationen und Gemeinschaften.

GEN's langjähriger Partner **Gaia Education** bietet einen einmonatigen Kurs „Design for Sustainability“ (früher Ecovillage Design Education genannt) an, der von der UN unterstützt wird. Dieser Kurs wird an vielen Orten der Welt angeboten, genauso wie akkreditierte Online-Kurse in den 5 Bereichen.

Social Innovation for Resilient Communities, **SIRCIe**, bietet eine flexible Muster-Sprache als Leitfaden für soziales Unternehmertum, es unterstützt Menschen, ihre persönlichen Fähigkeiten und ihre

Passion zusammenzubringen, und dabei das Gemeinwohl zu unterstützen.

**Bridgedale360** bietet einen kostenlosen Online-Kurs und Werkzeugkasten, um junge Menschen und Jugendarbeiter auf der ganzen Welt zu unterstützen.

Und zusätzlich zu all dem (und vielem anderen) gibt es jetzt CLIPS selbst, mit seiner

Web-Plattform von Trainern, Ressourcen, Werkzeugen und Methoden, die entwickelt wurden, um

Gruppen zu unterstützen. Auf der CLIPS-Website, <http://clips.gen-europe.org/>, kann man finden:

- **Die CLIPS Einführung (dieses Dokument)**
- **Ein Werkzeugkasten mit Hinweisen zu verschiedenen Methoden**
- **Verschiedene Ressourcen (mit einem Selbst-Diagnose-Tool, Forum und Beratungsservice)**
- **Trainer Profile**
- **Eine Landkarte der Projekte und Veranstaltungen**

Es wird noch mehr werden, da diese Einführung, die Website, die Liste der Trainer und die Bildungsmaterialien sich beständig verändern, da wir an ihnen und am Programm selber weiterarbeiten. Es ist ein lebendiger Prozess und so ein Prozess ist nie beendet.

Wir hoffen, Euch gefällt CLIPS und Ihr könnt die Hinweise hier in die Praxis umsetzen!

<https://i0.wp.com/clips.gen-europe.org/wp-content/uploads/2016/10/Structure.png?resize=416%2C243>

Willkommen bei CLIPS!

60



**Bridgedale 360 is the place for youth to learn and build new world**



**Schlumpf-Spiel**  
**Foto: Manja Vrenko**



## STARHILFE FÜR GEMEINSCHAFTSPROJEKTE – Hinweise für Prozessbegleiter

Wenn wir auf CLIPS aus der Perspektive der Prozessbegleiter\*innen schauen, dann gibt es einige wesentliche Punkte, auf die wir hinweisen möchten. Den Startprozess einer Gemeinschaft zu begleiten kann sehr erfüllend sein, aber wir müssen darauf hinweisen, dass es auch spezifische Erfahrungen und Expertise braucht, um dies gut tun zu können.

Jeder Prozessbegleiter entwickelt seine eigenen Methoden und Stile. Daher erwarten wir nicht, dass CLIPS als universeller Werkzeugkasten für Starthilfe für Gruppenprojekte gesehen wird. Wir bieten es den Prozessbegleitern an als eine Quelle der Inspiration, Einsichten und als Referenzpunkt. CLIPS gibt Empfehlungen, was relevante und wünschenswerte Werkzeuge und Prozesse sind.

Die auf der Website gelisteten CLIPS Prozessbegleiter haben jeweils Trainings in verschiedenen anderen Supervisions-, Moderations- und Projektentwicklungsmethoden. Besonders stark vertreten sind hier Ausbildungen in Prozessorientierter Psychologie, Dragon Dreaming, Soziokratie und gewaltfreier Kommunikation.

Das CLIPS Programm ist noch sehr jung. Es hat noch keinen eigenen Zertifizierungsprozess entwickelt und keine formalen Anforderungen, wie Trainer und Prozessbegleiter ausgebildet werden. Daher werden CLIPS Trainings derzeit nur vom zentralen CLIPS-Team, das es entwickelt hat, angeboten. Dies soll aber niemanden davon abhalten, CLIPS in ihre eigene Arbeit mit Gruppen zu integrieren! Wir bitten lediglich darum, an den zukünftigen Trainings für Trainer teilzunehmen, bevor selber Trainings für das CLIPS-Model gegeben werden.

Im Zweifelsfall bitte das CLIPS-Team kontaktie-

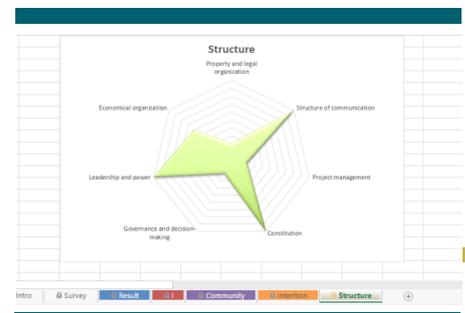
ren.

## Wie unterstütze ich Gruppen mit CLIPS?

Menschen, die als Unterstützung für Startergruppen angefragt werden, sollen oft gleichzeitig als externe Berater (ohne eigene, verdeckte Interessen), als Prozessbegleiter\*in, der / die die Bedürfnisse der Gruppe aufdeckt (in jeder Phase des Projektes), und dann den Raum dafür gibt, dass diese Bedürfnisse auch erfüllt werden. Das ist die Essenz der Prozessbegleitung mit CLIPS.

### Erster Schritt: Erfahre, wo die Gruppe steht

Bevor eine der CLIPS-Methoden angewandt wird, ist es wichtig, die augenblickliche Situation der Gruppe zu diagnostizieren, um ein Gespür dafür zu bekommen, was die Bedürfnisse der Gruppe sind. Mögliche Werkzeuge für diese Aufgabe (die auf der CLIPS-Website gefunden werden können) sind:



### Selbst-Diagnose-Fragebogen (LINKS TO THE B PART)

Es wurde ein Fragebogen entwickelt, der es erlaubt, die Situation einer Gruppe zu erfassen. Bereits das Ausfüllen des Fragebogens ist eine erste Intervention – denn oft werden daran sehr unterschiedliche

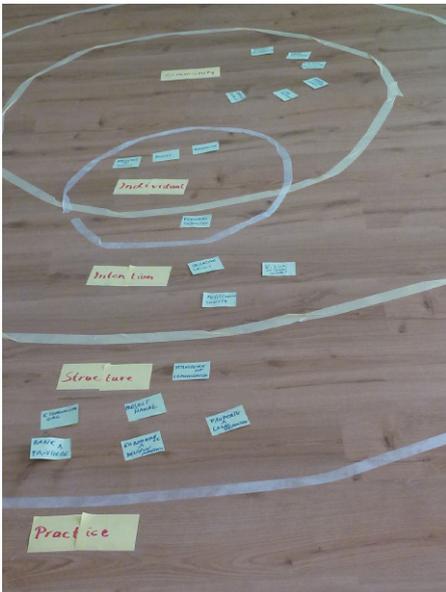


Wahrnehmungen in der Gruppe deutlich. Ein interessanter Weg ist es, die Gruppenmitglieder erst aufzufordern, die Fragebogen individuell für ihre Gruppe auszufüllen, und dann die Ergebnisse zu vergleichen – dies gibt viele Gesprächsanreize über die unterschiedlichen Wahrnehmungen.

<http://clips.gen-europe.org/selfassessment-tool/>  
<https://ecovillage.org/resources/sustainability-assessment/>

### Force field analysis

Dieses Werkzeug untersucht die Spannungen in einer Gruppe, und unterstützt die Selbstanalyse von potentiellen „Motoren und Bremsen“, die gewünschte Veränderung entweder hindern oder unterstützen. Force Field Analysis zielt darauf ab, unnötige Bremsen zu lösen und die Motoren darin



### CLIPS-Modell

Foto: Ita Gabert

zu unterstützen, das Projekt weiterzubringen. (Strengths and Weaknesses – Stärken und Schwächen) als auch die externen (Opportunities and Threats – Chancen und Bedrohungen), und geben so eine gute Übersicht über die Situation. Die Variante „SOAR“ geht von einer stärker wertschätzenden Kategorisierung aus, und identifiziert Strengths, Opportunities, Aspirations and Results (Stärken, Chancen, Steigerungsmöglichkeiten, Ergebnisse)

Es gibt viele Diagnosewerkzeuge, die Begleiter\*innen in ihrer Arbeit einsetzen können, und die je nach Situation genutzt werden können. Die oben genannten drei Methoden scheinen uns die geeignetsten für Gemeinschaftsprojekte.

zu unterstützen, das Projekt weiterzubringen. [https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis)

### SWOT-Analyse

Diese sehr bekannte Matrix beleuchtet sowohl die internen Elemente, die Einfluss auf das Projekt haben (Strengths and Weaknesses – Stärken und

## DAS CLIPS-Modell in der Praxis

Prozessbegleiter können das CLIPS-Modell als ein diagnostisches Werkzeug nutzen, um die Gruppen darin zu unterstützen, zu identifizieren, welche Anliegen in welche Ebenen des Modells gehören, und so die Aufmerksamkeit der Gruppe auf die verschiedenen Ebenen lenken. Damit können sie Gruppe unterstützen, ihre Projekte konstruktiv weiter zu entwickeln.

### Individuum

Hier sollte die Gruppe der Balance zwischen individueller und kollektiver Dynamik besondere Beachtung schenken. Die Aufgabe der Prozessbegleiter ist es, die Gruppe darin zu unterstützen, herauszufinden, wie sie mit dieser Dynamik umgehen wollen. Es ist ratsam, herauszuarbeiten, welche Art von individueller Arbeit notwendig ist, damit die Gruppe sich gut weiterentwickeln kann. (Zum Beispiel: Gruppentraining in Gewaltfreier Kommunikation)

### Gemeinschaft

Es gibt keine Gemeinschaft ohne Individuen (und umgekehrt), und so ist es nicht verwunderlich, dass die Werkzeuge der Prozessbegleitung, die mit diesen beiden Ebenen zu tun haben, Hand in Hand gehen. Einige einfache Methoden sollten in den ersten Phasen der Gruppenentwicklung in den Vordergrund gestellt werden: Kommunizieren, Feiern, gemeinsam Arbeiten, Spielen, Konflikte und Emotionen bewusst ansprechen, Vielfalt wertschätzen. Viele der Methoden dieser ersten beiden Ebenen wurden im Gemeinschaftskapitel von CLIPS bereits erwähnt.

### Intention

Die Begleiter sollten stets im Auge behalten, ob sich eine Gruppe in Richtung auf ihre Vision und Mission und festgelegten Ziele entwickelt, und wie sie auf ihre Umgebung wirkt. Moderation sollte die Gruppe darin unterstützen, Feedback zu integrieren. Die wichtigsten Prozesse in dieser Phase haben mit der Frage zu tun, wie weit die angestrebten Ziele erreicht, die Werte gelebt, die Vereinbarungen eingehalten werden können, und die Antworten auf diese Fragen sollten evaluiert werden und bei Bedarf dann in eine Anpassung der Vision, Mission und Ziele münden.



### Struktur

Auf dieser Ebene brauchen Gruppen oft Unterstützung, klare Grundsätze zu formulieren. Es ist besonders wichtig, eine klare, partizipative und angemessene Entscheidungsstruktur zu entwickeln, in der die Machtdynamik zwischen den verschiedenen Rollen bewusst ist. Fragen der Führung, Privilegien und Verantwortungsverteilung sollten transparent und bewusst angegangen werden, es braucht ein Bewusstsein über ökonomische, rechtliche und organisatorische Fragen.

Gute Moderation unterstützt die Effizienz von Treffen, die Definition von Rollen und Funktionen, Klarheit des Informationsflusses und des Entscheidungssystems.

Externe Begleiter können hier blinde Flecken beleuchten, und die Gruppe auf Aspekte aufmerksam machen, die sonst niemand aussprechen würde.

Die CLIPS Website bietet eine Sammlung von Methoden für jede Ebene an. In den nächsten Jahren werden noch weitere Methoden hinzugefügt und entwickelt. Unser web forum bietet die Möglichkeit, dass Trainer und Moderatoren Methoden austauschen können.

### Hinweise für das Training of Trainers (ToT)

Die obigen Hinweise waren für Gruppen, die von CLIPS-Trainern unterstützt werden wollen, oder für erfahrene Trainer, die sich von CLIPS inspirieren lassen wollen.

Für das Training of Trainers von CLIPS ist uns wichtig, herauszustellen:

Es sollte besondere Beachtung auf den Meta-Level des Prozesses gelegt werden. Wir nehmen an, dass die Teilnehmenden solcher Trainings schon einen hohen Level von Kompetenz in Gruppenmoderation mitbringen. Solide Moderations- und Kommunikationsfähigkeiten, Wissen über Gruppendynamik und andere fundamentale soziale Werkzeuge sind nicht nur empfohlen, sondern notwendig,

um an einem CLIPS training of trainers teilzunehmen. Der Fokus eines ToT ist es, die Teilnehmer zu befähigen, zwei Ebenen gleichzeitig anzugehen: Trainierte CLIPS-Trainer sollten fähig sein, die wesentlichen Herausforderungen, die eine Gruppe hat, zu verstehen und zu identifizieren, wo die Gruppe Unterstützung und Coaching braucht, und was das gewünschte Ergebnis des begleiteten Gruppenprozesses ist.

### Inhalt

Der Trainer muss in der Lage sein, die im Vordergrund stehenden Herausforderungen, die sich der Gruppe stellen, zu erkennen und zu aufzuarbeiten, wo es an Unterstützung und Coaching bedarf und welches der gewünschte Ausgang des assenstierten Gruppenprozesses sein könnte.

### Prozess

Die CLIPS-Trainer sollten fähig sein, mögliche und angemessene Interventionsansätze für verschiedene Kontexte und Situationen (Gruppenkultur, Teilnehmerzahl, Zeitrahmen) zu identifizieren, diese Interventionen umzusetzen und bei Bedarf anzupassen, Widerstände und Energiewechsel wahrzunehmen und damit umzugehen.

Die Rolle der ToT Trainer ist es, die Teilnehmende zu ermutigen, ihre Horizonte zu erweitern und neue Möglichkeiten zu erkennen. Die passenden Werkzeuge und die richtigen Informationen können Veränderungen in Gruppen bewirken, die eine langfristige Veränderung in der Gruppe bewirken, und sowohl das individuelle wie das kollektive Verhalten verändern.

Trainierte CLIPS-Trainer sind eingeladen, ihre Arbeit mit dem Modell in peer-Evaluationen zu reflektieren, idealerweise nach 3,6 und 12 Monaten. Nur Trainer, die regelmäßig ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, werden in dieser sich schnell verändernden Welt Gruppenprozesse gut begleiten können.