

## „Du meinst, wir müssen weiter wachsen“?

von Edward Groody (CBI - Community Building International)

Dr. M. Scott Peck benutzte das Wort „Gemeinschaft“, um die aktuelle Erfahrung von Verbundenheit auszudrücken – eine bestimmte Art zu kommunizieren und zusammen zu sein, die eine Tiefe des individuellen und des Gruppenbewusstseins erfordert, wie auch ein hohes Mass an Selbstverpflichtung und authentischer Kommunikation. Vielleicht ist es die bewusste oder unbewusste Sehnsucht oder das Verlangen nach der „Erfahrung von Gemeinschaft“, welches viele Leute in Gemeinschaftsprojekte treibt. Der hier wichtige Punkt ist jedoch, dass Bewusstheit, Überzeugung, Verbindlichkeit und gewisse andere Fähigkeiten nötig sind, um diese „Erfahrung von Gemeinschaft“ herzustellen oder wiederherzustellen. Trotz ihrer besten Absichten erfahren einige Gemeinschaften selten oder nie diese Art von „Gemeinschaft“. Im ganzen Land Workshops gebend, habe ich Gemeinschaftsprojekte besucht, die gemeinsame Ziele haben, Wertvorstellungen teilen, zusammen ein Stück Land besiedeln und ihre finanziellen Ressourcen zusammen tun und trotzdem niemals die Erfahrung von ursprünglicher „Gemeinschaft“ machen.

### Die vier Phasen der Gemeinschaftsbildung

Dr. Peck fand heraus, dass sich Gruppen klassischerweise durch vier Phasen bewegen, die er „Pseudogemeinschaft“, „Chaos“, „Leere“ und „Gemeinschaft“ nannte. Wenn Gruppen imstande sind zu erkennen, in welcher Phase sie sich gerade befinden, und wenn die Merkmale und anstehenden Aufgaben, die mit jeder Phase verbunden sind, verstanden werden, können sie viel authentischer und effektiver kommunizieren und zusammenarbeiten. Ausserdem hat jedes Gruppenmitglied die individuelle Verantwortung ihre oder seine persönliche Beziehung zur Gruppe zu beobachten.

Diese vier Phasen können sich überlappen, und Gruppen können sich durch jede hin- und her bewegen. D.h.: in einer Gruppe von fünfzig Menschen z.B., können fünfundvierzig gerade die „Gemeinschafts-Phase“ erleben, während zwei oder drei Leute sich noch in der Phase der „Leere“ befinden und ein oder zwei in „Chaos“ oder „Pseudogemeinschaft“.

Es ist hilfreich, jede Phase als konstruktive und destruktive Aspekte habend zu betrachten. Die destruktiven Aspekte tauchen auf, wenn eine Gruppe länger als nötig in

einer einzelnen Phase verbleibt.

Unglücklicherweise bleiben heutzutage viele Gruppen, von Gemeinschaftsprojekten über Arbeitsteams bis hin zu ganzen Firmenbelegschaften, im „Chaos“ stecken, oder pendeln zwischen „Chaos“ und „Pseudogemeinschaft“ hin und her. Das kann zu Frustrationen und Konflikten und schliesslich zum Zusammenbruch der Gruppe führen. Andere Gruppen strampeln sich mit der unrealistischen Erwartung ab, dass sie in der Lage sein müssten, meistens, wenn nicht sogar immer, in der Phase der „Gemeinschaft“ zu sein. Wenn wir „uns nur doll genug anstrengen“ oder „clever genug wären“, oder „wenn Hans endlich aussteigen würde“, wären wir glücklicher und kämen immer prima miteinander aus.

In einer gesunden Gemeinschaft hingegen wird verstanden, dass jede Phase des Prozesses unvermeidbar und wichtig ist und einem vitalen Zwecke dient. In der Tat kann es keine „Gemeinschaft“ ohne „Chaos“ und „Leere“ geben. Sie erkennen auch, dass wenn die Gruppe stecken bleibt, es nicht nur eine bestimmte Person ist, die „Chaos“ erzeugt, sondern dass dies mit dem gesamten Gruppenprozess zu tun hat.

Wenn ich nachfolgend jede Phase beschreibe, reflektiere bitte deine Erfahrungen in deiner Gemeinschaft! Wie stellt sich „Pseudogemeinschaft“ in deiner Gruppe dar, wie reagiert ihr auf „Chaos“? Was sind die persönlichen Hindernisse, die du typischerweise beiseite räumen musst, um mit den anderen Gemeinschaftsmitgliedern zusammen sein zu können?

## **Pseudogemeinschaft**

Die fundamentale Prämisse von „Pseudogemeinschaft“ ist, dass wir doch alle gleich sind. Im konstruktiven Aspekt konzentrieren sich die Mitglieder auf das, was sie gemeinsam haben: gleiche Ziele, Gemeinschaftsarbeiten, geteilte Überzeugungen und Werte. Die Kommunikation ist nicht besonders tiefgehend oder prozessorientiert. Individuen benutzen vor der Gruppe häufig das Wort „wir“ und sprechen verallgemeinernd. Diese Phase ist häufig anforderungsorientiert und produktiv. Es ist eine gute Zeit, um Arbeit geschafft zu bekommen. „Wir haben was zu tun, wir sind alle gleich, also auf geht's.“

Mit der Zeit jedoch wird in dieser Phase aus vermeintlicher Gleichheit Konformität. Einige Leute beschreiben diesen destruktiven Aspekt von „Pseudogemeinschaft“ als „Cocktailparty-Phase“ oder als „oberflächlich“. Eine hilfreiche Metapher ist die eines Eisberges. Die Spitze des Eisberges ist das, was wir tatsächlich gemeinsam haben: Überzeugungen, Kenntnisse, Ziele etc.. Aber unter der Oberfläche sind unsere verborgenen Differenzen, Meinungen und Themen, etc.. Wenn die Gruppe trotzdem immer noch ihre Aufgaben bewältigt und effektiv kommuniziert, muss dieser versteckte Teil des Eisberges für eine gewisse Zeit lang nicht ein Problem sein. Aber irgendwann dann doch - achte darauf, wie dieser versteckte Teil Kommunikation und

Problemlösungen beeinflusst. Wie kann Kreativität genährt oder die beste Lösung hervorgebracht werden, wenn wichtige Informationen von dem Prozess ausgeschlossen sind? Wie können wir Verbundenheit erfahren, wenn unbearbeitete Themen und Ressentiments zwischen den Individuen herumlungern?

Die Gruppe knallt buchstäblich gegen den Eisberg. Oder sie verbraucht sehr viel Energie dafür, um um ihn herum zu manövrieren, ohne das irgendeiner zugibt, dass es ihn überhaupt gibt. – Wir haben alle schon die Erfahrung gemacht, während wir in einer Versammlung sassen, und jedermann spürte und wusste „da sind Elefanten im Raum“. JedeR wusste worum es dabei ging, aber keiner thematisierte es, oder gab auch nur zu, dass dieses Thema im Raum stand. Nach der Versammlung jedoch, wenn die Leute in ihren einzelnen „Cliques“ waren, sagten sie, was sie wirklich fühlten und davon hielten. Für viele Menschen hat diese Verleugnung und Vermeidung von schwierigen Themen, Frustration, Verärgerung und Gleichgültigkeit zur Folge. Das Fehlen von Vertrauen und eine oberflächliche Kommunikation sind Schlüsselmerkmale von „Pseudogemeinschaft“ in ihren destruktiven Aspekten.

## Chaos

Während der Schwerpunkt von „Pseudogemeinschaft“ im Erhalt von Ähnlichkeiten und dem Status Quo liegt, geht es in der „Chaos-Phase“ darum, die Unterschiede an die Oberfläche zu holen. „Chaos“ ist, wenn wir merken, dass es ein Problem gibt, dass irgend etwas nicht funktioniert. Wenn die benötigten Informationen erhältlich sind, können wir die Probleme und Themen erkennen. Dann ist „Chaos“ in seinem konstruktiven Aspekt die Wiege von Kreativität.

Während es ein positives Zeichen ist, dass Unterschiede zum Vorschein kommen, ist das *Problem* mit „Chaos“, dass sich nur wenige Leute die Mühe machen, die Unterschiede zu erkennen und sie zu würdigen.

„Chaos“ wird oft fälschlicherweise als Konflikt angesehen. Konflikte können natürlich im „Chaos“ auftauchen, aber das primäre Merkmal von „Chaos“ ist nicht der Konflikt, sondern ein chaotischer Rhythmus: die Diskussion springt von Thema zu Thema, die Leute reden durcheinander – und keiner hört zu; jede Person wirft ihr Thema ein ohne Raum für andere Perspektiven. Wenn während „Chaos“ jemand zu mir spricht, plane ich schon meine Antwort bevor die andere Person zu ende geredet hat, statt Platz zum Zuhören in mir zu schaffen.

Während „Pseudogemeinschaft“ manchmal die „Wir-Phase“ genannt wird, um Ähnlichkeiten zu betonen, ist „Chaos“ die „Du-Phase“: „Du musst es so wie ich machen“. „Chaos“ ist die Zeit, in der wir uns mit Erwartungen und Kontrolle herumschlagen. Wir stellen Forderungen an andere, an unsere Umgebung und an uns selbst: „ich weiss, wie Du sein müsstest (wie ich sein müsste, wie diese Welt sein müsste)“. Predigen und mit dem Finger zeigen sind typisch für diese Phase.

Reparieren ist ein weiteres Charakteristikum von „Chaos“ und ein gewohnter Weg, wie Gruppen die nächste Phase, die „Leere“ vermeiden. Statt ein Problem an die Oberfläche geraten zu lassen, statt Einen ihr/sein Problem oder Schmerz voll erfahren zu lassen, will ich es reparieren, weil ich mich sonst ungemütlich fühle.

Während „Chaos“ können „Wir - Die“ -Konflikte auftauchen und die Gruppe spalten: Neue gegen Alte, InsiderInnen gegen AussenseiterInnen, Unterstützende gegen Opponierende. Wenn eine Gruppe in dieser Weise festsetzt, bedeutet das, dass ein tiefes, ungelöstes Thema den Fortschritt behindert.

Planungen und Problemlösungen sind während der „Chaos-Phase“ selten effektiv. Immer wiederkehrende Themen und „Feuerlösungen“ sind weitere Signale dafür, dass eine Gruppe versucht, Probleme während „Chaos“ zu lösen. Wenn eine Gruppe hier stecken bleibt, konzentriert sie sich oft nur auf den Inhalt des Problems oder der Entscheidung, statt auf den Gruppenprozess oder den Weg der Entscheidungsfindung. Bei der Gemeinschaftsbildung ist der Weg zur Entscheidung ebenso wichtig wie die Entscheidung selbst.

Es gibt zwei Wege aus dem „Chaos“. Einer, „Organisieren“ genannt, bringt eine Gruppe zwischenzeitlich aus dieser Phase heraus, führt aber nicht zur Phase der „Gemeinschaft“. Statt sich dem „Chaos“ und der nächsten Phase „Leere“ zu stellen, versuchen Gruppen, sich ihren Weg aus dem „Chaos“ heraus zu organisieren. Das kann z.B. die Form von Gruppenaktivität haben: „lasst uns alle durch den Raum gehen, und jeder sagt, was sie/er denkt“ oder „lasst uns eine Eingreiftruppe aufstellen“. Oder es werden strengere Regeln aufgestellt (um damit das Chaos bei einzelnen Themen zu vermeiden).

Das „Organisieren“ verschiebt „Chaos“ nur zeitweilig nach hinten und verhindert das Erreichen eines höheren Grades von Authentizität und Entwicklung.

Der einzige Weg aus der „Chaos-Phase“ heraus, hin zur Phase der „Gemeinschaft“ ist, in und durch die „Leere“ zu gehen. Zu lernen, im „Chaos“ zu sein und es nicht zu kontrollieren, also die persönliche Reife, die Fähigkeiten und die Bereitschaft zu haben, es zuzulassen und „leer“ zu werden, ist eine grosse Herausforderung für alle Gemeinschaftsgruppen.

## Leere

Während „Pseudogemeinschaft“ die „Wir-Phase“ und „Chaos“ die „Du-Phase“ ist, ist „Leere“ die „Ich-Phase“. Im Gegensatz zu „Chaos“, wo die Aufmerksamkeit bei den anderen ist, liegt sie in der „Leere“ im eigenen Inneren. Ich nehme mir Zeit, meine persönlichen Hindernisse und Blockierungen zu reflektieren, die mich hindern zu vertrauen und authentisch zu sein. Während der Phase der „Leere“ können die Gemeinschaftsmitglieder sich darüber klar werden: „Es gibt bei mir Hindernisse und Blockaden, die mich daran hindern ganz in der Gruppe anwesend zu sein und die

Situation klar zu sehen“. Das Tempo verlangsamt sich, und die Stimmen und Überzeugungen in meinem Kopf beginnen leiser zu werden. Ich erkenne mein Bedürfnis zu kontrollieren und zu beeinflussen. Wenn ich diese und andere Hindernisse gegenwärtig zu sein beiseite räume, bin ich eher in der Lage, Menschen und Umstände so anzunehmen, wie sie wirklich sind. Eine Veränderung in dem, wie ich Situationen und Menschen wahrnehme, kann sich nun vollziehen.

Jede Person erlebt „Leere“ auf ihre oder seine Art. Einige besprechen sich gerne mit der Gruppe darüber, andere nicht. EineR braucht es, sein/ihr Kontrollbedürfnis loszulassen, während jemand anderes sein/ihr Bedürfnis passiv zu sein loszulassen und sich einzubringen lernt. Mit der Zeit lernen die Mitglieder, welche wiederkehrenden persönlichen Barrieren sie von ihrer eigenen Geschichte her mit sich herumschleppen. Auch aktuelle Themen sollten ans Tageslicht gebracht werden.

„Leere“ ist die Zeit, in der besagter Eisberg unterhalb der Wasseroberfläche zum Thema wird. Vorbehalte, Erwartungen, Verletzungen, Ängste und bisher unausgesprochene Bedürfnisse kommen zur Sprache und schaffen Raum für ein tiefes Zuhören. Der Prozess des „Sich-Leerens“ erfordert zu 99% der Zeit Wagnisse einzugehen. Das grösste Geschenk, das wir unserer Gemeinschaft geben können, ist das Geschenk unserer eigenen Verwundbarkeit.

Einzelne und Gruppen sind es in der Regel nicht gewohnt, solcherart Risiken einzugehen. In Workshops, wenn wir Gruppen in den Prozess des „Sich-Leerens“ begleiten, versuchen sie oft, andere Wege zu finden oder flüchten sich zurück in „Pseudogemeinschaft“. Aber das ist es, wozu uns Gemeinschaft auffordert: unsere Masken abzunehmen und andere wissen zu lassen, wer wir wirklich sind und was in uns vorgeht unter der Oberfläche.

Die Wahrheit auszusprechen, ein schwieriges Thema zu konfrontieren, unsere Zerbrechlichkeit zu zeigen, unsere Unzulänglichkeiten zuzugeben, und nicht zu wissen, wie die anderen reagieren werden, oder auch einen persönlichen Erfolg mit den anderen zu teilen – dieses „Sich-Leeren“ ist es, was eine Gruppe zur „Gemeinschaft“ führt. Dieser Prozess erfordert vom Einzelnen und von seiten der Gruppe einiges an Fähigkeiten, Disziplin und Bewusstheit, und er benötigt Zeit.

Dazu eine Warnung: Einzelne und Gruppen können manchmal das „Sich-Leeren“ mit „Müll-Abladen“ verwechseln, was nur eine „raffiniere“ Form von „Chaos“ ist. Es ist zwar wichtig, geheime Themen an die Oberfläche zu holen und gelegentlich andere zu konfrontieren, aber „Sich-Leeren“ heisst nicht nur zu sagen was ich will, wie ich es will, wann immer ich will. Aufrichtigkeit *und* Respekt gehören zusammen.

Während unserer Trainings verwenden wir sehr viel Zeit darauf, die Wichtigkeit von „Ich-Aussagen“ in gesunden Gemeinschaften, zu lehren und nachdrücklich zu unterstreichen. Das Benutzen von „Ich-Aussagen“ ist oftmals eine wesentliche Notwendigkeit für Gruppen, um weiterzukommen. „Wir-Aussagen“ neigen dazu zu

verallgemeinern, Verantwortlichkeit und Risiko zu vermeiden, und verhüllen eine tiefere Ebene der Wahrhaftigkeit. „Du-Botschaften“ kränken oftmals, weisen Schuld zu, tun üblicherweise Unrecht, und bestürzen den anderen oder drängen ihn in die Verteidigung. Durch „Ich-Aussagen“ hingegen bekenne ich mich zu dem was ich sage. Sie verkörpern gewissermassen was ich zu sagen habe und machen es für andere leichter mich zu hören und zu spüren. Wenn ich „Ich-Aussagen“ benutze, übernehme ich die Verantwortung für meine Gedanken und Gefühle, werde aufschlussreicher und offenbare mehr über meinen individuellen Prozess und die Gruppe als Ganzes.

„Sich-Leeren“ kann beinhalten anderen Feedback zu geben - und dies nicht zu tun, wäre eine andere Form von „Pseudogemeinschaft“. Es ist jedoch ein grosser Unterschied zwischen gesundem Feedback, welches aufrichtig und respektvoll aus der Leere heraus gegeben wird, und Kritik, welche auf Selbstgerechtigkeit oder anderen Motivationen beruht. Wir erkennen den Unterschied, wenn wir es hören. In jedem Fall erfordert Gemeinschaftsbildung Disziplin, Wachsamkeit und eine fortschreitende Verpflichtung gegenüber den Gemeinschaftsprinzipien.

## Gemeinschaft

Die heilende Erfahrung von „**Gemeinschaft**“ ist ein Geschenk und ein Mysterium. Tiefes Zuhören und Verbundenheit geschieht nur wenn wir leer sind. Wenn wir uns selber von unseren Erwartungen, Hindernissen und Tagesordnungen „leer-machen“, schaffen wir Raum für echtes Zuhören, Heilung und Verbundenheit.

Tatsächlich ist die Tiefe der Nähe und Gemeinschaft, die eine Gruppe spürt, proportional zur Tiefe der „Leere“, die sie zu erfahren gewillt ist. Wenn wir uns selbst aus dem Weg nehmen, machen wir Platz für den „Geist der Gemeinschaft“. Menschen beschreiben diese Erfahrung in vielfältiger Weise: verbunden, zugehörig, heilend, kraftvoll, Gnade, erneuernd, kostbare Stille, fruchtbar, Nähe, verwandelnd und auch als mystische Erfahrung.

Unterschiedlichkeiten werden nicht, wie in der „Chaos-Phase“, ausgekämpft, sondern anerkannt und gefeiert. In Diskussionen ist Platz für alle Gesichtspunkte und Perspektiven. Gruppenmitglieder, die normalerweise ruhig sind, kommen aus sich heraus und typische VielrednerInnen werden ruhiger und aufmerksamer. Alle Stimmen werden gehört; es wird eine „Gruppe von Leitern“. Konflikte sind ein natürlicher Teil der Kommunikation und treten weiterhin auf, sind jetzt aber heilsam und würdevoll. Vertrauen und Sicherheit sind ausgeprägt. Die Gruppenmitglieder sind in der Lage, Feedback effektiver zu geben und anzunehmen.

Die „Gemeinschafts-Phase“ ist eine exzellente Zeit, um Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Die Gruppenmitglieder haben ein Wissen darüber, wann sie sprechen und wann sie zuhören sollten, und sie sind fähig in die Kreativität und Weisheit der Gruppe einzutreten. Anstatt sich auf die Gegensätze zu stürzen, sind die

Mitglieder in der Lage, sich selbst zu reflektieren und die Hindernisse und Probleme unterhalb der Oberfläche zu erkennen. Weil jeder mit einbezogen ist, ist die Identifikation mit den getroffenen Entscheidungen hoch.

Es ist wichtig festzuhalten, dass diese Phase zwar Möglichkeiten zu Heilung und Verbundenheit bietet, jedoch nicht Freundschaft voraussetzt. Wir müssen jemanden nicht „mögen“, um mit ihr oder ihm in „Gemeinschaft“ zu sein. Allerdings ist es notwendig alle Individuen voll einzubeziehen – Exklusivität ist der grösste Gegner von „Gemeinschaft“. Die „Gemeinschafts-Phase“ garantiert auch keine warmen Schmuser, Umarmungen oder, dass die Dinge einfacher wären. Tatsächlich werden Gruppen, die schon eine gewisse Zeitlang bestehen, aber neu im Gemeinschaftsbildungsprozess sind, in dieser Phase feststellen, dass verschüttete Konflikte schliesslich wieder zum Vorschein kommen können. „Gemeinschaft“ ist allerdings immer aufrichtig, respektvoll, echt und belohnend.

Weil die Erfahrungen mit der „Gemeinschafts-Phase“ so selten sind, haben sich viele Menschen noch nie absichtlich für Gemeinschaftsbildung engagiert. In unserer fragmentierten Gesellschaft erfahren Einzelne „Gemeinschaft“ nur zufällig, vielleicht in Krisenzeiten. Stell dir eine Gruppe Menschen vor, die sich nicht besonders nahe sind oder nicht besonders gut zusammenarbeiten. Dann wird jemand verletzt oder es gibt eine Naturkatastrophe, wie eine Überschwemmung oder einen Schneesturm. Hast du jemals die Verbundenheit und die Arbeitseffektivität von Leuten in einer solchen Situation gespürt? Die Menschen machen sich frei, leeren sich von ihrer normalen Tagesordnung, um die Krise zu bewältigen, und das Ergebnis ist eine Erfahrung von „Gemeinschaft“.

## **Nachhaltige Gemeinschaft**

Die Erfahrung von „Gemeinschaft“ kann Stunden, Minuten oder Tage dauern. Einige sagen, dass auf einer tieferen Ebene das Gefühl von Erneuerung und Verbundenheit zu anderen Gemeinschaftsmitgliedern für immer bleiben kann. Aber in unserem normalen Verständnis und Erleben bewegt sich die Phase von „Gemeinschaft“ mit der Zeit wieder zurück zum Status Quo, zurück zu „Pseudogemeinschaft“ oder „Chaos“.

Die gute Nachricht dabei ist, dass wir dank der Arbeit vieler in der Gemeinschaftsbewegung, Techniken wieder entdeckt und entwickelt haben, um Gruppen bei der Gemeinschaftsbildung und -wiederherstellung zu unterstützen.

Die schlechte Nachricht ist: dieser Prozess hört niemals auf; wir müssen immer wieder bauen und neu bauen.

Ein Beschäftigter einer Firma, der den Gemeinschaftsbildungsprozess nutzte, um Vertrauen aufzubauen, fasste diesen Punkt gut zusammen. Als er mich erklären hörte,

dass ihr Management-Team regelmässig reflektieren und sich „leeren“ müsse, um Vertrauen und „Gemeinschaft“ aufzubauen, zog ein Ausdruck von Aufregung, Einsicht und Sorge über sein Gesicht und er platzte heraus: „Du meinst, wir müssen weiter wachsen!?“

Mit der Zeit erwerben Gruppen grössere Potentiale von Reife und Fertigkeiten. Sie schaffen ein „emotionales Bankkonto“, auf das sie in schwierigen Zeiten zurückgreifen können. Trotzdem sind weiteres Lernen und Training in Konfliktlösung, Gruppenprozessen, Vielseitigkeit, Selbstvertrauen und persönlicher Bewusstheit Schlüssel für die Gesundheit und das Funktionieren der Gruppe.

Ich arbeite mit Gemeinschaftsprojekten, wann immer ich kann. Ich glaube, dass sie Arbeit der sozialen Veränderung leisten und eine wichtige Rolle in einer zerteilten und manchmal hohlen Kultur spielen. Die Erfahrung von „Gemeinschaft“ ist oft persönlich heilend, unterstützend und erneuernd. Es ist eine Versuchung in ihrem Glanz verharren zu wollen.

Aber auch nach einer echten Erfahrung von „Gemeinschaft“ kommen wir wieder zu der Frage zurück, was wir für andere in dieser Welt tun können. Was können wir der „Gemeinschaft Erde“ zurückgeben? Der grosse Sufi-Mystiker des 13. Jahrhunderts, Jelaluddin Rumi, sagte es treffend:

**Ein Abend voller verletzendem Gerede,**

**Meine schlimmsten zurückgehaltenen Geheimnisse.**

**Alles hat mit Lieben und Nicht-Lieben zu tun.**

**Die Nacht wird vorübergehen.**

**Dann haben wir Arbeit zu verrichten.**

*Text von Edward Groody (Präsident CBI, Community Building International) aus dem Magazin Communities Nr. 86*