

Die „Konsensfalle“ – und was es braucht, um sich als Gemeinschaft darüber hinaus zu entwickeln

Die Gesamtfrage auf einen Blick

Ich habe 25 Jahre in Gemeinschaften und gemeinschaftsähnlichen Kontexten gelebt, und arbeite seit 17 Jahren als Berater und Trainer u.a. von Gemeinschaftsprojekten. Im Laufe dieser Zeit habe ich beobachtet, dass bestimmte Fragestellungen immer wieder auftauchen und auch in allen Gemeinschaftsprojekten ähnlich auftauchen – und es sieht so aus, als ob an diesen Stellen die Entwicklung nicht weiter geht. So wird es auch von den meisten Gemeinschaftsmitgliedern erlebt. Diese Situation nenne ich die Konsensfalle. Ich werde gleich genauer erläutern, was ich damit meine. Es scheint mir, dass an dieser Stelle ein systemimmanenter Widerspruch aufzulösen ist. Das würde einem Bewusstseinsprung gleichkommen. Für diejenigen, die Modellen für Bewusstseinsentwicklung wie z.B. Spiral Dynamics vertraut sind, entspricht das, was jetzt ansteht, dem Übergang von Grün nach Gelb, von first tier zu second tier. Das bedeutet Betreten einer völlig neuen Ebene und geht mit anderen Grundannahmen über die Wirklichkeit einher. Dadurch entstehen ungeahnte neue Möglichkeiten und Perspektiven. Ich versuche im Folgenden die Ausgangslage zu beschreiben und den anstehenden Wechsel zu erfassen. Ich gehe auch der Frage nach, welche Haltungen, Methoden, Praktiken dazu beitragen, diesen Wechsel vorzubereiten und zu vollziehen.

Und noch etwas- ich sehe inzwischen die Thematiken, mit denen ich mich im Kontext von Gemeinschaften beschäftige, in größer werdenden Kreisen der Gesellschaft und Politik auftauchen. Ich finde es relevant, neue Lösungen zu entwickeln, und Gemeinschaften haben gute Bedingungen dafür, sie durch gelebte Praxis zu entwickeln. Ich hoffe durch diesen Beitrag einen Impuls zur weiteren Bewusstwerdung und Entwicklung beitragen zu können.

Die Konsensfalle

Konsens ist der typische Entscheidungsprozess von Gruppen, die mit einem bestimmten Weltbild unterwegs sind, dem sogenannten Grünen Mem (Spiral Dynamics).

Die Konsensfalle steht für ein ganzes Konglomerat von Überzeugungen, Haltungen, Methoden und Verhaltensweisen, die der Philosoph Ken Wilber als die Schattenseite des „Green Meme“ bezeichnet. Dazu gehören folgende Dinge (und mehr):

- Die Annahme, dass jeder seine eigene Wahrheit hat und jede Wahrheit relativ und kontextbezogen ist. Das bedeutet, dass es keine übergeordnete Wahrheit gibt, die für alle gilt. Daraus folgt eine mehr oder weniger grenzenlose Toleranz, die aber erfahrungsgemäß nur als Anspruch besteht, nicht als gefühlte und gelebte Realität. Die Relativität der Wahrheit hat oft zur Folge, dass sich Menschen hinter „ihrer Wahrheit“ verschanzen und sich unangreifbar machen - „Das ist deine Wahrheit, und meine Wahrheit ist anders, also lass mich in Ruhe“.
- Man soll nicht werten. Werten ist schlecht. Allerdings werden diejenigen, die werten, gnadenlos als die schlechteren Menschen bewertet.
- Man darf niemanden ausschließen, weil ja alle (Lebenshaltungen) gleich viel Wert sind. Das führt aber dazu, dass man im eigenen Kreis (der eigenen Kultur) immer mehr Leute hat, die eigentlich etwas anderes wollen und leben, als was der Wertekodex dieses Kreises (dieser Kultur) vorgibt. Das führt in der Konsequenz dazu, dass die Toleranz auch intolerante Menschen/Haltungen toleriert und sich so selbst widerspricht und zersetzt.
- Weil ja alle gleichwertig sind, darf sich keiner über den anderen erheben und führen. Dadurch wird aber eine Bündelung von Kräften oder Absichten verhindert. Das bedeutet langsame Entscheidungen, langsame Entwicklung, oft Handlungsunfähigkeit als Gemeinschaft. Es bremst die individuelle Initiative und Kreativität aus. Daraus entsteht Lähmung und große Frustration.

Wie ich am eigenen Leib erfahren habe, fühlt es sich sehr ausweglos an, wenn ich selbst drin stecke. Es fühlt sich so an, als ob ich das eigene Ideal (Gleichwertigkeit, Integration, Toleranz, etc) verraten müsste, um weiter zu kommen. Das ist eine schweilige Situation. An dieser Stelle befinden sich viele Gemeinschaftsprojekte seit einigen/vielen Jahren, und es scheint nicht voranzugehen. Daraus entsteht

Unzufriedenheit und Frustration in den Gemeinschaften. Die Menschen ziehen sich zurück oder gehen.

Wie es also gehen könnte, sich aus dieser Falle herauszubewegen, und wie man dabei integer bleiben kann, versuche ich im folgenden zu entwickeln.

Ich fokussiere bei meinen Betrachtungen auf Gemeinschaften als geeignetes Lernfeld dafür.

Folgende Themen spielen dabei eine zentrale Rolle:

Hierarchie und Führung, Augenhöhe und Respekt

Gemeinsame Ausrichtung

Emotionelle Selbstverantwortung

Das Erschließen des transpersonalen Raumes

Hierarchie und Führung

Hierarchiefreies Zusammenarbeiten und Leben – das ist der Traum, der sich seit den 68ern durch viele Köpfe und Herzen bewegt und ein Leitstern geworden ist für alle alternativen Projekte, und nun mehr und mehr auch Einzug hält in die Geschäftswelt. Ein wunderschöner Traum – oder?

Geboren wurde er aus der Sehnsucht und Notwendigkeit, die rigiden und oft absurden oder gewalttätigen Hierarchien abzuschaffen, die seit Jahrhunderten in unserer europäischen Kultur (und vielen anderen) gang und gäbe waren. Es war ein starkes Befreiungsmotiv und hat ein durchaus fruchtbares gesellschaftliches Nachdenken in Gang gesetzt, das bis heute weiter wirkt. Egal ob beim Kinderaufwachsen, in der Schule, in Konzernen, Behörden oder ganzen Staaten, repressive Hierarchien sind in den allermeisten Fällen nicht mehr zeitgemäß und auch nicht mehr zielführend (wobei es natürlich auf die Ziele ankommt...)

So waren und sind die basisdemokratischen und konsensorientierten Formen von Organisation eine erstmal gesunde Gegenbewegung zu einer überholten Form von Organisation und menschlichem Umgang. Historisch gesehen entstehen ja seit einigen Dekaden immer selbständiger denkende und fühlende Individuen, die sich nicht mehr damit zufrieden geben, in irgendeinem System als

Entscheidungsempfänger mitzulaufen. Sie wollen mit einbezogen werden, mitdenken, kreativ beitragen.

Also brauchen wir Lebensformen, Organisationsformen, Regierungsformen, die das Potential von selbständigen Menschen mit einbeziehen.

Nun hat sich aber im Laufe der Entwicklung aus der gesunden Gegenbewegung eine Art neues Dogma verfestigt, welches ungefähr heißt: „Wir sind alle gleich, auf Augenhöhe, und wollen gleichwertig überall mitbestimmen können. Unsere Form ist der Konsens. Jeder hat ein Recht auf Veto, damit die Schwachen oder Leisen auch gehört werden. Wir wollen nicht werten, weil alle Lebensformen gleichwertig sind. Wir üben Toleranz gegenüber Andersdenkenden und schließen niemanden aus“.

Mit „Dogma“ meine ich: so muss man sein, so sind die „Guten“.

Diese Entwicklung hat längst das alternative Milieu verlassen und ist in die Mitte der mitteleuropäischen Gesellschaft eingezogen.

Die Tatsache, dass in den meisten Gemeinschaftsprojekten im deutschsprachigen Raum die Konsenskultur nicht wirklich funktioniert, d.h. eine Menge Frustration erzeugt, Entscheidungen bis zur Schmerzgrenze verlangsamt und Überdross und eine Gemeinschaftsmüdigkeit bei vielen Beteiligten hervorbringt, bewirkt interessanterweise kaum, dass man diese Organisationsform in Frage stellt. Es ist so klar, dass die Dinge im Konsens entschieden werden müssen, als ob das ein Naturgesetz wäre. Konsens als Endziel menschlicher Evolution!

Das zu negieren fühlt sich an wie ein Verrat an den tiefsten menschlichen Grundsätzen, für die man angetreten ist.

Das ist vielerorts der Status quo und unter anderem eine Folge dieser dogmatischen Sicht, die allerdings nicht als solche erkannt wird. Wenn ich die Leute frage, wie es ihnen damit geht, dann stöhnen die meisten. Sie sind genervt von dem nie endenden Anhören aller Stimmen zu allen Fragen. Aber was sollte die Alternative sein? Es scheint in den Gehirnen an dieser Stelle nicht weiter zu gehen. Vielleicht, weil es so schwer vorstellbar ist, dass ein menschlicher Grundrespekt für alle, vereinbar ist mit einer Unterscheidung von Kompetenz, von Verantwortungsübernahme und von Entwicklungsstand (Das letzte ist das heikelste, denn: wer darf ihn denn beurteilen?)?

Es taucht eine Annahme auf, die ungefähr heißt: „Wenn wir tatsächlich jemandem die Befugnis zusprechen, Fragen zu entscheiden, die viele betreffen, wird er früher oder später doch willkürlich und ohne die nötige Umsicht und Empathie Entscheidungen treffen. Wir werden wieder übergangen wie schon so oft in unserem Leben. Hierarchie ist zwangsläufig repressiv“. Noch ist die Möglichkeit einer unterstützenden Führung nicht im Erfahrungsschatz der Menschen verankert. Stattdessen stellt sich eine große Vertrauensfrage. Oder würde irgendetwas gegen Führung sprechen, wenn wir uns vorstellen, dass wir der Führung wirklich vertrauen könnten?

Die Vertrauensfrage kann aber nicht positiv beantwortet werden, solange die genannte Grundannahme zu Führung und Hierarchie nicht erkannt und herausgefordert wird.

Dies kann geschehen, wenn die Angst vor Hierarchie von jedem/r Einzelnen und im Kollektiv angeschaut wird:

1. Die persönliche Geschichte mit Macht. Hier ist entscheidend, welche Erlebnisse eine Person in ihrem bisherigen Leben mit Macht und Führung hatte. Da diese Erlebnisse in sehr vielen Fällen negativ sind und von daher Macht mit Vertrauensbruch gleichgesetzt wird, geht es hier um die (eventuell auch therapeutische) Aufarbeitung der eigenen Vergangenheit und um die Klärung der eigenen Angst vor Macht.

2. Die kollektive Geschichte: sie ist in Deutschland, aber auch in anderen Ländern, von einem kraßen Machtmissbrauch geprägt. Von daher sitzt die Autoritätsangst auch im kulturellen Gedächtnis. Auch hier geht es um Aufarbeitung, und jedes einzelne Mitglied einer Kultur trägt Mitverantwortung, dass das passiert.

Die Vertrauensfrage mit Macht ist tief und kann mit einer rationalen Annäherung nicht vollumfänglich erfasst werden. Um hier neue Antworten zu finden, braucht es auch neue Erfahrungen, die zeigen, dass etwas anderes möglich ist. Dann kann das Gehirn neue Synapsen bilden und neue Möglichkeiten verankern. Es geht um die Schaffung von Erfahrungsräumen für tiefes Vertrauen zwischen Menschen.

Das Gewicht der Einzelnen, Respekt und Augenhöhe

Ich habe bisher noch in jeder Gemeinschaft, Gruppe oder Firma, mit der ich gearbeitet habe, eine Hierarchie angetroffen. Und wenn die Hierarchie eigentlich nicht sein darf und Gleichheit propagiert wird, gibt es sie informell oder versteckt eben doch.

Das ist die Ausgangslage auch in basisdemokratischen Gruppen, wenn wir genau und ehrlich hinschauen. Dass das nicht sein darf, ist eine andere Geschichte.

Die Menschen wissen meistens recht genau, wem sie am meisten vertrauen, wohin sie mit wirklichen Problemen gehen, wer in einer Sache kompetent und am erfahrensten ist und von wem man ehrliche Antworten bekommt. Wir haben alle einen Sinn für Wahrheit, und es gibt meist auch eine weitgehende kollektive Übereinstimmung, wer wofür die passenden Leute sind. Das zeigt sich z.B. daran, dass auch in „gleichen“ Verhältnissen das Wort einiger Leute mehr Gewicht hat als das anderer. Mir erscheint das natürlich und gesund. Es hängt davon ab, wie engagiert und verpflichtet eine Person ist, wieviel Selbst- und Menschenkenntnis sie besitzt oder wieviel soziale oder fachliche Kompetenz, und nicht zuletzt, ob sie das Interesse des Ganzen über ihr eigenes stellen kann. Das sind Anzeichen einer natürlichen Hierarchie.

Damit eine natürliche Hierarchie oder Wachstumshierarchie (im Gegensatz zu Unterdrückungshierarchie) sich auch entwickeln kann und darf, ist der erste große Schritt, Entwicklungsunterschiede zwischen den Menschen anzuerkennen.

Nun erweist es sich aber in der postmodernen Gesellschaft und insbesondere in „grünen“ Gemeinschaften als sehr schwierig, von Entwicklungsunterschieden zwischen den Menschen zu sprechen. Wenn man es trotzdem tut, fühlt es sich bisweilen an wie ein Tabubruch.

Wir stoßen wir auf eine heikle Stelle: Die Angst, nicht auf Augenhöhe zu sein und mit ihr verbunden die vehemente Forderung, sich auf Augenhöhe zu begegnen.

Natürlich ist es schön, wenn solche Begegnungen passieren. Da spricht nichts dagegen und vieles dafür. Aber was heißt Augenhöhe?

Ich möchte Augenhöhe und Respekt unterscheiden. Respekt ist das, was ich als empathischer Mensch jedem Menschen erstmal grundsätzlich entgegenbringe. In meinem Verständnis bedeutet das, dass ich sein/ihr Recht auf ein selbstbestimmtes, freies und wesensgemäßes Leben anerkenne und mich vor seiner/ihrer ganz eigenen Erfahrung des Menschseins verneigen kann. Entsprechendes gilt sogar über den Bereich der Menschen hinaus auch für andere Lebewesen.

Augenhöhe ist etwas anderes. Sie bedeutet, dass ich jemanden vor mir habe, den ich auf einem ähnlichen Entwicklungsstand sehe. Das kann Bildung beinhalten, Kompetenz, Engagement, (Selbst)Erkenntnisfähigkeit, spirituelle Entwicklung, Menschlichkeit. Es sind diesbezüglich definitiv nicht alle Menschen auf dem gleichen Stand. Das ist fühlbar und erkennbar. Und daran ist nichts Schlimmes.

Nun erlebe ich diesen Ruf nach Augenhöhe vorwiegend von Menschen, die sich eigentlich nicht auf Augenhöhe fühlen. Das kann ich insofern verstehen, weil es weh tun oder Angst machen kann, sich einzugestehen, dass man sich nicht auf Augenhöhe fühlt. Manchmal begegne ich z.B. Menschen, wo ich spüre, dass ihre kognitive Intelligenz weiter entwickelt ist als meine. Sie denken schneller, komplexer, kreativer als ich. Das gibt mir einen kleinen Stich oder einen Anflug von „mich kleiner fühlen“. Wenn ich unreflektiert darauf reagiere, versuche ich zu zeigen, dass ich auch gut denken kann. Wenn ich wachsam mit mir selbst bin, versuche ich eher zu fühlen, wie es mir geht, wenn jemand „besser ist als ich“. Das gibt mir eine Chance, etwas über mich selbst zu lernen. An dieser Stelle Augenhöhe einzufordern, wäre eine Verschleierung des Unterschiedes, den ich selbst wahrgenommen habe.

Ich glaube deswegen, dass es Sinn macht, das in vielen Gemeinschaften und darüber hinaus gängige Verständnis von Augenhöhe zu überprüfen. Es verwischt meines Erachtens natürliche oder gewachsene Unterschiede zwischen den Menschen – vielleicht auch aus der Angst heraus, dass solche Unterschiede zum eigenen Vorteil genutzt werden. Das geschieht ja manchmal auch. Dann wäre es aber zielführender, diesen Punkt anzusprechen, anstatt so zu tun, als ob es die Unterschiede nicht gäbe.

Dies ist ein wesentlicher Punkt, wenn wir Wachstumshierarchien entwickeln und eine gesunde Führungskultur entwickeln wollen, die auf Vertrauen, Transparenz und wahrhaftigen Feedbackschlaufen beruhen.

Die Verschleierung von Entwicklungsunterschieden zwischen den Menschen ist eine große Entwicklungsbremse in Gemeinschaften.

An dieser Stelle kann ein nächster Schritt sein, dass die Gruppe einzelne Menschen ermächtigt, in einem bestimmten Bereich zu führen, und zwar kraft ihrer besonderen Fähigkeiten in diesem Bereich. Dieser Akt der Ermächtigung ist entscheidend. Er

stellt einen bewussten Vertrauensvorschuss dar. Es ist ein erster Schritt heraus aus der Konsensfalle.

In Schloss Glarisegg, einer Gemeinschaft am Schweizer Bodenseeufer, wurden erste Schritte in diese Richtung schon getan. Mitglieder der „Stammpflege“, die für die soziale Koordination ermächtigt wurden, sagen: Die erste Zeit war sehr turbulent für uns als Leader. Bei all den Erwartungen und Forderungen an uns haben wir uns darauf konzentriert, ein Gefäß für eine höhere Energie zu bilden. Dieser Vorgang war der Startpunkt einer Entwicklung weg vom Probleme lösen und hin zum Hineinhorchen, was es braucht und wo das System hin will. Dabei mussten wir bestimmte Erwartungen an uns auch zurückweisen: Wir sind nicht da, um die Probleme der Gemeinschaft zu lösen, sondern um eine höhere Energie zu halten. Dafür haben wir auch Inspiration und Hilfe von außen (ausserhalb der Gemeinschaft) geholt. Das hat uns die Kraft gegeben, etwas Neues zu etablieren.“

Damit bin ich bei der Frage angelangt, was es denn braucht, um den Sprung auf eine neue Ebene einzuleiten und zu unterstützen, und wo es schon funktionierende Ansätze gibt.

Und wie geht's aus der Falle raus?

Früchte der Konsenskultur als Grundlage für den nächsten Evolutionsschritt

Die Konsenskultur hat –trotz der beschriebenen Unzulänglichkeiten - im Laufe der Zeit kollektive Fähigkeiten hervorgebracht hat, die den Boden für eine neue Entscheidungskultur bereiten (können):

- Wir haben gelernt, eine eigene Position zu finden und sie öffentlich zu vertreten. Es ist eine sehr wesentliche Fähigkeit, die EIGENE Perspektive einnehmen zu können. Viele Menschen können oder wagen das nicht.
- Konsensentscheidungen erfordern, dass ich anderen ZUHÖRE. Zuhören heißt nicht, warten, bis der andere fertig gesprochen hat. Es heißt, wirklich verstehen und mit empfinden zu wollen, was für den anderen Bedeutung hat. Zuhören kann ich, wenn ich bereit bin, eine ANDERE Perspektive einzunehmen als die eigene. Auch das ist für viele Menschen fremd.

- „DIE WAHRHEIT“ hat viele Facetten. Wir haben gelernt, zwei oder mehr verschiedene Perspektiven nebeneinander stehen zu lassen und zu betrachten, ohne gleich die eine für die beste und richtigste zu erklären. Mit der Zeit wächst auf diese Weise eine Fähigkeit zur Gesamtschau heran, und in guten Momenten konnten wir aus dieser Gesamtschau eine Lösung herausarbeiten, die den Kern mehrerer Perspektiven beinhaltet.

Ich sehe darin den Humus für jegliche zukünftige Entscheidungskultur: den Kern aller wesentlichen Perspektiven herauszuarbeiten und aus der Gesamtschau eine neue Lösung von höherer Komplexität emergieren zu lassen. Dies ist der eindimensionalen Mehrheitsentscheidung weit überlegen, weil hier auch Perspektiven von Minderheiten integriert werden. Es funktioniert, solange eine Bereitschaft in den Beteiligten vorhanden ist, sich von ihrer eigenen Position zu entkoppeln, um das zu finden, was für das Ganze gerade am besten ist. Wenn diese Bewusstheit nicht vorhanden ist, fällt der ganze Prozess verdeckten Ängsten und Machtspielen zum Opfer.

Inzwischen gibt es auch verschiedene Entscheidungsformen, wie systemischer Konsens, Konsent oder integrative Entscheidungsfindung (Holakratie) oder der Beratungsprozess (Advice process), die einen Schritt weiter gehen in die Richtung, dass der persönlichen Meinung weniger und der Gesamtperspektive mehr Gewicht gegeben wird.

Der Unterschied zwischen Konsens und Konsent besteht in erster Linie darin, dass beim Konsens das Einverständnis aller gefragt ist - bei Konsent ist das nicht relevant. Hier ist wichtig, ob jemand einen Grund sieht, warum der Vorschlag für den Betrieb/die Organisation schädlich ist. Es kann also sein, dass ich den Vorschlag nicht besonders gut finde, ich aber keine Gefahr für den Betrieb sehe. Dann habe ich keinen Einwand. Konsens fragt mehr die persönliche Perspektive ab, Konsent die Perspektive des Ganzen (Gruppe, Gemeinschaft, Betrieb etc.)

Besonders genial ist dabei die Auftrennung in Reaktionsrunde und Einwandrunde bei Holacracy. Die Reaktion holt das Persönliche und eventuell auch Emotionale und Irrationale ab, zählt aber nicht für die Entscheidung. Für die Entscheidung ist ausschlaggebend, ob es begründete Einwände gibt. Das Persönliche wird also nicht weggeschoben, sondern nur an die richtige Stelle gerückt. Das macht einen großen

Unterschied. So werden die sachbezogen relevanten Perspektiven integriert über die Einwände, aber nicht alle Perspektiven gleichgewichtig berücksichtigt. Dadurch verkürzt sich der Entscheidungsprozess wesentlich, ohne „Minderheiten“ zu übergehen wie in der Mehrheitsabstimmung. Der Beratungsprozess, den Frédéric Laloux in seinem Buch „Reinventing Organisations“ beschreibt und der schon in verschiedenen fortschrittlichen Firmen erfolgreich angewandt wird, räumt dem einzelnen Mitarbeiter die volle Entscheidungsfreiheit ein, auch in Fragen, die viele Mitarbeiter betreffen. Er darf selbst entscheiden. Die Bedingung ist allerdings, dass er vorher diejenigen um Rat bittet, die von der Entscheidung betroffen sein werden, und auch mit Experten für die betreffende Frage spricht und ihren Rat einholt. Dann entscheidet er allein.

Auch der U-Prozess von Otto Scharmer betritt eine neue Dimension: Er basiert auf der Öffnung für eine transpersonale Bewusstseinssebene, um eine Lösung aus der Zukunft herunterzuladen. .

Für eine zukünftige Entscheidungskultur und die Transformation der Konsenskultur scheinen mir zwei Dinge wesentlich zu sein: Dass verschiedene Entscheidungsformen nebeneinander existieren und es klar ist, welche Form für welchen Zweck die geeignete ist, und dass das bewusste Einbeziehen einer transpersonalen Ebene für gemeinsame Entscheidungen eine große Rolle spielen wird.

Ausrichtung

Das Thema Ausrichtung ist für jede Organisation sehr wichtig. Zu wissen wofür man zusammen arbeitet, wohin die Reise gehen soll, und welchen Beitrag zum Ganzen die Organisation darstellt und darstellen möchte, mobilisiert Ressourcen, gibt Freude an der Zusammenarbeit, ermöglicht effizientes Vorgehen und klare Leitlinien. Laloux nennt das „Purpose“ und hat gezeigt, wie wichtig dieses Thema bei der Entwicklung eines neuen Organisations-Typs, einer „evolutionären Organisation“ ist.

Was ich in Gemeinschaften diesbezüglich vorfinde, ist ziemlich durchgehend folgendes:

Es gibt eine meist schriftlich formulierte, relativ allgemein gehaltene Vision, die zu Beginn von den Gründern formuliert wurde. Sie ist allerdings nicht sehr präsent im Bewusstsein der Mitglieder. Nach einiger Zeit, wenn die Gründungs- und

Aufbauphase abgeschlossen ist, entsteht erneut die Frage nach der gemeinsamen Ausrichtung, weil sie nicht mehr spürbar ist (z.B. wird das Plenum nicht mehr gut besucht, bei Gemeinschaftsaktionen sind nur noch ein Drittel der Leute dabei, die individuellen Prioritäten werden von vielen über die gemeinschaftlichen Anforderungen gestellt, und ähnliches). Es wird sozusagen erlebbar, worauf die versammelten Menschen wirklich ausgerichtet sind an den Prioritäten, die sie setzen. Das WIR ist für die meisten nicht mehr spürbar. Dann kommt die Frage „Was ist denn unsere gemeinsame Ausrichtung?“ wieder auf und wird dringend. Die Menschen setzen sich dann zusammen und formulieren ihre einzelnen Visionen von gemeinsamem Leben. Sie einigen sich in langwierigen Prozessen auf das, was das gemeinsame an ihren Einzelvisionen zu sein scheint.

Es zeigt sich danach jedoch in der Lebenspraxis, dass sich dadurch an dem WIR-Gefühl und an der Motivation, gemeinsam zu agieren, nicht viel verändert.

Es macht sich Enttäuschung breit und die Frage, was denn überhaupt der Sinn des Zusammenlebens sei.

Der springende Punkt ist, dass eine Einigung nie die Kraft von einer gemeinsamen Vision oder Ausrichtung hat. Es können zwar alle JA dazu sagen, aber in Wirklichkeit ist es ein Kompromiss, der keinen vom Hocker reißt.

Das ist nicht erstaunlich. Eine Vision muss magnetisch sein. Sie kann sich nicht auf eine mentale Einigung beschränken. Das hat keinen Magnetismus. Sie muss „vibrieren“, mitreißen und vor allem fühlbar sein.

Das ist am ehesten der Fall, wenn eine oder auch mehrere Personen diese Vision verkörpern und leben. Wenn das nicht ausreichend der Fall ist, gerät die Vision in den Strudel von persönlichen Vorlieben, Interpretationen und Deutungshoheiten. Dann bleibt nicht viel übrig von ihr.

Ich werde öfters gerufen, um mit einer Gruppe genau an dieser Stelle eine Vision auszuarbeiten. Nach meinen Erfahrungen geht es dann vor allem um folgende Dinge:

- eine Klärung des Begriffs der emotionellen Selbstverantwortung, damit die „Kommunikationskanäle“ von Vorwürfen und Emotionalitäten gereinigt werden können

- eine Rückbesinnung auf den Gründungsimpuls und ein regelmäßiges „hineinlauschen“ auf das, was dieser Gründungsimpuls sagt und wie er sich weiterentwickelt. Er ist überpersönlich.
- das Erlernen der Fähigkeit, ins Ganze hineinzulauschen und das, was da kommt, von persönlichen Wünschen zu unterscheiden
- Ganz wichtig, aber nicht offensichtlich: die Angst vor gemeinsamer Ausrichtung zu thematisieren. Sie sitzt den Menschen besonders in Deutschland noch in den Knochen, ohne dass sie bewusst wahrgenommen wird.

Emotionelle Selbstverantwortung

Unter emotioneller Selbstverantwortung verstehe ich das bewusste JA dazu, dass ich für meine Gefühle und den Umgang mit ihnen sowie alle daraus folgenden Handlungen selbst verantwortlich bin. Das hört sich vielleicht selbstverständlich an. Es erweist sich aber im praktischen Leben, dass die meisten von uns sich nicht so verhalten, als ob sie diese Verantwortung zu sich nehmen würden. Wir können es in Partnerschaften genauso sehen wie in Gemeinschaften oder im Bundestag. In einer Kultur der emotionalen Selbstverantwortung hört die Schuldzuweisung auf. Die Menschen anerkennen sich als diejenigen, die sich selbst, bewusst oder unbewusst, in die Lage gebracht haben, in der sie jetzt sind - und damit auch als die Verantwortlichen für eine gewünschte Veränderung. Meines Erachtens gibt es zu dieser Leitlinie nur eine Ausnahme: Kinder.

Mit diesen Aussagen beziehe ich mich auf den mitteleuropäischen Raum! Das ist keine Aussage für Gebiete, wo Krieg, Hunger oder andere existentielle Missstände herrschen.

Emotionelle Selbstverantwortung ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Kommunikation essentiell wird - weil viele Projektionen und Verstrickungen dadurch geklärt werden können.

in Gemeinschaften, wo emotionelle Selbstverantwortung ein ausdrückliches Ziel ist und es dahin führende Praktiken gibt, kann die Frage der Ausrichtung leichter und qualitativ tiefer beantwortet werden. Die Menschen sind mehr mit ihrem Fühlen verbunden und können leichter eine gestaltende Rolle einnehmen. Sie hören sich

gegenseitig lieber zu, weil die Gespräche nicht von untergründigen Vorwürfen, Enttäuschungen und Frustrationen geprägt sind. Es wird direkter, und Sachthemen können leichter von persönlichen Befindlichkeiten unterschieden werden. Dadurch wird es erst möglich, wirklich gemeinsam nachzudenken und zu lauschen, was das ganze System braucht und wo es sich hinbewegen will. Eine Praxis, die diese Selbstverantwortung unterstützt, ist das Co-Counseling, das z.B. in der ZEGG-Gemeinschaft in Bad Belzig genutzt wird für emotionale Klärungen und das Wiederfinden von authentischen Gefühlen. Es ist ein einfaches Setting, wo sich zwei Menschen verabreden, sich wechselseitig einen empathischen Raum des Zuhörens zur Verfügung zu stellen für eine vereinbarte Zeit. ZEGG und die Gemeinschaft Schloss Glarisegg arbeiten auch mit Possibility-Management nach C.Callahan, um sich in die Richtung eines selbstverantwortlichen Lebens auszubilden. Das weiter oben beschriebene Forum, das in vielen Gemeinschaften praktiziert wird, führt den Einzelnen zurück auf seinen eigenen Anteil an einer erlebten Situation und unterstützt ihn, den Wandel vom Opfer hin zum Gestalter einer Situation zu vollziehen. Im Ökodorf Sennrüti ist eine gemeinschaftliche Praxis, in Gruppengesprächen, wo Aktivierung (nervliche und emotionale Übererregung) stattfindet, ausgelöst z.B. durch einen verbalen Angriff oder harte Diskussion, das Gespräch mit einem „Stopp“ zu unterbrechen, kurz innezuhalten und dann durch das Fühlen des eigenen Körpers und dessen Empfindungen die Aktivierung wieder herunterzufahren. Durch das Wahrnehmen unseres elementarsten Bezugssystems, des Körpers, entsteht eine Deaktivierung des Autonomen Nervensystems und eine Abkühlung von hochgekochten Emotionen. Das funktioniert – mit einiger Übung - in den meisten Fällen.

Das sind einige Beispiele von unterstützenden Praktiken zum Erlernen emotioneller Selbstverantwortung. Alles in allem trägt dieser Lernvorgang wesentlich bei zu einer ehrlichen und kreativen Kommunikationskultur und zu einer wirklichen Potentialentfaltung der Einzelnen und der Gruppe. Darüber spricht auf seine Weise auch der Gehirnforscher Gerald Hüther in seinem Buch „Etwas mehr Hirn, bitte“.

Worum geht es beim Wechsel von „first tier“ zu „second tier“?

Der Wechsel in den „second tier“, in den 2. Abschnitt der Entwicklungsspirale von Spiral Dynamics, ist nicht nur ein Wechsel der Form. Es ist eine Veränderung des individuellen und kollektiven Innenraumes. Es findet eine Ausdifferenzierung und Neusortierung in der Bewertung und im Verstehen von Lebensvorgängen statt. Es ist ähnlich wie der Wechsel von zwei- zu dreidimensional. Man kann die Dinge nicht nur horizontal anordnen, sondern auch vertikal, und gewinnt dadurch eine Dimension dazu. Das hat weitreichende Folgen. Ich will hier einige Aspekte davon umreißen:

- Im Innenleben eines Menschen ist es der allmähliche Wechsel von Identifikation hin zu Zeugenschaft, also innere Vorgänge wie Gefühle oder Gedanken wahrzunehmen als etwas, was in uns geschieht, aber ihnen nicht mehr ausgeliefert zu sein. Wir müssen ihnen nicht mehr folgen, sondern haben mehr und mehr die Freiheit zu entscheiden, wie weit sie unser Leben bestimmen sollen. So kommt auch die Fähigkeit hinzu, das eigene Interesse zwar sehen und vertreten zu können, aber es auch als eines von vielen wahrzunehmen, und mehr zu sehen, welche Gesamtbewegung in diesen vielen Interessen stattfindet. Ebenso wächst das Vertrauen, dass die vielen Interessen eine Gesamtbewegung vollziehen, in der das eigene Interesse seinen Platz findet. Das ist umso wahrscheinlicher, je klarer und stimmiger das eigene Interesse oder Anliegen ist. Ein systemischer Blick ergänzt den persönlichen.
- Durch die wachsende Fähigkeit zur Zeugenschaft erhält die Angst einen anderen Platz in unserem Leben. Sie wird zwar noch wahrgenommen und ernst genommen, ist aber kein zwingender Grund mehr, etwas (nicht) zu tun oder (nicht) haben zu wollen. Sie wird vom bestimmenden Gefühl zu einem beratenden Gefühl. Dadurch entsteht mehr Freiraum und ein größerer Sehradius.
- Die mentale Welt verliert allmählich ihr bisheriges Monopol. Sie war in „orange“ und „grün“ die vorherrschende Bezugsebene. Im „second tier“ ist die mentale Ebene nur noch eine wählbare Ebene, keine zwingende. Fühlen, Intuition und spirituelle Kontemplation sind andere Kognitionsebenen, die an Bedeutung gewinnen und gleichzeitig dem Mentalen ermöglichen, an den ihm angemessenen Platz zu fallen, als eine von mehreren Möglichkeiten, die Welt zu erkennen.

- Der Umgang mit Spannung und Polarität verändert sich. Auf der „grünen“ Ebene ist Spannung unerwünscht, weil sie dem starken Harmoniebedürfnis entgegensteht. Hier wird versucht, so schnell wie möglich eine Entspannung herbeizuführen, z.B. durch Tanzen oder das bemühte Finden einer Lösung, die für alle passt. Der Lernschritt ist nun, Spannung nicht mehr loswerden zu wollen, sondern als ein Evolutionsprinzip zu erkennen. „Spannung darf sein“. Jedes Wachstum ist auch mit Spannung verbunden. Die alte Haut wird zu eng. So geht es mehr darum zu erlauben, dass wir gerade keine Lösung sehen, und die Spannung da sein zu lassen und zu kontemplieren, um herauszufinden, welche Information sie beinhaltet. Die Organisationspraxis Holacracy nutzt Spannungen sogar systematisch, um die Betriebsstruktur weiter zu entwickeln. Und die U-Parabel von Otto Scharmer arbeitet ganz bewusst mit dem Punkt des Nichtwissens, an dem neue Information „aus der Zukunft“ einströmen kann. Nichtwissen wird zu einer probaten „Lösungsstrategie“.
- Ein weiterer bedeutender Wandel ist die der Wechsel von Vergangenheitsorientierung - wir haben bestimmte Erfahrungen gemacht und leiten daraus die nächsten Schritte ab - zu Zukunftsorientierung - wir stimmen uns auf eine höhere Möglichkeit ein und empfangen von dort Information für die nächsten Schritte. Dieses Einstimmen ist nicht in erster Linie mental, also kein „Nachdenken über“, sondern transrational, auf subtile Informationen jenseits des Verstandes ausgerichtet (Bilder, Eingebungen, Inspiration etc.) Dafür ist es notwendig, sich mit seiner eigenen Vergangenheit zu versöhnen, ihre Erfahrungen und auch Schmerzen zu verarbeiten und aufgeräumt darauf schauen zu können. Ohne diese Vorarbeit werden wir von unbewältigten Erfahrungen abgelenkt oder sogar bestimmt, wenn wir versuchen, auf die Zukunft zu schauen. Es ist dann eher eine in die Zukunft projizierte Vergangenheit, die wir sehen, als ein Einstimmen auf ein höheres Potential.

Individuell geht es um den Mut, sich aus der tragenden und nährenden Harmonie der Gemeinschaft zu verabschieden. Das bedarf einer bestimmten geistig-emotionalen Emanzipation und Vertiefung. Es ist aus der Perspektive des Einzelnen eine Abnabelung. Vertiefung heißt, nicht an den Erscheinungen hängen zu bleiben,

sondern hinter die Symptome zu schauen und zu fühlen. Es geht ebenso einher mit einer Ehrlichkeit, an welchen Stellen ich die Gemeinschaft benutze, um eine eigene Schwäche oder Unbewusstheit auszugleichen, und erkenne, wie ich diesen Ausgleich entweder bewusst in Anspruch nehme - das heißt, dankbar dafür zu sein anstatt ihn zu fordern wie im Elternhaus, und auch bereit zu sein, an anderer Stelle etwas zurückzugeben - oder/und herausfinde, wie ich in bestimmten Bereichen selbständiger werden kann, und was es dafür braucht.

Im Zweifelsfall muss ich auch bereit sein, die Gemeinschaft zu verlassen, um diesen Wachstumsschritt zu vollziehen.

Allein Stehen wird zu einer akzeptablen Option. Sie ist nicht mehr von Angst bestimmt und wird nicht mehr durch eine scheinbare Harmonie mit anderen überdeckt. Ja zur Möglichkeit des Alleinseins im Leben - selbst dafür sorgen, dass ich genährt bin. .

Kollektiv geht es um die Berührung mit dem transpersonalen Raum, der nicht durch Ratio, den Verstand, erschlossen werden kann.

Der transpersonalen Raum erschließt sich vor allem durch Meditation und Kontemplation, in einer Stille, die ein Wahrnehmen jenseits des gewohnten Gedankenstroms möglich macht. Es ist ein Raum der Zeugenschaft, der Nicht-Identifikation mit der Person oder dem Ego. In dem Maße, wie dieser Raum bewusst wird, gehen neue Informationsquellen auf. Es entsteht ein neuer Orientierungspunkt für Wahrnehmung, Kommunikation und Weltsicht insgesamt.

Das hat unter anderem große Wirkung auf die Qualität von Beziehungen: es entsteht ein offener Beziehungsraum - mehr Wachheit dafür, was der gegenwärtige Augenblick an Information bereithält im Kontakt, ein sich immer tiefer und wesenhafter wahrnehmen. Hier dürfen auch Seiten in den Kontakt kommen, die wir davor eher versucht haben zu verbergen, weil sie nicht in unser Konzept von Kontakt gepasst haben: es darf z.B. fühlbar werden, wenn mich eine Begegnung berührt, wenn im Kontakt Ärger entsteht, wenn eine erotische Anziehung mitschwingt, oder wir im Hintergrund noch mit unserem letzten Streit beschäftigt sind. Wir kommunizieren nicht nur von Person zu Person, sondern bekommen mit, in welcher Welt wir selbst und die anderen gerade sind. Wir können wahrnehmen, von welchem inneren Ort gesprochen und gehandelt wird, und nicht nur das Gesprochene selbst.

Das eröffnet ganz neue Möglichkeiten, einen Kontakt angemessen und real zu gestalten.

In der „Transparenten Kommunikation“ des spirituellen Lehrers Thomas Hübl ist ein Weg beschrieben, wie wir uns diese Dimension von Zwischenmenschlichkeit erschließen können.

Diesbezüglich stehen viele Gemeinschaften noch am Anfang, aber es gibt auch einige, wo die Früchte langjähriger Praxis schon reifen. Eine regelmäßige spirituelle Praxis befähigt zu einem allmählichen Erkunden dieses transpersonalen Raumes. Es ist spürbar, dass in den Gemeinschaften, wo eine relevante Anzahl von Menschen eine konsequente Meditationspraxis verfolgen, im gemeinschaftlichen Feld eine Veränderung stattfindet. Eine ihrer Auswirkungen ist, dass die „Kreiskompetenz“ wächst. Es kann effizienter, aber auch leichter und menschlicher kommuniziert und kooperiert werden. Ebenso wächst die Fähigkeit, hinter die Symptome zu schauen und Gesamtvorgänge oder Systembewegungen wahrzunehmen, anstatt hektisch auf einzelne Ereignisse zu reagieren. Das bewirkt insgesamt eine höhere Lebensqualität und eine klarere gemeinsame Ausrichtung.

Dies alles ist eine Zwischenbilanz meiner bisherigen Erfahrungen mit Gemeinschaften. Sicherlich wirkt an einigen Stellen auch meine ganz persönliche Frustration z.B. mit dem Konsensverfahren in meine Auswertungen hinein. Diese Aufarbeitung des Themas hat in dem Sinne keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, noch auf Vollständigkeit. Sie möchte vielmehr anregen, diese Fragen vertieft zu erforschen, und einige bedenkenswerte Aspekte in diese Forschung hineinzuworfen. Ich freue mich über ein gemeinsames Weitergehen mit all denen, die sich davon angesprochen fühlen.

Kreißberg, August 2017

Quellen

Beck D, Cowan C, (2007) Spiral Dynamics, J.Kamphausen Verlag, Bielefeld
Hüther G, (2015) Etwas mehr Hirn, bitte, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen

Laloux F, (2015) Reinventing Organisations, Vahlen Verlag, München

Robertson B, (2016) Holacracy, Vahlen Verlag, München

Scharmer O, (2009), Theory U, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Callahan C, Possibility Management, <https://de.possibilitymanagement.org/>

Hübl T, www.thomashübl.com