



Kompetenz für lernende Gemeinschaften



- ▶ Lernende Gemeinschaften
- ▶ Wege zur Förderung von Gemeinschafts-Kompetenz
- ▶ Bewusstsein und Handlungs-Kompetenz für konstruktives Gemeinschafts-Leben
- ▶ Vision (Vorstellungen) und Mission (Aktivitäten) zur Gemeinschafts-Kompetenz
- ▶ Vier Dimensionen zur Entwicklung von Gemeinschafts-Kompetenz
- ▶ Lern-Felder für Gemeinschafts-Kompetenz

Lernende Gemeinschaften (LG) (Organisationen, Institutionen)



- Qualitäts-Aspekte für Organisations-Entwicklung
- Gemeinschafts-Entwicklung: plus und minus
- Routine und Innovation in lernenden Organisationen
- Merkmale lernender Organisationen (Grafik)
- Merkmale lernender Organisationen 1 bis 4
- Merkmale lernender Organisationen 5 bis 7
- Schritte zur lernenden Organisation
- Entwickeln und lernen heißt, fragen zu können und zu wollen
- Entscheidungs-Kultur in lernenden Gemeinschaften

Qualitäts-Aspekte (QA) für Organisations-Entwicklung



z. B. integrierende Entwicklung 1

- ▶ Integrierend ist ein Gemeinschafts-Prozess dann zu nennen, wenn er eine entwicklungsgerechte **Beteiligung (Partizipation)** von Menschen an Planungs-, Entscheidungs-, Handlungs- und Auswertungs-Prozessen ermöglicht, deren Ergebnisse sie betreffen. Damit ist Partizipation immer zugleich politisch, indem sie für eine Demokratisierung aller Gesellschafts-Bereiche eintritt.

Ziele dieses Beteiligungs-Prozesses sind

- ▶ die selbstverantwortliche und zugleich gesamtverantwortliche Entscheidung und Handlung jeder Person im Hinblick auf die Verwirklichung ihres besonderen, einmaligen Lebens-Weges sowie
- ▶ die selbstverantwortliche und zugleich gesamtverantwortliche Mitbestimmung aller Personen in der Gemeinschaft - im Mitwelt-Prozess, in den dynamischen Systemen der Familie, des Kindergartens und der Schule, der Ausbildung und des Berufes, der Öffentlichkeit und Gesellschaft, der Wirtschaft, Natur und Kultur – regional, national, international und global.
- ▶ Es geht darum, strukturelle Rahmen-Bedingungen herzustellen, in denen aktiv-experimentelles einzelnes und vor allem kooperatives Lernen optimal gefördert wird. Lernen wird dabei verstanden als selbstgesteuerte Verarbeitung von Informationen zu handlungsrelevantem Wissen verbunden mit psychomotorischem Training zur Entwicklung von Können für angestrebte Handlungs-Ziele.
- ▶ Die reale Vielfalt der Lern-Interessen und Lern-Wege wird berücksichtigt durch eine entsprechende Vielfalt und Qualität
 - ▶ lernförderlich strukturierter Handlungs-Orte und
 - ▶ lernerleichternd aufbereiteter Informations-Materialien.
- ▶ Diese materiale und soziale Vielfalt und Qualität der realitätsverbundenen Lern-Arrangements ermöglicht ein bedürfnisbefriedigendes und entwicklungsgerechtes individuelles und gemeinschaftliches Lernen.

z. B. integrierende Entwicklung 2

Struktur

(Ergebnis-Qualität (WAS), Aktions-Rahmen, Kompetenz als Können)

Individuelle Struktur, z. B.

- Sozial- und Kommunikations-Kompetenz,
 - Lern-Kompetenz,
- Zeit und Gelegenheiten für Beteiligungs-Aktivitäten in der Gemeinschaft,
 - Gesundheit und körperliche Mobilität (Barriere-Freiheit),
- seelisch-geistige Entwicklungs-Fähigkeit

Gemeinschafts-Struktur

- Organisation des Gemeinschafts-Feldes einschließlich schriftlicher Festlegungen zu Beteiligungs-Rechten und Beteiligungs-Formen und Entscheidungs-Prozessen
- Kompetenz als Handlungs-Erlaubnis,
- Zugänglichkeit der Versammlungs-Orte und Informations-Medien,
- Beteiligten-Versammlungen mit Mitsprache- und Mitentscheidungs-Möglichkeiten,
- Projekt- und Arbeits-Gruppen zur Mitwirkung und Mitentscheidung

Kultur

(Prozess-Qualität (WIE), Selbst-Verständnis, Motivation, Kompetenz als Wollen)

Individuelle Kultur, z. B. Bereitschaft zu(r)

- Beteiligung am Gemeinschafts-Lern-Prozess
 - kritischer (durch Wert-Kriterien geleiteten) Auswertung von Erfahrungen
 - permanenter Veränderung (lernen)
- Krisen- und Konflikt-Klärung und -Lösung
 - wechselseitiger Rückmeldung und Unterstützung

Gemeinschafts-Kultur

- Besprochenes, geklärtes, hinreichend übereinstimmendes Verständnis (Bild, Vision) unter Gemeinschafts-Mitgliedern
- vom Zusammenleben,
 - von Demokratie und Partizipations-Engagement der Mitglieder und gewählter Leitender,
 - von verbindlicher Einhaltung von Partizipations-Rechten und -Pflichten,
 - von Konsens- und Kompromiss-Bereitschaft verbunden mit einem konstruktiven Umgang mit Minderheiten-Positionen

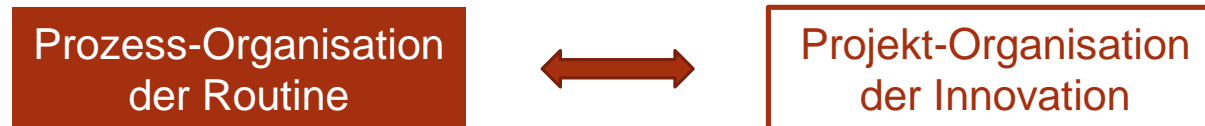
Gemeinschafts-Entwicklung: plus und minus

	+	-
originell-dynamisierend	Einzigartigkeit, Kreativität, Spontaneität, Prozess-Orientierung, Flexibilität, gemeinschaftlich leben und arbeiten als Kommunikations- und Sozial-Kunst	Dilettantismus, Kompetenz-Wirrwarr, Überforderung, Chaos und Beliebigkeit, Qualitäts-Einbußen bei Produktion und Dienstleistung
differenzierend	Klarheit und Übersichtlichkeit, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Strukturiertheit, Eindeutigkeit, Einhaltung von Mindest-Standards bei Produkten und Dienstleistungen	Starrheit, Hierarchie und Status-Denken, Überorganisation und Überverwaltung
integrierend	Vielseitigkeit (job enrichment) und Verantwortlichkeit (job enlargement), Kommunikations-Fähigkeit und Kultur der lernenden Organisation (z. B. Gemeinschaft)	Überforderung durch Aufgaben-Erweiterung der Mitglieder ohne entsprechende Kompetenz-Erweiterung (Qualifizierung)
assoziierend	Zusammenarbeit mit politischen Organisationen und regionalen Bürger-Initiativen, Mitarbeit in Gemeinschafts-Netz-Werken, Erfahrungs- und Mitglieder-Austausch zwischen Organisationen	Macht-Konzentration bei wenigen Mitgliedern als Rhetorik-, Selbst-Marketing-, Macht-, Gremien- und Vernetzungs-Spezialistinnen
globalisierend/ regionalisierend	Berücksichtigung globaler Wirkungen bei regionalen Handlungen, Stärkung der kulturellen und wirtschaftlichen regionalen Besonderheiten	Globale kulturelle und ästhetische Gleichmacherei oder Regional-Interessen werden absolut gesetzt
liebepoll-spiritualisierend	liebepoller Selbst-Umgang und liebevolles Miteinander, Selbst-Verwirklichung, Sinnhaftigkeit und Welt-Ethik, ganzheitlich-intuitive Sicht-Weise	sozialer Eintopf (prästabilisierte Harmonie), Verschleierung von Interessen-Gegensätzen und Konflikten, Realitäts-Ferne

Routine und Innovation in lernenden Organisationen

In einer lernenden Organisation gilt es, Routine-Prozesse der Leistungs-Erbringung (Produktion, Dienstleistung) und Innovations-Projekte zur Veränderung des Leistungs-Angebotes

- ▶ einerseits voneinander zu trennen, um Konfusion zu vermeiden und das experimentelle Risiko bei Innovation zu minimieren,
- ▶ andererseits miteinander zu verzahnen, um einen möglichst raschen Übergang erfolgreicher Innovation in Routine-Handeln zu fördern.



Merkmale lernender Organisationen (Grafik)



Merkmale lernender Organisationen 1-4

- 1. Bedürfnis-Orientierung:** Führende und Funktions-Übernehmende (auf Zeit) sowie zugeordnete Gemeinschafts-Mitglieder konzentrieren alle Kräfte auf die Befriedigung – als Differenzierung und Harmonisierung - der zum Teil unterschiedlichen Bedürfnisse der übrigen Gemeinschafts-Mitglieder und/oder der externen Kunden-Gruppen.
- 2. Kurze und klare Kommunikations- und Entscheidungs-Wege:** Dem Grundsatz der Bedürfnis-Orientierung entsprechend werden überflüssige Hierarchien und administrative Umständlichkeiten abgebaut. Entscheidungs-Wege und Entscheidungs-Kriterien sind transparent und ermöglichen ein Höchstmaß an Partizipation (Teilhabe), Effektivität (Zielgerichtetheit) *und* Effizienz (Aufwandminimierung) hierarchieauf- und abwärts.
- 3. Autonomisierung der Basis-Einheiten:** Durch Delegation von Kompetenzen und Ressourcen werden Teil-Bereiche einer Gemeinschaft und Arbeits-Teams autonomisiert, um im bedürfnisnahen Handeln die erwünschte spezifische Qualität zu realisieren.
- 4. Visions- und wert-geleitete Entwicklung:** Visionen von Zusammenleben und Zusammenarbeiten in den jeweiligen Aufgaben-Feldern und in der Gemeinschaft insgesamt werden partizipativ konkretisiert in Form von prozessualen Qualitäts-Kriterien für Denken, Kommunikation, Entscheiden und Handeln.

5. **Optimierung der Informations-, Bildungs- und Qualifizierungs-Prozesse:**

Die Lern-, Kommunikations-, Beratungs-, Entscheidungs- und Konflikt-Fähigkeit aller Beteiligten wird praxis- und erlebensnah gefördert durch

- Organisations-Veränderung (z. B. flache Hierarchien, Mitbestimmung),
- schwerpunktmäßig praxisnahe, supervisorische Weiterbildung in der Gemeinschaft mit dem Ziel permanenten partnerschaftlich-interkollegialen Lehrens und Lernens und
- ergänzendes Lernen in der Gesellschaft (Bücher, Kongresse, Workshops, Fortbildungen), wobei brauchbare Lern-Erfahrungen in die Gemeinschaft rückgekoppelt werden.

6. **Vernetzung:** Gemeinschaftsinterne, regionale und überregionale bzw. internationale Netz-Werke werden geschaffen, um die Qualitäts-Entwicklung mit den dazugehörigen Qualifizierungs-Prozessen voranzutreiben und zu koordinieren.

7. **Neues Denken (ND)*:** Kooperations-, integrations- und damit entwicklungsfördernde zirkuläre, systemdynamische Denk-Weisen ersetzen traditionelles eher polarisierendes, behrendes, lineares und häufig anderen Schuld zuweisendes Denken.

10 Schritte zur Lernenden Organisation (LO)

- Schritte 1 und 2
- Schritte 3 bis 5
- Schritte 6 und 7
- Schritte 8 bis 10

Schritte 1 und 2

1. *Die Lern- und Entwicklungs-Kultur der Gemeinschaft beurteilen*

- ▶ lernförderliche und lernhinderliche Bedingungen in Institutionen erkennen
- ▶ Interesse am Gelingen fördern
- ▶ Bereitschaft und Fähigkeit zur Verantwortung und Umsicht und zur kontinuierlichen Verbesserung auf Basis von Qualitäts-Bewusstsein entwickeln

2. *Das Positive fördern*

- ▶ Reframing (Umdeutung): in negativen Aspekten Chancen für Fortschritt erkennen
- ▶ Jede Krise, jeder Konflikt enthält eine Entwicklungs-Chance
- ▶ Jeder Fehler ist eine potenzielle Lern-Erfahrung
- ▶ Gesunde Angst ist Begeisterung/Erregung, das Positive in der aktuellen Herausforderung noch nicht entdeckt zu haben
- ▶ Eine Haltung der Ressourcen- und Chancen-Orientierung einnehmen
- ▶ Eine hoffnungsvoll-realistische Sicht-Weise einnehmen
- ▶ Optimismus wird in der Realität verankert
- ▶ Prinzipien Verwirklichen
 1. Etwas verändern, etwas riskieren und dafür gerade stehen.
 2. Jedermann respektieren
 3. Vertrauen in die Bewältigung der Aufgabe fördern
 4. Einbeziehen der Betroffenen
 5. Ein Umfeld von Offenheit und Fairness, Würde und Ehrlichkeit schaffen
 6. Hohe Arbeits-Qualität anstreben
 7. Freiheit des Ideen-Austausches und der Meinungs-Äußerung
 8. Gute Kommunikation unter den Beteiligten fördern

3. *Sicheres Denken ermöglichen*

- ▶ Lernen, gute Gedanken in einer wohlwollenden Atmosphäre zu entwickeln
- ▶ selbstständiges Denken fördern, insbesondere kreatives Querdenken
- ▶ Anregen, Fragen zu stellen und die Fragen selbst zu beantworten
- ▶ um Hilfe bitten können und diese Fähigkeit als Stärke kennzeichnen
- ▶ Sichere Lern-Umgebung schaffen:
 1. Verhaltens-Regeln bestimmen, die jedoch offen für Veränderung sind
 2. Unterstützung zu selbstständiger Problem-Lösung (keine Details)
 3. Lösungen-Finden zur Lebens-Haltung werden lassen (Wir kriegen das hin.)
- ▶ Beispielhaftes Verhalten der Leitenden/Funktions-Tragenden

4. *Eingehen von Risiken belohnen*

- ▶ Ohne intelligente, moderate Risiken ist Neues und Besseres nicht möglich.
- ▶ Dürfens- und Fehler-Kultur etablieren, in der optimal aus Fehlern gelernt wird

5. *Menschen unterstützen, Ressourcen füreinander zu werden*

- ▶ Geben und Nehmen zur Synergie-Förderung (Emergenz, das Ganze wird mehr als die Summe der Teile)
- ▶ Konstruktiver, produktiver Umgang mit Unterschieden auf der Basis von Konflikt-Toleranz und Konflikt-Bearbeitungs-Fähigkeiten

6. *Sich mit Lern-Power an die Arbeit machen*

- Lern-Barrieren abbauen:
 1. logische Barrieren (Warum lerne ich dies? Welche Bedeutung hat die Information?)
 2. ethische Barrieren (Entspricht die Aufgabe meinen Wert-Vorstellungen?)
 3. emotionale Barrieren (Loslassen der Neu- und Lernangst, Vermeidung überwinden und Begeisterung einladen)
 4. soziale Barrieren (Mit anderen – auch über Ängste – reden, positive Beziehungen schaffen und aufrechterhalten)
- entwicklungsförderliche Kompetenzen erwerben oder ausbauen
- Experimentell und ganzheitlich (mit Körper, Intellekt und Emotionen) vorgehen

7. *Entwicklung einer synergetischen gemeinsamen Vision*

- Ein attraktives Ziel in den Blick nehmen
- Visionsgeleitete Verbindung von Individuum und Organisation/Gemeinschaft
- Seinen eigenen einzigartigen Beitrag zum Ganzen erkennen vor dem Hintergrund des Verständnisses der Organisation, an der man teilhat
- In Begriffen einer wünschenswerten persönlichen Zukunft denken, die in Beziehung zur wünschenswerten Zukunft der Gemeinschaft steht
- Qualitäts-Kriterien für Prozesse und Ergebnisse abstimmen
- Entwicklung von Synergie (von Leistungs-Vorteilen der Gruppe) braucht gemeinsame starke Überzeugungen

8. Visionen zum Leben erwecken

- Kinästhetisches - den Leib inkl. aller relevanten Sinnes-Bereiche einbeziehendes - Modellieren von Lern-Situationen zum aktiven Lernen
- Beziehungen und ihre Bedeutungen werden durch Handlungen (szenisch-dialogisch) ausgedrückt
- Integration von handlungs- und lernlogischen Verfahren
- körperliche Handlungen auf kreative Denk-Prozesse abstimmen (Handlungen sprechen deutlicher als Worte)

9. Die Teil-Systeme verbinden

- System-Denken entwickeln (Menschen in Begriffen ihrer Interaktion sehen, nicht in Begriffen individuellen Verhaltens)
- System-Regeln benennen und ggf. revidieren
- Kontexte einbeziehen und Koevolution (Entwicklung zusammengehöriger Bereiche) beachten
- Motivation durch Bedeutsamkeit der Aufgaben anstelle von Anreiz-Systemen

10. Begeisterung, Engagement und Leidenschaft ermöglichen und fördern

- offener Regie-Stil
- nicht strukturierte Struktur
- Struktur-Prozess-Vertrauens-Balance

Entwicklung und Lernen (E+L) heißt, fragen zu wollen und zu können

- Entwicklungs-Prozess (exemplarisch)
- Entscheidungs-Fragen zu einem Vorhaben
- Entwicklungs-Prozess im Zusammenhang

Entwicklungs-Prozesse (exemplarisch)



Entscheidungs-Fragen (EF) zu einem Vorhaben

E+L

Es geht um Begründung aus der Vergangenheit und aus der gegenwärtigen Situation (Wo stehen wir gerade? Warum das genau?), Entstehung und Ursprünge (Wie kam es dazu?), Hintergrund (Worauf basiert der Auftrag?), Potenzial-Analyse (Was können wir gut?), Krisen-, Konflikt- und Erfolgs-Analyse mit entsprechenden Schlussfolgerungen für künftiges Handeln (Was ist woran bisher gescheitert? Was ist weshalb gelungen?), Unternehmens- und Geschäftsfeld-Geschichte (Wie kam es dazu?), Entwicklung (Wie hat sich das betreffende Geschäftsfeld bis heute entwickelt?), Ausgangs-Situation (Womit hat es angefangen?), Veränderungs-Notwendigkeit (Warum dies ab jetzt oder ab dem Zeitpunkt X?)

Es geht um Modus (Art/Weise - wie genau?), Qualität/Güte (wie wirksam? wie gut? wie schön? wie solide? wie perfekt? wie sicher?), Standard (Was ist Mindestqualität?), Wert-Maßstäbe, Bewertungs-Kriterien (Woran messen wir Qualität?)

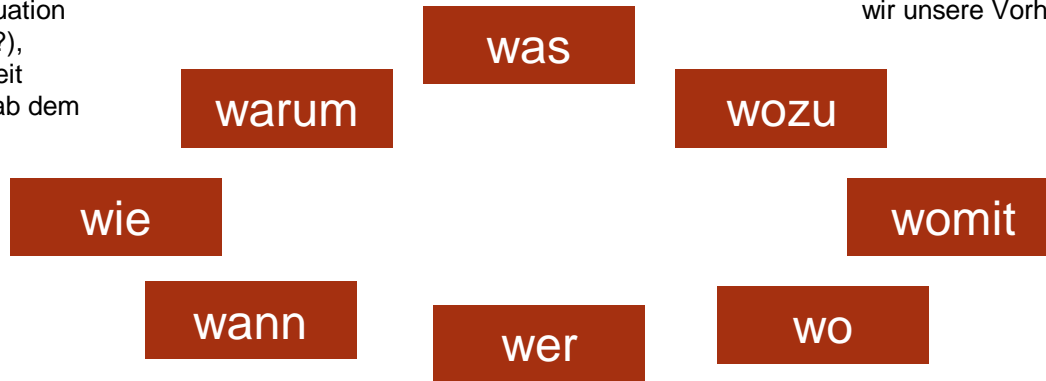
Es geht um Zeitpunkt (Wann genau? Von wann an? Ab wann? Bis wann?), Zeitraum/Zeitspanne (Von wann bis wann?), Dauer (Wie lange?), Häufigkeit (Wie oft? Wie viele Male?), Zeitintervalle (In welchen Abständen? Mit welchen Unterbrechungen/Pausen dazwischen?)

Es geht um Konzept-Idee (Was soll alles genau verändert werden, so dass Neues und Besseres entstehen kann?), Geschäfts-Idee (Welche neuen Produkte oder Dienstleistungen haben wie Chancen auf dem Markt?), Verbesserungs-Vorschlag (Was ist daran besser als das Bestehende?), Innovations-Vorschlag (Was ist daran neu, ist so noch nicht da gewesen?), eingeschlossene und ausgeschlossene Handlungen (Was ist zu tun? Was ist zu unterlassen?), Projekt (Was soll entwickelt werden?), Entwurf (Was soll angedacht werden?), Auftrag, Vorhaben.

Es geht um Begründung aus der Zukunft (Was könnte es uns bringen?), Ziel (Wozu genau?), Absicht (Was ist beabsichtigt?), Wünsche, Hoffnung (Was erhoffen wir davon?), Erwartung (Was wird wahrscheinlich geschehen?), vermutete Wirkungen und Nebenwirkungen (Was könnte sonst noch dabei geschehen?), mögliche Chancen (Was wäre eine gute Voraussetzung für weitere Ziele?), mögliche Risiken (Was sollte möglichst nicht oder auf keinen Fall passieren?), Risiko-Vermeidung (Was ist zu tun, das nicht geschieht, was nicht geschehen soll?), Ergebnis (Woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben?), Nutzen (Wer hat was davon?), Erfolg (Wann sehen wir unsere Vorhaben als erfolgreich an?)

Es geht um Mittel (Womit genau? Mit welchen Mitteln? Wodurch?), Ressourcen, Methoden, Bedingungen, Rahmen-Strukturen, Werkzeuge, Hilfsmittel, Architektur und Ausstattung

Es geht um Orte (Wo genau?), Regionen/Zentrale (Wo überall? Wo nicht? Was zentral? Was dezentral?), Fahrzeiten/Entfernungen (Wie nah? Wie weit weg?), Wegstrecken (Auf welchen Wegen? Wohin? Woher?), Gebäude (Wie ist die Lage? Wie ist die Erreichbarkeit?), Raum-Qualität (Wie hell? Wie schön? Wie neu?), Raum-Größe (Wie groß? Wie geschnitten?)



was genau

Stellen-Wert des Vorhabens:

- Worin besteht die Entwicklungs-Idee?
- Was würde in der Gemeinschaft/in der Institution anders werden, wenn diese Idee verwirklicht ist?
- Welche Bereiche werden durch diese Idee wahrscheinlich in welcher Weise verändert?
- Was ist an dem Neuen besser als das, was wir bisher gemacht haben?
- Was wird auf Grundlage der Idee leichter, kostengünstiger, qualitätsvoller, schöner, schneller, attraktiver?
- Welche Vorteile werden wir als Gemeinschaft wahrscheinlich von der Umsetzung des Vorhabens haben?
- Von welchem Leit-Gedanken, von welcher Vision und Mission wird das Vorhaben getragen?
- Wie passt das, was wir vorhaben, zu unseren Werte-Orientierungen?

Ideen zur Attraktivität:

- Worum geht es bei der Idee im Wesentlichen, auf den Punkt gebracht, kurz und bündig gesagt?
- Was ist an unserem Vorhaben für wen genau attraktiv?
- Was unterscheidet unser Vorhaben positiv von anderen ähnlichen Vorhaben?
Wie kann dieser Unterschied attraktiv kommuniziert werden?
- Werden mit dem Vorhaben vorhandene Echt-Bedürfnisse gedeckt, d. h. gibt es real Interessierte daran?
- Welche Botschaft (Message) vermitteln wir mit unserem neuen Vorhaben an die Mitglieder und ggf. Kund/-innen?
- Wie positionieren wir uns mit unserem Vorhaben auf dem Markt?
- Welche Botschaft vermitteln wir mit unserem neuen Vorhaben an die Kund/-innen?
- Was ist die Kommunikations-Idee zu dieser neuen Aktivität?
- Welche Metaphern und Symbole spiegeln diese Idee wider?
- Wie erreichen wir unsere Ziel-Gruppe?
- Wie werden wir mit unserem Angebot für künftige Ziel-Gruppen attraktiv?
- Wie überzeugen wir unsere Ziel-Gruppe?
- Wie binden wir unsere Kund/-innen an uns?

Aktivitäten:

- Was wollen wir tun?
- Womit wollen wir anfangen?
- Was wollen wir auf keinen Fall tun?
- Womit wollen wir aufhören?

warum genau

- Worauf beziehen wir uns?
- Gibt es ein Problem, einen Konflikt, eine Herausforderung mit Klärungs- und eventuell Handlungs-Bedarf?
- Wodurch ist das, worauf wir uns beziehen, zum Problem/zur Herausforderung/zum Konflikt geworden?
- Gab es das Problem/den Konflikt vorher nicht oder haben wir es nur nicht wahrgenommen?
- Ist das überhaupt ein echtes Problem für uns? Für wen genau ist es ein Problem, für wen nicht?
- Warum ist es für die einen ein Problem, für die anderen nicht?
- Warum konnten wir das Problem vorher nicht erkennen? Wer oder Was hat uns den Blick auf das Problem verstellt?
- Wie ist die Situation oder Krise (Entscheidungs- und Handlungs-Notwendigkeit) entstanden, auf die wir uns beziehen?
- Auf welche Tradition greifen wir zurück?
- Worauf können wir aufbauen?
- Was ist dem vorausgegangen?
- Warum konnte es an dieser Stelle nicht in der bisherigen Weise weitergehen?
- Aus welchen Gründen wurde es vorher anders oder gar nicht gemacht? Wie wurde es bis dahin gemacht?
- Warum besteht gerade jetzt Veränderungs-Bedarf?
- Welche Einflüsse von außen (politisch, wirtschaftlich etc.) machen die Veränderung notwendig?
- Inwieweit betreffen diese Veränderungen aus der Mitwelt unsere Gemeinschaft, warum wahrscheinlich nicht?
- Wie dringlich ist die Veränderung, ist sie notwendig und längst überfällig oder künftig wünschenswert?
- Warum ist eine Verbesserung erforderlich, sollte etwas Neues in der Institution angeboten werden?
- Woran machen wir fest, dass das Vorgehen richtig, passend, angemessen, nützlich und brauchbar ist?
- Warum besteht Aussicht, dass wir mit unserem Veränderungs-Vorhaben erfolgreich sind?
- Wie schadet uns welche Handlung? Wie schadet uns welche Untätigkeit?
- Was sind die wahrscheinlichen Risiken in unserem Handlungs-Feld und wie gehen wir mit ihnen um?
- Was könnte unser Vorhaben zum Scheitern bringen?
- Von welchem Menschen- und Welt-Bild gehen wir aus?

wozu genau

- Was soll mit dem Vorhaben erreicht werden?
- Welcher Nutzen entsteht wahrscheinlich für die Gemeinschaft, Ziel-Gruppe, Gesellschaft, Menschheit, Mitwelt und Urenkel?
- Was nützt uns welche Handlung?
- Was sind die wahrscheinlichen Chancen unserer Veränderung und wie nutzen wir sie?
- Worauf bezieht sich der Nutzen – z. B. auf finanzielle Vorteile, Existenz-Sicherung, Stärkung der Marktposition durch attraktive Alleinstellung?
- Welche Ergebnisse werden wir mit dem Vorhaben bei wem wahrscheinlich erzielen?
- Welche Ziele haben wir wem gesetzt?
- Beziehen sich die Ziele auf Prozesse oder Ergebnisse oder auf beides?
- Sind die Ziele geeignet, das Problem zu lösen, die Herausforderungen zu bewältigen?
- Sind die Ziele für die Beteiligten verständlich?
- Sind die Ziele erreichbar und realistisch?
- Wie wird das Vorhaben evaluiert?
- Woran können wir erkennen, dass wir das Ziel erreicht haben? Wer merkt woran, dass das Ziel erreicht oder noch nicht erreicht ist?
- Ist die Ziel-Verwirklichung messbar?
- Anhand welcher Qualitäts- oder Quantitäts-Kriterien wird die Ziel-Erreichung von wem gemessen oder anderswie bewertet?
- Wie können wir den Nutzen kommunizieren gegenüber: den Geld-Gebern und der Politik, den aktuellen und potenziellen Kund/-innen, den Entscheidern?
- Welche Gemeinschafts-Mitglieder haben ein großes Interesse an der Ziel-Verwirklichung, welche wenig bis gar keines?
- Welche Gemeinschafts-Mitglieder haben wahrscheinlich keine Bereitschaft, sich für die Ziele einzusetzen und welche könnten die Ziel-Verwirklichung sogar sabotieren? Wie kann Ignoranz und Sabotage im Vorfeld verhindert werden? Was soll im Falle der Ziel-Ignoranz oder Ziel-Sabotage geschehen?
- Welche Wirkungen erhoffen wir uns von der Veränderung? Was wären unerwünschte Nebenwirkungen?
- Wie können wir verhindern, dass unerwünschte Nebenwirkungen bei der Einführung der Innovation eintreten?
- Wie gehen wir mit eventuell nutzbaren unerwarteten Ergebnissen um?
- Welche Aktionen, Bedingungen, Faktoren könnten die Zielerreichung stören bis ernsthaft gefährden?

wie genau

- An welchen Qualitäts-Vorgaben orientieren wir unser Handeln?
- Welche Qualitäts-Kriterien sind verpflichtend vorgegeben, z. B. in Form von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Normen?
- Welche Qualitäts-Vorgaben sind inzwischen im Hinblick auf die Handlungen im angestrebten Vorhaben allgemein üblich, so dass deren Nicht-Einhaltung bei Mitgliedern und Kund/-innen wahrscheinlich negativ vermerkt wird?
- Welche Handlungs-Qualität wird durch das Werte-System der Gemeinschaft vorgegeben?
- Worin besteht also die Mindest-Qualität der Handlungen im Vorhaben?
- Welche Ausstattungs- oder Handlungs-Qualität zeigt unseren direkten oder indirekten Kund/-innen (z. B. Angehörige, Finanzierende), dass ihnen in unserer Einrichtung ein besonders gutes oder ein nützliches und im Vergleich zu Mitbewerbern einmaliges, besonderes Dienstleistungs- oder Produkt-Angebot zu angemessenen Preisen erbracht wird?
- Welcher Handlungs-Modus wird in Bezug auf welche Qualitäts-Kriterien erwartet: sollen, wollen, dürfen, können, müssen?
- Worin besteht also die alleinstellende Qualität, der Sondernutzen (die sog. benefits) in diesem Vorhaben?
- Wie werden die Dienstleistungs-Prozesse und Qualitäts-Kriterien beschrieben, dokumentiert und evaluiert?
- Wie wird die Einhaltung der Qualität von wem überprüft?
- Was geschieht in welcher Reihenfolge und mit welcher Konsequenz bei Nicht-Einhaltung der Qualitäts-Vorgaben?
- Wie können die Arbeitsaufwände und Kosten gesenkt werden, ohne dass die Einhaltung der Qualitäts-Standards gefährdet wird?

womit genau

Zum Konzept:

- Welche Sach- und Personal-Ressourcen müssen für Konzept-Entwicklung bereitgestellt werden?
- Können Personen freigestellt oder angeworben werden, um ein Konzept für das Vorhaben zu erstellen?
- Welchen Vor- und Nachteile hat es, das Konzept mit eigenem Personal zu erstellen?
- Welchen Vor- und Nachteile hat es, das Konzept mit fremdem Personal zu erstellen?
- Woher bekommen die Konzeptentwickler/-innen die erforderlichen Informationen (z. B. Internet, Literatur, Kongresse, Fortbildungs-Seminare)?

Zum Vorhaben:

- Welche Methoden eignen sich am besten, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Personen und mit welchen Kompetenzen stehen der Gemeinschaft für die Entwicklung und Umsetzung des Vorhabens zur Verfügung?
- Welche Arbeitszeiten welcher wie qualifizierter Personen müssen in welchen Phasen des Vorhabens wofür (z. B. Besprechung, Konzept-Entwicklung, Konzept-Umsetzung) eingeplant werden?
- Was muss an Geldmitteln (Budget) investiert werden, um das Vorhaben den Qualitäts-Kriterien entsprechend umsetzen zu können?
- Woher bekommen wir die Finanz-Mittel für das Vorhaben (z. B. Interne Finanzierung oder Drittmittel-Förderung)?
- Welche Räume mit welcher Ausstattung sind in welcher Phase des Vorhabens vorzuhalten, um das Konzept qualitätsgerecht umzusetzen?
- Welche Kommunikations-Mittel (z. B. Briefe, Mailings, Telefon) sollen in welcher Projekt-Phase in Bezug auf welche Zielgruppen eingesetzt werden?
- Welche Qualität der Werkzeuge und Sachmittel ist aus welchen Gründen erforderlich?
Welche Kosten werden dafür in welcher Phase anfallen?
- Wo sind die Grenzen des Mittel-Einsatzes?
- Wie können wir unsere Mittel wirksam (kostengünstig und gezielt) einsetzen?
- Welche Hard- und Soft-Ware ist einzusetzen?
- Welche Anforderungen soll die Soft-Ware erfüllen (Pflichten-Heft zur Anpassungs-Programmierung)?
- Welche Formulare und Dokumentations-Systeme sollen wie im Vorhaben eingesetzt werden?
- Woher bekommen die Beteiligten die erforderlichen Informationen, um das Vorhaben qualitätsgerecht umsetzen zu können?
- Welche Personal-Auswahl- oder Weiterbildungs-Bedingungen sind zu schaffen, damit die zu Beteiligten rechtzeitig die erforderlichen fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen (softskills, Basis- oder Schlüssel-Kompetenzen wie z. B. Sozial-, Kooperations- und Kommunikations-Kompetenz) erwerben können?

wann genau

Zum Konzept:

- Wie viel Zeit steht für die Entwicklung des Konzeptes zur Verfügung?
- Wann genau soll die Erarbeitung des Konzeptes starten?
- Ab wann sollen welche Personen in die Konzept-Entwicklung einbezogen werden?
- In welcher Reihenfolge sollen welche internen Beteiligten oder externe Expert/-innen zu welchen Themen tätig werden?
- Wie oft sollen Erarbeitungs- oder Koordinations- Treffen der beteiligten Personen stattfinden?
- Wann spätestens soll die Erarbeitung des Konzeptes abgeschlossen sein?
Was geschieht mit dem Konzept oder dem Erarbeitungs-Team, wenn es bis dahin nicht abgeschlossen ist?
- Gibt es einen Zeitpunkt, von dem an die Konzept-Entwicklung keinen Sinn mehr macht und abgebrochen wird?
- Wie oft und auf welcher Grundlage wird das Konzept überarbeitet?

Zum Vorhaben:

- Ab wann genau oder spätestens soll die Umsetzung des Konzeptes erfolgen?
- Wie viel Zeit wird für die Umsetzung des Vorhabens benötigt?
- Welcher Zeitraum steht in der Gemeinschaft für die Umsetzung des Konzeptes zur Verfügung?
- Zu welchen Zeitpunkten sollen welche Arten von Evaluationen (z. B. Gespräche, Fragebögen, Beobachtungen) durchgeführt werden?
- Ab wann und wie oft sollen Informations-Treffen der unbeteiligten Mitglieder durchgeführt werden?
- Wann sollen welche Teilziele im Projekt erreicht sein?
- Wie lange sollen einzelne Arbeitsphasen dauern?
- Wer wird zu welchem Zeitpunkt einbezogen?
- Wer wird wann und wie von wem informiert?
- Wie häufig sollen bestimmte Handlungen durchgeführt werden?
- Ab wann werden welche Teile der Zielgruppe (Personenanzahl und Problemsituation) in die Umsetzung des Projektes einbezogen?

wo genau

Zum Konzept:

- In welchem Bereich der Gemeinschaft soll das Konzept entwickelt werden?
- Wo wird das Konzept präsentiert und wohin wird es verbreitet?

Zum Vorhaben:

- In welcher Abteilung/Institution soll das Konzept erstmals umgesetzt werden (Pilot-Projekt)?
- In welchen Abteilungen/Einrichtungen soll das Konzept nach erfolgreicher Pilot-Phase umgesetzt werden?
- Ist nur eine Einrichtung betroffen oder sollen alle Standorte einbezogen werden?
- Soll dieses Projekt eher regional oder zentral gesteuert werden?
- Welche Informations- und Entscheidungs-Wege sind einzuhalten?
- Wie können die bestehenden Informations- und Entscheidungs-Wege vereinfacht und damit die Entscheidungs-Zeiten verkürzt werden?
- Wo befinden sich die Ziel-Gruppe oder die verantwortlichen Ansprech-Partner/-innen und wo richten wir Räume ein?
Soll die Ziel-Gruppe zu uns kommen oder kommen wir zur Zielgruppe?
- Welche Informationen über das Vorhaben erhalten die Ziel-Personen auf welchen Wegen?
- Wie ist die Barriere-Freiheit gewährleistet?

Bei überregionalen Konzepten:

- Wo und wie qualifizieren und informieren wir die beteiligten Personen?
- Wo und wie wird das Marketing für das Konzept durchgeführt?

Beteiligte in der Konzept-Phase:

- Wer sollte von Anfang an in die Entwicklung der Konzept-Idee einbezogen werden, um ihre Realisierung wahrscheinlicher werden zu lassen?
- Wer sollte vor einer Entscheidung zur Konzept-Entwicklung nicht von der Idee erfahren?
- Wer entscheidet darüber, ob ein Konzept entwickelt werden soll?
- Wie soll die Konzept-Idee an die Entscheidenden herangetragen werden, z. B. mündlich oder als Exposee?
- Wer sollte an der Konzept-Entwicklung wie beteiligt werden?
- Wer hat bei der Konzept-Entwicklung den Hut auf?
- Wer hat welchen Nutzen davon, dass ein Konzept erstellt wird oder vorliegt?
- Wie geheim ist die Konzept-Entwicklung? Wer darf auf keinen Fall davon erfahren?
- Wer ist die Ziel.-Gruppe für das Konzept? Für wen genau ist das Konzept gedacht?

Gemeinschafts-Feld zum Vorhaben:

- Wer (Einzelpersonen oder Institutionen) ist in welcher Weise mit der Gemeinschaft wie verbunden (Netzwerke)?
- Wer aus der Gemeinschaft ist in welcher Weise von dem Vorhaben betroffen?
- Wer verfolgt in der Gemeinschaft welche Interessen? Wo finden sich dort formelle und informelle Förderer und Verbündete für das Vorhaben?
Wo befinden sich eventuelle Gegner oder Blockierer, die welche Widerstände oder Barrieren der Konzept-Umsetzung entgegenstellen könnten?
- Wer zieht welchen Nutzen aus der Umsetzung des Vorhabens? Wem könnte die Realisierung des Vorhabens wahrscheinlich schaden?

Vorhabens-Beteiligte:

- Für wen ist es wichtig, von Anfang an in das Vorhaben eingeweiht zu sein?
- Wer entscheidet über die Umsetzung des Konzeptes?
- Wer darf oder soll bei der Umsetzung des Konzeptes mitmachen?
- Welche Funktion und Position übernehmen die Konzept-Entwickler/-innen in der Umsetzungs-Phase?
- Wer arbeitet wie mit welchen Mitteln wann und wo mit wem warum und wozu zusammen?
- Wer wird ausgeschlossen?
- Wer nimmt welche Funktionen und Positionen bei der Umsetzung des Vorhabens ein?
- Wer ist nach erfolgreicher Umsetzung des Vorhabens dafür verantwortlich und wer führt es dann weiter fort?
- Wer ist für die Umsetzung welcher Teile des Vorhabens qualifiziert und kompetent?
- Wer muss noch für die Umsetzung wie und von wem qualifiziert werden?
- Wer hat welche Anhörungs-, Mitsprache- oder Mitbestimmungs-Rechte?
- Wer trägt die Verantwortung, wenn etwas schief geht?
- Wer heimst das Lob ein, wenn das Vorhaben glückt?

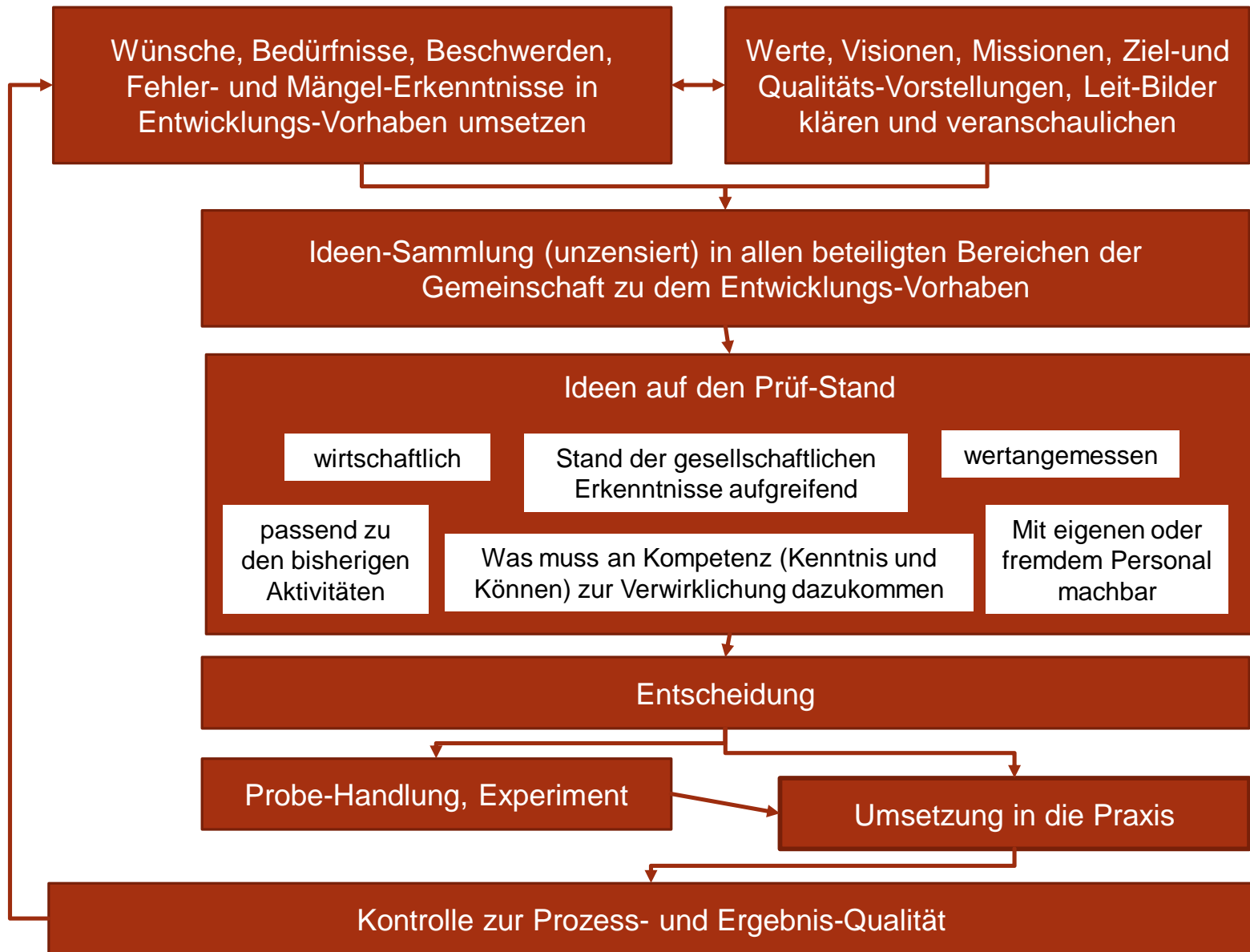
Zielgruppe und Zielpersonen:

- Wer ist die Ziel-Gruppe für das Vorhaben?
- Wie werden die Zielpersonen von uns erreicht und über das Vorhaben informiert?
- Wie denken und fühlen diese Menschen?
Welchen Bildungs-Stand haben sie wahrscheinlich?
Wie gut und gern verstehen sie schriftliche Texte oder andere Informations-Wege?
Was sind vermutlich ihre Bedürfnisse und Wünsche im Hinblick auf das Vorhaben?
Was wollen sie gern, was auf keinen Fall in unserer Institution oder in der Akquise-Situation erleben?
- Wie möchten die Ziel-Personen angesprochen und begleitet werden?
- Unter welchen Bedingungen werden die Zielpersonen unsere Einrichtung wahrscheinlich weiter empfehlen?
- Wer ist gewollt von dem Vorhaben betroffen?
- Wer sonst noch könnte in das Vorhaben unbeabsichtigt verwickelt werden?

Evaluation:

- Wer evaluiert die Konzept-Umsetzung?
- Wer ist für die Umsetzung der Verbesserungs-Vorschläge aufgrund der Evaluations-Ergebnisse verantwortlich?

Entwicklungs-Prozess im Zusammenhang





Wege (W) zur Förderung von Gemeinschafts-Kompetenz

- Übersicht
- Wege
- Erfahrungen mit der Förderung von Gemeinschafts-Kompetenz
- Wissen und Können für Gemeinschafts-Kompetenz
- Offenes Curriculum: Gemeinschafts-Kompetenz

Übersicht

W

Wege zur Förderung von Gemeinschafts-Kompetenz

Entwicklung zu **lernenden Gemeinschaften**,
in denen die Entwicklung gefördert und erleichtert wird zu

konstruktivem
Selbst-Umgang

Partnerschaftlichkeit und
Freundschaftlichkeit

produktiver und kreativer
Team-Kooperation

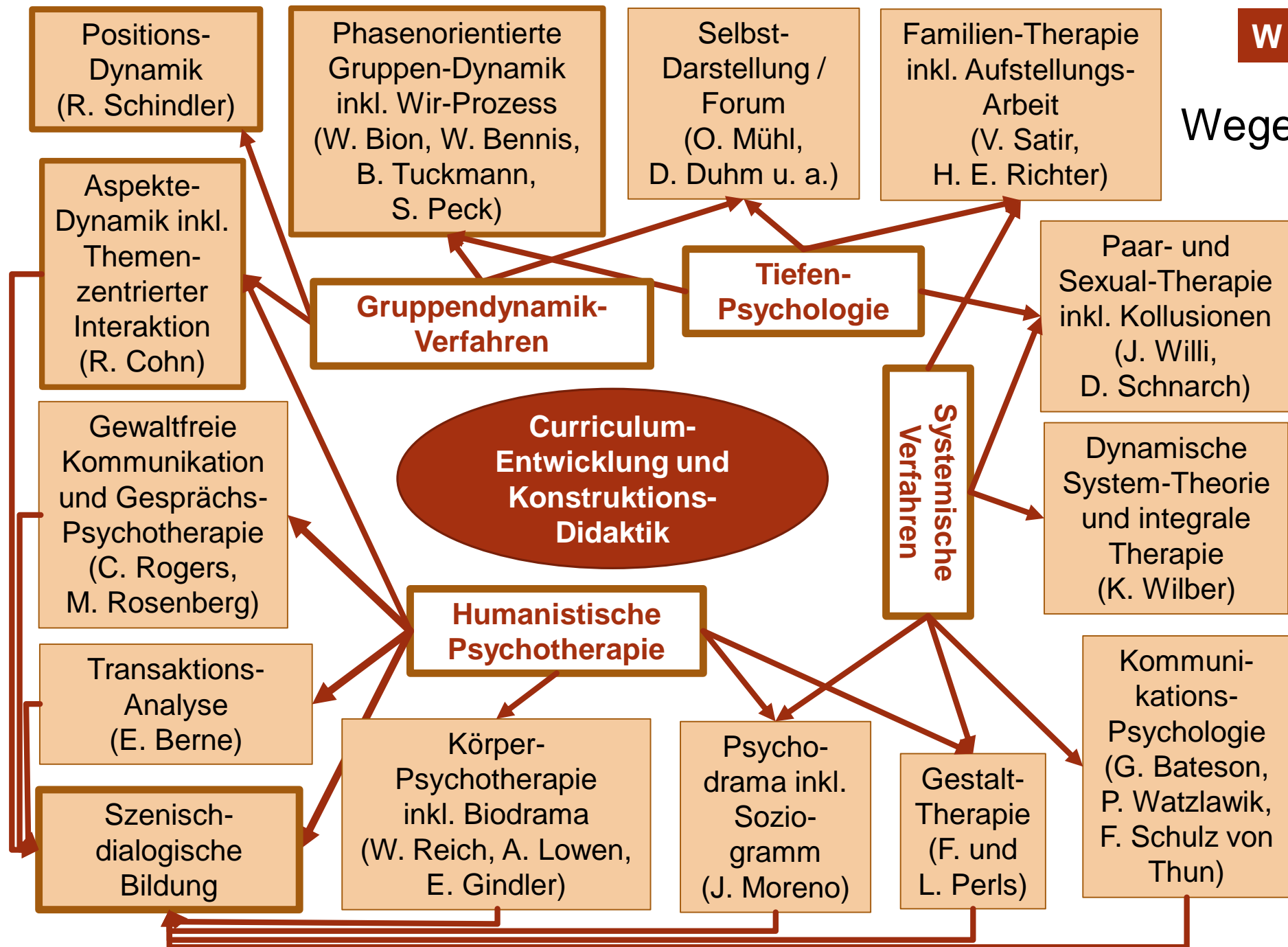
Entwicklung
als **Einzelperson**
in Richtung
Gemeinschafts-
Kompetenz

Entwicklung in der
Zweierbeziehung
in Richtung
Gemeinschafts-
Kompetenz

Entwicklung
in **Gruppen** und
in **Team-Arbeit**
zur Gemeinschafts-
Kompetenz

**Transparenz der
Voraussetzungen im
Fühldenken im
Hinblick auf Vorhaben**

**Vorhaben: Kooperative
Förderung von
Gemeinschafts-
Kompetenz**



Erfahrungen mit der Förderung von Gemeinschafts-Kompetenz

- Welche Verfahren zur Förderung von Gemeinschafts-Fähigkeit kenne ich und kennen wir insgesamt?
- Welche Verfahren praktizieren wir in unserer Gemeinschaft?
Warum gerade die?
Was leisten die Verfahren?
Wo haben sie ihre Schwächen und Begrenzungen?
- Welche Verfahren der Gemeinschafts-Förderung verwenden wir nicht?
Warum die anderen nicht? Sind sie erprobt worden und haben sie sich nicht bewährt oder scheinen sie überflüssig oder zu schwer umzusetzen etc.?
- Von wem und wie werden die Verfahren zum Erlernen von Gemeinschafts-Fähigkeit angeleitet?
Wie haben sich diejenigen, die anleiten, für diese Aufgabe qualifiziert?
- Wie haben sich diejenigen, die angeleitet werden, auf diese besondere Lern- und Erfahrungs-Situation vorbereitet?
- Ist die Teilnahme verpflichtend oder freiwillig?

Wissen und Können für Gemeinschafts-Kompetenz

- ▶ Welches Wissen (Kennen) und Können (Fertigkeiten) unterstützt uns dabei, die Zukunft in der Gemeinschaft zu schaffen, die wir meinen und wollen?
- ▶ Wie gewinnen wir dieses Wissen, wie wählen wir es aus (Wesentliches, Schwerpunkte, Prioritäten, Beschränkungen)?
Wie kommunizieren, verbreiten und verwenden wir es?
- ▶ Welche Infrastruktur brauchen wir, damit zukunftsbedeutsames Wissen denen, die es brauchen, rechtzeitig zur Verfügung steht und leicht abrufbar ist?
- ▶ Wie können gemeinschaftsförderliche Erfahrungen und Verfahren aus der Gesellschaft und aus den Gemeinschaften in abrufbares Wissen überführt und gut verständlich präsentiert werden?
- ▶ Wie ist Wissen aufzubereiten, dass es wirksam – effizient (aufwandverringend) und effektiv (zielführend) – und Fähigkeiten fördernd in Anwendungs-Situationen genutzt werden kann?
- ▶ Wie kann Wissen zur Steigerung der Qualität von Entscheidungs- und Handlungs-Prozessen eingesetzt werden?

Offenes Curriculum: Gemeinschafts-Fähigkeit

- Das Curriculum „Gemeinschafts-Fähigkeit“ (der Master-Plan zur Vermittlung und zum Erwerb von Wissen und Können zum Thema) ist zwar im Sinne eines Lehr-Lern-Angebotes vorstrukturiert.
- Doch sowohl die Lern-Inhalte und ihre Strukturierung als auch die Vorgehens-Weisen können und sollten im Diskurs der Beteiligten verändert werden. Das Bessere ist der Feind des Guten.
- Möglich sind
 - Korrekturen an Worten und Inhalten: „Wäre es nicht besser, wenn wir...“
 - Streichungen/Auslassungen: „Dies kann bei unserer Ziel-Gruppe als bekannt und gekannt vorausgesetzt werden.“
 - Ergänzungen/Erweiterungen: „Dieser Aspekt fehlt und erscheint den Beteiligten als bedeutsam.“
 - Parallel-Wege: „Es ist nicht klar, ob nicht auch dieses Vorgehen wirksam zum Ziel und Erfolg führt.“
 - Neustrukturierungen: „Besser wäre folgende Gliederung/Ordnung...“



Bewusstsein und Handlungs-Kompetenz für konstruktives Gemeinschafts-Leben (GL)

- Vision: Lern-Service zur Förderung von Gemeinschafts-Kompetenz
- Thesen zu Gemeinschafts-Entwicklung 1 bis 5
- Thesen zur Gemeinschafts-Entwicklung 6 bis 10
- Struktur und Kultur für Gemeinschafts-Entwicklung
- Aspekte konstruktiver Gemeinschafts-Kultur

Vision: Lern-Service zur Förderung von Gemeinschafts-Kompetenz

- Immer mehr Gemeinschaften – intentionale oder offene mit Ansprüchen (Nachbarschafts-Hilfe, Stadtteil-Kultur, Barriere-Freiheit etc.) – entstehen in Deutschlands Dörfern und Städten. Neue Wir-Strukturen gleichsam als Ersatz für den Verfall der Groß-Familien formen sich zwischen Individuum und Gesellschaft.
- Für das konstruktive Zusammenleben in diesen Gemeinschaften brauchen wir neue Kenntnisse über psychosoziale Strukturen und Prozesse und neue Sozial-Kompetenzen. Diese Kenntnisse und Fähigkeiten könnten von gemeinschafts-erfahrenen Menschen weitergegeben werden.
- Sinnvoll dafür wären regelmäßige Treffen der an solcher Aus- und Fortbildung interessierten Personen zur Weiterentwicklung eines offenen Curriculums „Gemeinschafts-Kompetenz“ für
 - Neueinsteigende in Gemeinschaften
 - Erfahrene Gemeinschafts-Mitglieder, die Anleitungs- sowie Aus- und Weiterbildungs-Funktionen übernehmen wollen.
- Die dabei entstehenden Erfahrungen könnten in eine Website eingebracht werden
 - mit Erfahrungs-Berichten zur Thema „Gemeinschafts-Kompetenz“ –
Wo hat Wissen und Können in der Richtung genützt?
Wo hat Nicht-Wissen und Nicht-Können geschadet?
 - mit inhaltlichen Anregungen zum Thema „Gemeinschafts-Kompetenz“
 - Curriculum und Lern-Texte
 - Selbst-Einschätzung-Materialien
 - mit Hinweisen zu Aus- und Weiterbildungs-Angeboten rund um das Thema „Gemeinschafts-Kompetenz“
 - mit einer Liste der Aus- und Fortbildenden und der dazugehörigen Institutionen

Thesen zur Gemeinschafts-Entwicklung 1-5

1. Gemeinschaften sind sozio-kulturelle Organisationen als weitestgehend freiwillige Zusammenschlüsse von Menschen zum Zwecke des nachbarschaftlich-unterstützenden Zusammenwohnens und gegebenenfalls auch der Zusammenarbeit (neue Formen und Inhalte der Dienstleistung und Produktion).
2. Gemeinschaften entstehen in einem interaktiven Prozess der sozio-kulturellen Selbst-Organisation. Kooperative Selbst-Organisation wird dadurch möglich, dass sich die Beteiligten auf einen Prozess gemeinsamer Findung, Klärung und Lösung von Problemen des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens in Gemeinschaften einlassen. Dies setzt voraus, dass einzelne sich weitgehend von individuellen Konzepten und Erwartungen, wer sie sind, wie sie sein wollen und wie Gemeinschafts-Leben zu sein hat, verabschieden. Aus gemeinsamer Erfahrung des Noch-nicht-Wissens entsteht so der gemeinsame Weg.
3. Das heißt jedoch nicht, dass nicht auf Vorerfahrungen zur Entwicklung von Gemeinschafts-Fähigkeit zurückgegriffen wird, denn es gibt durchaus eine Fülle von Kenntnissen, die den Aufbau von Gemeinschaften unterstützen könnten.
4. Stabile kooperative Selbst-Organisation setzt voraus, dass Menschen sich intensiv persönlich austauschen und überwiegend direkt von Angesicht zu Angesicht, also unter Nutzung aller Ausdrucks-Wege und Sinnes-Kanäle, miteinander kommunizieren können. Es geht um die Erfahrung leibhaftiger Intersubjektivität, das Erleben sinnlicher Begegnung als Basis für Bindung und Verbundenheit. Virtuelle Kommunikation kann und darf diese unmittelbare Kommunikation nicht ersetzen
5. Kooperative Selbst-Organisation erfordert eine Kommunikation, die
 - stimmig ist (passend, echt, ehrlich, Doppelbotschaften vermeidend),
 - dialogisch ist (partnerschaftlich, gleichberechtigt, herrschaftsfreie Ordnungen ermöglichend, unnötige Hierarchien vermeidende) und
 - freundlich ist (aufmerksam, wohlmeinend, Kontakt im Anlächeln findend, das Stärkende und Positive hervorhebend)

Thesen zur Gemeinschafts-Entwicklung 6-10

6. Diese Art der Kommunikation fördert das Sozial-Vertrauen der Beteiligten und damit den Zusammenhalt in der Gemeinschaft und zugleich eine gesunde Entwicklung der einzelnen Mitglieder in Richtung auf die Stärkung von Urvertrauen.
7. Gemeinschaften werden und bleiben dadurch stabil, dass sie sich um die Befriedigung der Echt-Bedürfnisse ihrer Mitglieder - einschließlich der Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Selbst-Verwirklichung - ranken. Durch diese Erfahrung kooperativer Bedürfnis-Befriedigung kann sich die Erkenntnis herausbilden, dass die wahre Identität im großen Ganzen wurzelt.
8. Gemeinschaften werden und bleiben dadurch stabil, dass sie sich um die Verwirklichung eines oder mehrerer attraktiver und Sinn stiftender gemeinsamer Ziele (Attraktoren, Visionen, Utopien) ranken.
 - Diese Ziele sollten im Konsens gefunden worden sein.
 - Ihre Realisation sollte das aktiv-langfristige und umsichtig-verantwortliche Engagement möglichst aller Gemeinschafts-Mitglieder erfordern.
9. Kooperative Selbst-Organisation erfordert gemeinsame Entscheidungs-Prozesse und Aktivitäten,
 - in die sich die Beteiligten eigeninitiativ einbringen können und wollen,
 - in denen ein Optimum an Information und Transparenz von allen Beteiligten angestrebt wird,
 - in denen jederzeit Rückmeldung und Resonanz von Seiten der Beteiligten erfahren werden kann,
 - in denen sich die Beteiligten selbst regulieren können im Sinne einer konstruktiven Balance und
 - in denen sich die Beteiligten kooperativ und zielloyal – auch bei Kompromissen – verhalten.
10. Soziale Zugehörigkeit wird dann eher heilsam und stabil, wenn diese ohne Bedingungen (erst, wenn du..., dann...) erfolgt.

Es geht darum, den anderen um seiner Selbst willen wertzuschätzen und in seinen besonderen Entfaltungsmöglichkeiten - damit auch mit seinen Begrenzungen - gelten zu lassen und - insbesondere bei psycho-sozialen Störungen - aushalten zu können.

Struktur und Kultur für Gemeinschafts-Entwicklung (GE)

Benennt man

- ▶ die inneren Voraussetzungen eines sozialen Systems
(Bewusstsein und Bewusstheit, Selbst-Regulation, Sozialklima,
Atmosphäre, Selbst-Verständnis, Prozess-Qualität, WIE)
mit dem Begriff Kultur und
- ▶ die äußeren Bedingungen
(Verhalten, Handlungen, Aktions-Rahmen, Handlungs-Spiel-Raum,
Ergebnis-Qualität, WAS)
mit dem Begriff Struktur,

so ergibt sich daraus ein

Vier-Felder-Achtsamkeits-Modell für Gemeinschafts-Entwicklung.

Kultur des Individuums

Struktur des Individuums

Kultur der Gemeinschaft

Struktur der Gemeinschaft

- ▶ Kompetenz als Dürfen und Wollen verbunden mit den Bereitschaften
 - ▶ zur Auswertung von Erfahrungen (kriteriengeleitete Selbst-Wahrnehmung und Einholen von Rückmeldungen) und
 - ▶ zur Veränderung (Lernen),
- ▶ Beteiligungs-Bereitschaft und Beteiligungs-Engagement
- ▶ Angst-Bewältigungs-Bereitschaft
- ▶ bewusster und konstruktiver Umgang mit Ausdrucks-, Beteiligungs- und Verantwortungs-Ängsten,
- ▶ Bereitschaft zur Persönlichkeits-Änderung und Krisen-Prävention,
- ▶ Wille zum aktiven Einschluss mit gelebter Toleranz gegenüber Unterschiedlichkeit, Fremdem und Andersartigem,
- ▶ Rückmelde- und Kritik-Bereitschaft,
- ▶ Wille zur Krisen- und Konflikt-Klärung sowie zur Krisen- und Konflikt-Lösung ohne Siegende und Besiegte und
- ▶ Bereitschaft, Rückmeldung und Unterstützung anzunehmen, unter anderem um gemeinschaftsfördernde Sozial-, Kommunikations- und Lern-Kompetenzen kooperativ lernend zu erweitern.

- ▶ Kompetenz als Können, als Fähigkeit, z. B.
 - ▶ Kommunikations-Kompetenz als Gesamtheit sich ergänzender Fähigkeiten
 - ▶ zu konzentriertem, einfühldem, Resonanz gebendem Zuhören einschließlich Rückmeldung und Kritik
 - ▶ zu sinnentnehmendem, textkritischen Lesen,
 - ▶ zu echtem und verständlichem, zielgruppen- und situationsangemessenem Sprechen und Schreiben (Mentalisierungs-Fähigkeit),
 - ▶ Sozial-Kompetenz als Gesamtheit sich ergänzender Fähigkeiten
 - ▶ zur Kontakt-Aufnahme nach innen (Selbst-Kontakt-Fähigkeit) und nach außen (Fremd-Kontakt-Fähigkeit),
 - ▶ zur Einfühlung in sich (Selbst-Empathie-Fähigkeit) und die Perspektive wechseln könnend in andere (Fremd-Empathie-Fähigkeit),
 - ▶ zum Eingehen von konstruktiven, heilsamen Beziehungen (Bindungs-Fähigkeit) und zum Lösen aus destruktiven, heillosen Beziehungen (Trennungs-Fähigkeit),
 - ▶ zur konstruktiv-kooperativen Klärung und Lösung von Konflikten
 - ▶ zum Lernen in Gruppen
 - ▶ Lern-Kompetenz als Gesamtheit sich ergänzender Fähigkeiten
 - ▶ zur Herstellung von Lern-Bereitschaft (Selbst-Motivations-Fähigkeit)
 - ▶ zur Bestimmung (Entscheidungs-Fähigkeit) und Einschätzung (Selbst-Einschätzungs-Fähigkeit) situativ erforderlicher Handlungs-Fähigkeiten
 - ▶ zur wirksamen Aneignung erforderlichen Wissens und Könnens (Lern-Fähigkeit) wie zum dauerhaften Loslassen unnützen bis störenden Wissens und Könnens (Entlern-Fähigkeit)
- ▶ Zeit und Gelegenheiten für Beteiligungs-Aktivitäten,
- ▶ körperliche Mobilität

Gemeinschafts-Kultur

- ▶ Unter den Gemeinschafts-Mitgliedern besprochenes, geklärtes, hinreichend übereinstimmendes Verständnis (Bild, Vision)
 - ▶ vom Menschen (z. B. Verantwortlichkeit, Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung)
 - ▶ von der Mitwelt (z. B. ökologische Verantwortung (Fuß-Abdruck), Klima-Schutz, Mobilität, Bauen und Einrichtungen, Tausch-Ökonomie)
 - ▶ vom Zusammenleben (z. B. Wert-Prinzipien, Privatheit und Öffentlichkeit, Allmende-Bereiche, Gemeineigentum, Nachbarschafts-Hilfe, gemeinsame Aktivitäten, Absprachen zur Mitgestaltung des Wohn-Umfeldes und ggf. des Stadt-Teiles)
 - ▶ von Demokratie und Partizipation
- ▶ Verantwortungs- und Partizipations-Engagement der Mitglieder und der auf Zeit gewählten Leitenden und Funktions-Träger/-innen,
- ▶ Verbindliche Einhaltung der Vereinbarungen
 - ▶ zu Partizipations-Rechten und
 - ▶ zu Beteiligungs-Pflichten
- ▶ Konsens- und Kompromiss-Bereitschaft verbunden
 - ▶ mit Entscheidungs-Loyalität (keine Verweigerung und Sabotage)
 - ▶ mit einem konstruktiven Umgang mit Minderheiten-Positionen
- ▶ Dynamische Balance zwischen
 - ▶ Gemeinschafts-Entwicklung (Gesamt-Verantwortung) und
 - ▶ Individual-Entwicklung (Selbst-Verwirklichung)

Gemeinschafts-Struktur

- Begegnungs-Orte
- Kompetenz als Handlungs-Erlaubnis und Leitungs-Befähigung einschließlich der Kenntnis der eigenen Leistungs-Grenzen und der Bereitschaft, kompetente Unterstützung anzunehmen
- Organisation des Gemeinschafts-Feldes einschließlich schriftlicher Festlegungen, ohne durch Verschriftlichung in formale oder inhaltliche Erstarrung zu geraten (Balance von Stabilität und Aufbruch)
- Vereinbarungen über Partizipations-Rechte und Beteiligungs-Formen (Gesetze, Verträge, Verpflichtungen)
- Aufbau von wirksamen Beteiligungs- und Entscheidungs-Prozessen
- Bereitstellung von Medien zur Information, Mitentscheidung und Mitsprache (Informations-Pflicht als Bereitstellung und Aneignung auf beiden Seiten),
- Beteiligten-Versammlungen mit Mitentscheidungs- und Mitsprache-Möglichkeiten, ohne dass es zu einer Lähmung der Entwicklung kommt,
- Zugänglichkeit der Versammlungs-Orte und Informations-Medien,
- Projekt- und Arbeits-Gruppen zur Mitwirkung und Mitentscheidung
- Möglichkeiten zum Handeln und zur Auswertung (Informations- und Qualitäts-Transparenz)

Aspekte konstruktiver Gemeinschafts-Kultur

GL

Kommunikation

Kooperation

Beziehungs-Sensibilität (soziale Feinfühligkeit)

sich für Gemeinschafts-Fähigkeit qualifizieren

überwiegend unmittelbar miteinander kommunizieren

Ermöglichungs-Räume

Begegnung-Räume

Echtheits- und Heilungs-Räume

Rückzugs-Räume

mitentscheiden und mitgestalten können und wollen

Werte, Ziele, Visionen und Missionen unter Beachtung der Bedürfnisse und Gefühle klären und sich gemeinsam daran entscheidend und handelnd ausrichten (Attraktor)

willkommen sein und andere willkommen heißen

experimentierend heilsame Risiken eingehen dürfen

Fehler erlauben und wirksam aus Fehlern lernen

Chaos, Unbestimmtheit und Ungewissheit ertragen

Konsens anstreben und Minderheiten schützen

sich respektieren und Konflikte fair bearbeiten

**ICH im WIR,
WIR im ICH**

Gemeinschafts-Verantwortung übernehmen können und wollen und abgeben können

Gemeinsamkeit und Besonderheit situativ-flexibel und kreativ ausbalancieren

sich ehrlich mitteilen und austauschen

Nachbarschafts-Hilfe, sich unterstützen, durch Krisen begleiten, füreinander da sein

verbindliche, langfristige Zusammengehörigkeit ermöglichen und zulassen



Vision (Vorstellungen) und Mission (Aktivitäten) (V+M) zur **Gemeinschafts-Kompetenz**



- Gemeinschafts-Kompetenz als Tabu-Bereich?
- Gemeinschafts-Kompetenz als entwicklungsbegleitendes Diskurs-Thema
- Fragen zur Gemeinschafts-Entwicklung
- Worum geht es bei Gemeinschafts-Kompetenz?
- Resilienz der ICHs – Emergenz des Gemeinschafts-WIR
- Einschätzung der Gemeinschafts-Kompetenz
- Geteilte Intentionalität (Absicht) = gemeinsame Entwicklung attraktiver Vorhaben
- Was ist gemeinschaftsbefähigend?
- Selbst-Verwirklichung und gemeinschaftliche Ziel-Verwirklichung
- Ziel: Gemeinschafts-Entwicklung durch Förderung der Gemeinschafts-Kompetenz (Grafik)
- Was lässt uns gesund werden und bleiben?
- Herkunft der Gesundheits-Ressourcen
- Erfüllungs-Gefühl (Gedicht)
- Ziel: Gemeinschafts-Entwicklung durch Förderung der Gemeinschafts-Kompetenz (Text)

Gemeinschafts-Kompetenz als Tabu-Bereich?

1. Bleib mir weg mit dem Thema:
Über Gemeinschafts-Fähigkeit redet man nicht.
Diese Fähigkeit kann man nicht erlernen.
Diese Fähigkeit hat man oder eben nicht.
2. Man muss nicht alles, schon gar nicht das, zerreden.
Nicht Leben pädagogisieren und auch nicht psychologisieren, nur einfach sein.
3. Lieber nicht Befähigungs-Notwendigkeiten ansprechen:
So erkennt man meine Defizite nicht.
Das schafft nur böses Blut und treibt Antreiber, Gutmenschen, Kritischer, Pessimisten, Rechthaber und Besserwisser auf den Plan.
4. Darüber haben wir schon mal geredet.
Dadurch und danach hat sich auch nichts verbessert. Reden hilft nicht – nur handeln.
5. Das wird schon alles irgendwie klappen, so man nur will und mit dem Herzen dabei ist.
6. Willst du dann etwa behaupten, ich sei nicht gemeinschaftsfähig?
Wer gibt dir das Recht dazu? Ich nicht.
7. Das ist Privatsache: Da muss jede und jeder ihren und seinen ureigenen Weg finden.
Dazu hat sicherlich jede Person ihre ureigenen Ideen. So soll das auch bleiben.
8. Wir haben Konkreteres, Dringenderes zu tun, als über Gemeinschafts-Fähigkeit lange nachzudenken.
Dafür ist hier keine Zeit und kein Raum.

Gemeinschafts-Kompetenz als entwicklungsbegleitendes Diskurs-Thema

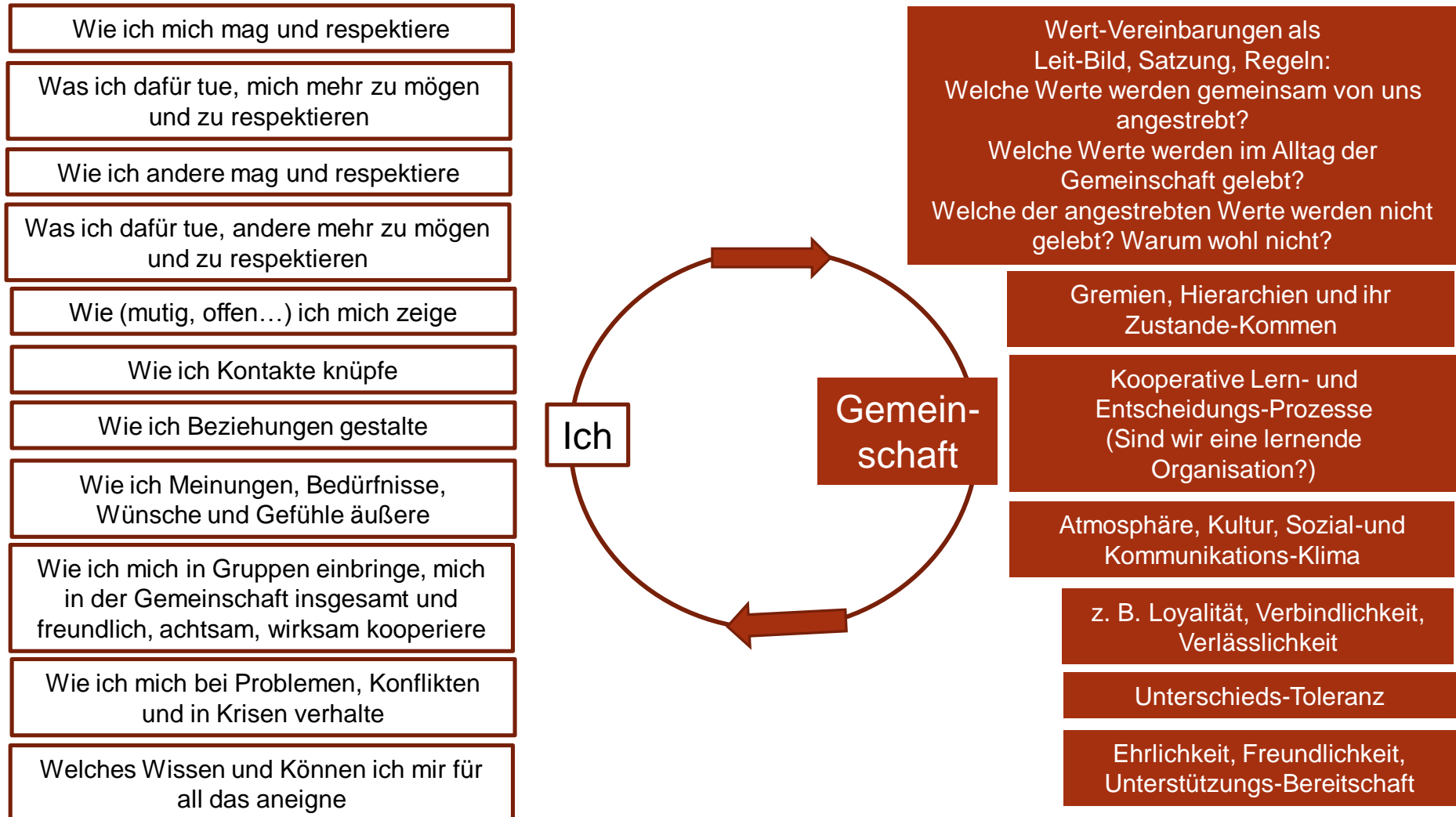
- a. Was bedeutet es für mich in meinem Lebens-Entwurf als Mitglied einer Gemeinschaft und für uns als Gemeinschaft – soweit wir dies Gemeinschafts-Wir kennen -, gemeinschaftsfähig zu sein und zu werden?
- b. Welche Werte, Vorstellungen von Lebens-Qualität, Haltungen und Handlungen (Sozial- und Kommunikations-Verhalten) verbinde ich, verbinden wir mit Gemeinschafts-Kompetenz?
- c. Wer definiert bei uns, was unter Gemeinschafts-Kompetenz zu verstehen ist?
- d. Woran erkenne ich, inwiefern ich schon gemeinschaftsfähig bin und inwiefern noch nicht?
Woran erkennen wir, ob jemand gemeinschaftsfähig ist oder nicht?
Was macht ein gemeinschaftsfähiger Mensch anders als ein nicht oder wenig gemeinschaftsfähiger?
- e. Was bringe ich schon aus meinem bisherigen Leben an Gemeinschafts-Kompetenz mit?
Was aus meinem bisherigen Leben hindert mich bisher daran, meine Gemeinschafts-Fähigkeit weiter zu entwickeln?
- f. Wie können wir uns konkret darin unterstützen, gemeinschaftsfähiger zu werden?
- g. In welchem Bezug stehen Gemeinschafts-Kompetenz, Selbst-Akzeptanz, Beziehungsfähigkeit sowie Fähigkeit zum Gruppen-Lernen und Team-Kooperation zueinander?
- h. Was hat Liebe in meinem Leben zu tun?
Was bedeutet Liebe für mich?
Welchen Stellen-Wert hat Liebe in der Gemeinschaft?
Was hat Gemeinschafts-Kompetenz mit Liebe zu tun?

Fragen zur Gemeinschafts-Entwicklung

1. Was wünsche, ersehne und erhoffe ich mir von der Mitgliedschaft in einer Gemeinschaft, von der Teilhabe am Gemeinschafts-Leben?
2. Worauf zielt die Beschäftigung mit dem Thema „Gemeinschafts-Kompetenz“?
3. Wofür könnte der auch mühselige Weg der individuellen und gemeinschaftlichen Entwicklung von Gemeinschafts-Kompetenz nütze sein?
4. Was ist unsere Vision?
Wohin soll die Entwicklungs-Reise gehen in der Gemeinschaft (eine Person) und mit der Gemeinschaft (alle Personen)?
5. Was ist unsere Mission?
Wie kommen wir dorthin, wohin wir wollen?
6. Was an Wissen (Kenntnisse, Denk-Weisen) und Können (Sozial-, Kommunikations- und Kooperations-Verhalten) können und sollten wir in Hinblick auf Gemeinschafts-Kompetenz erwerben?
7. Wie können wir Kooperation, Kommunikation, Lern- und Erfahrungs-Prozesse und Zusammen-Leben so organisieren, dass die Bedingungen für die Entwicklung von Gemeinschafts-Kompetenz für die einzelnen Personen gut sind und noch besser werden?

Worum geht es bei Gemeinschafts-Kompetenz?

Was kann ich als einzelne Person dazu beitragen, die Strukturen, Funktionen und Prozesse (Kultur, Kommunikation und Kooperation – also das WIR) in der Gemeinschaft so zu gestalten, dass die Gemeinschaft als Ganze dich und mich in unserer Entwicklung in Richtung auf Selbst-Verwirklichung und Gemeinschafts-Kompetenz unterstützt?



Resilienz der ICHs – Emergenz des Gemeinschafts-WIR

V+M

ICH-Entwicklung

Resilienz:

Widerstands-Kraft und selbstregulative Bewältigungs-Kompetenz (Verstehen, Bedeutsamkeit, Handlungs-Fähigkeit) bei Belastungen aus

- Disstress durch Sinn-Verlust, Über- oder Unterforderung,
- psychosozialen Konflikten (insbesondere bei missglückter Kommunikation) und
- Lebens-Krisen (vergangen, gegenwärtig oder absehbar).

WIR-Entwicklung

Emergenz:

Synergie und Übersummativität: Wie wird das Ganze (das WIR) mehr als die Summe seiner Teile (die ICHs)?

Potenzial-Entfaltung, Entstehung neuer Möglichkeiten im Miteinander durch

- Wert-Konsens und Bedürfnis-Erfüllung als Handlungs-Attraktoren,
- Balance von Gemeinsamkeit (alle) und Unterschied (einzelne) und
- zunehmend stimmiges (kohärentes) Zusammenwirken aller Handelnden.

Ziel: Dialogisch-kooperatives Miteinander zur Entfaltung kohärenter (stimmiger, konsistenter) Bedingungen für individuelle und gemeinschaftliche Entwicklung als Entfaltung des individuell wie gemeinschaftlich als wertvoll Erachteten.

Einschätzung der Gemeinschafts-Kompetenz

	ja	eher ja	eher nein	nein
Mir ist klar, welche Kompetenzen im Einzelnen in welcher Qualität zum Erwerb von Gemeinschafts-Kompetenz erforderlich sind.				
Ich weiß, welches Wissen und Können erforderlich ist, um Gemeinschafts-Kompetenz zu erlangen.				
Ich weiß, wie ich mir dieses Wissen und Können wirksam aneignen kann.				
Ich verfüge schon weitgehend über das für aktive und konstruktive Mitgestaltung in der Gemeinschaft erforderliche Wissen und Können.				
Ich kann Wissen und Können situationsgerecht verbinden und zeige die erforderliche Kompetenz bei günstigen Rahmen-Bedingungen.				
Ich kann die geforderte Kompetenz unter normalen Rahmen-Bedingungen umsetzen.				
Ich realisiere die Kompetenzen auch unter schwierigen Rahmen-Bedingungen, wie z. B. in Krisen- und Konflikt-Situationen, an denen ich unbeteiligt bin.				
Ich realisiere die Kompetenzen selbst unter schwierigen Rahmen-Bedingungen, wie z. B. in Krisen- und Konflikt-Situationen, an denen ich beteiligt bin.				

Geteilte Intentionalität (Absicht) = gemeinsame Entwicklung attraktiver Vorhaben

- Was sind Vorhaben, Träume, Werte, Ziele in deinem Leben, die du besser oder nur mit anderen zusammen in einer Gemeinschaft verwirklichen kannst?
 - Wie steht es um die Lebens-Bedingungen und Begleitung unserer Kinder?
 - Wie stellen wir uns das Leben im Alter vor?
 - Wie lässt sich arbeitend Entfremdung vermeiden und Glück und Zufriedenheit verwirklichen?
 - Wie kann man leben – sich ernähren, wohnen, sich kleiden, mobil sein – mit einem angemessenen, globale Entwicklung einbeziehenden ökologischen Fuß-Abdruck?
 - Wie können wir unsere Lebens-Bereiche zunehmend stimmig aufeinander beziehen?
 - Welche Art der Lebens-Gestaltung ist zukunfts- (enkel-) tauglich?
- Wie können wir uns freud- und liebevoll in der Verwirklichung eines guten Lebens unterstützen?
 - Wie können wir so kommunizieren und kooperieren, dass der Weg schon auf unsere Träume von einem lebenswerten sozialen Miteinander hindeutet?
 - Wie können wir basisdemokratisch, partnerschaftlich, gewaltfrei, einbeziehend, konsens- und talentfördernd kommunizieren und kooperieren?

Was ist gemeinschaftsbefähigend?

Gemeinschaften und andere Organisationen/Institutionen bestehen aus Individuen, Zweier- und Dreiecks-Beziehungen und Gruppen (Lern-Gruppen, Familien, Arbeits-Teams, Wohn-Gemeinschaften etc.) in ihren Beziehungen zueinander.

Potenzial-Entfaltung und Selbst-Verwirklichung in diesen sozialen Zusammenschlüssen erfordert,

- 1. erstrebenswerte Entwicklungs-Ziele und Visionen** für Zusammen-Leben und Zusammen-Arbeit zu entwickeln und zu veranschaulichen.
 - Ziel-Setzungen, die zu abstrakt, unkonkret und unanschaulich sind, entfalten auf Dauer keine integrative Wirkung.
 - Ziel-Setzungen, die im Kern lieblos bis lebensfeindlich sind und deshalb verschleiert oder mit Gewalt aufrecht erhalten werden müssen, untergraben ein Miteinander und werden nur solange verfolgt, wie Vorteilsnahme, Autoritäts- und Straf-Angst die eigentlichen menschlichen Bedürfnisse überlagern.
- 2. strukturelle, prozessuale und kulturelle Rahmen-Bedingungen** dafür zu schaffen, dass Individuen und Gruppen ihre Potenziale im Hinblick auf zielführende Aufgaben, Projekte und Formen des Zusammenlebens ausrichten können.
Wenn dies möglich ist, sprechen wir von einer lernenden Gemeinschaft.

Werte, Visionen,
Entwicklungs-
Ziele und
Missionen klären



Rahmen-
Bedingungen
schaffen

Strukturen

Prozesse

Kultur einer
lernenden
Gemeinschaft

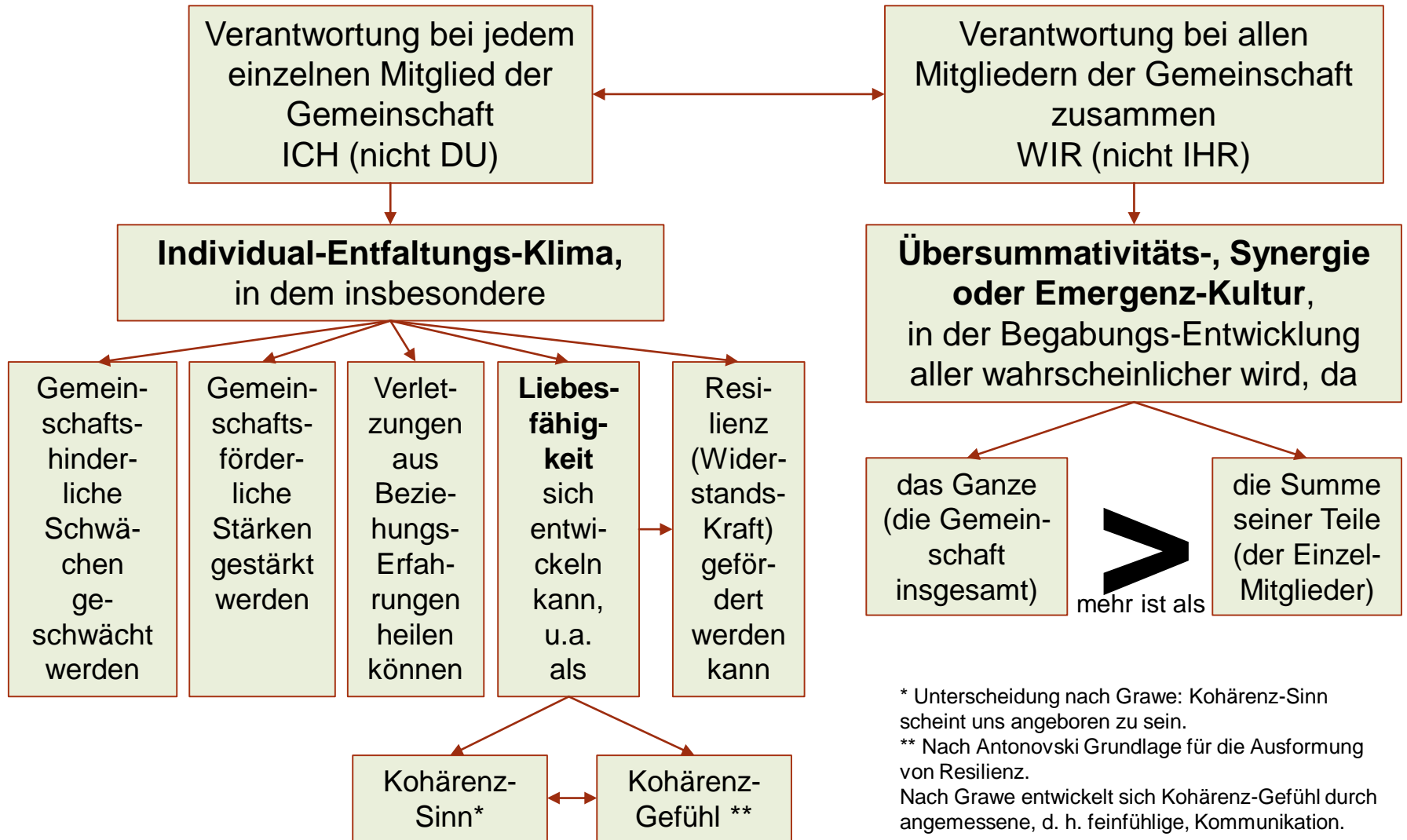
Selbst-Verwirklichung und gemeinschaftliche Ziel-Verwirklichung



Thesen:

- Je mehr die Gemeinschafts- und Organisations-Kultur bestimmt ist von der **Balance zwischen freiheitlicher Selbst-Verwirklichung und gemeinschaftlicher Ziel-Verwirklichung**, desto wirksamer wird sich das Kooperations-Potenzial entfalten.
- Je mehr die Strukturen und die Kultur der Gemeinschaft und Organisation eine qualifizierte Beteiligung ihrer Individuen und Gruppen ermöglichen, desto schneller und tragfähiger kann sich die **Entfaltungskultur** entwickeln.

Ziel: Gemeinschafts-Entwicklung durch Förderung der Gemeinschafts-Kompetenz (Grafik)



* Unterscheidung nach Grawe: Kohärenz-Sinn scheint uns angeboren zu sein.

** Nach Antonovski Grundlage für die Ausformung von Resilienz. Nach Grawe entwickelt sich Kohärenz-Gefühl durch angemessene, d. h. feinfühligere, Kommunikation.

Was lässt uns gesund werden und bleiben?

Der Mensch ist ständig krankmachenden Bedingungen ausgesetzt.

Ob daraus Gesundheits-Schädigungen entstehen, ist davon abhängig, wie diese Bedingungen bewertet und bewältigt werden.

In Zusammenhang mit Bewertung und Bewältigung spielt nach Antonovsky ein **Gefühl von Kohärenz**, von erlebter Stimmigkeit des Zusammenspiels von Körper, Geist und Seele eine entscheidende Rolle.

Bindungs-Fähigkeit (die Fähigkeit, sich auf Beziehungen und in Beziehungen vertrauensvoll und wirksam mitgestaltend einzulassen) und Stimmigkeit (Kohärenz) sind die entscheidenden Wirk-Faktoren, ob jemand bei gleichen äußeren Anforderungen gesund bleibt oder krank wird, ob jemand Widerstands-Kräfte (Resilienz) gegen Erkrankungen entwickeln kann oder nicht.

Das Kohärenz-Gefühl ist ein Gefühl des Vertrauens, dass Konflikt- und Krisen-Anforderungen vorhersehbar, erklärbar und zu bewältigen sind und zugleich Sinn machen.

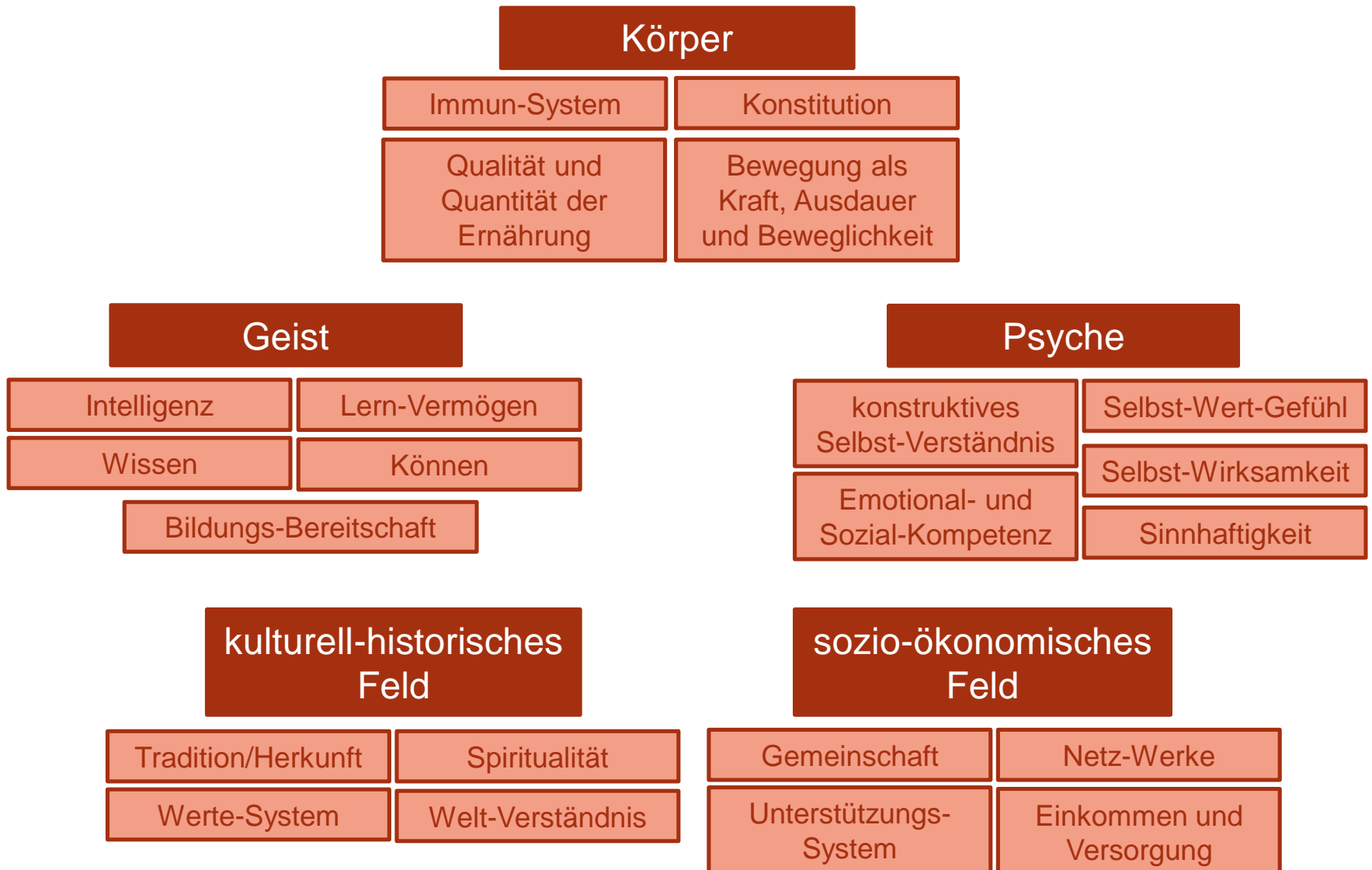
Das Kohärenz-Gefühl steuert den wirksamen Einsatz von Ressourcen* zur Erhaltung der Gesundheit und zur Abwehr von Krankheit.

Resilienz
(Widerstands-Kraft)

Bindungs-
Fähigkeit

Kohärenz /
Stimmigkeit

Herkunft der Gesundheits-Ressourcen



Erfüllungs-Gefühl

*Erfüllt-Sein sanft erstrahlt als Ja.
Inwendiges Lächeln öffnet Herz.
Über die Lippen schwappt ein Aah.
Seelen-Wohl-Klang: Quint und Terz.*

*Sorgenfrei, heiter, bedürfnislos,
Druck und Begierde abgefallen.
Wille wird klein, Stille wird groß.
Statt Reden ein beseeltes Lallen.*

*Leib ist prall und leicht zugleich,
Hungrig auf Erleben, doch satt.
Muskeln sind gespannt noch weich.
Inwärts findet Freuden-Fest statt.*

Ziel: Gemeinschafts-Entwicklung durch Förderung der Gemeinschafts-Fähigkeit (Text)

Wie erzielt **jedes Mitglied** einer Gemeinschaft durch selbst- und gemeinschafts-verantwortliches Leib-Empfinden, Fühlen, Denken, Entscheiden, Handeln und selbstkritisches Kontrollieren und aktives Einbeziehen von Rückmeldung und Kritik durch andere

wie erzielen **alle Mitglieder einer Gemeinschaft gemeinsam** durch verbindliche Wert-, Ziel-, Bildungs-, Kooperations- und Kontroll-Vereinbarungen (Konsens oder Kompromiss mit Loyalität) im Zusammenhang mit dem Aufbau entwicklungsförderlicher sozio-struktureller Rahmen-Bedingungen

- ein **Individual-Entfaltungsklima**, in dem jede Einzel-Person ihre
 - gemeinschaftsförderlichen Stärken stärken,
 - gemeinschaftshinderliche Schwächen schwächen,
 - Verletzungen aus Beziehungs-Erfahrungen heilen und
 - Liebes-Fähigkeit entwickeln kann als
 - Sinn für Kohärenz (Gespür für Zusammengehörigkeit, Integrität, Stimmigkeit, Glaubwürdigkeit, Echtheit, Selbst-Ehrlichkeit, Passung, Ergänzung, Zusammenwirken, Kongruenz, Konsistenz und Sinn für das Gute und Schöne) sowie
 - Gefühl für Kohärenz (entwicklungsförderliches Zugehörigkeits-Gefühl, tiefes Vertrauen, nährende Bindung, echter Kontakt, Verständlichkeit der Kommunikation sowie Verstehbarkeit der Welt, Handhabbarkeit des Lebens, Selbst-Wirksamkeits-Überzeugung, Bedeutsamkeit der Entscheidungen und Handlungen und Sinnhaftigkeit des Seins) und auf dieser Grundlage
 - Resilienz (Widerstands-Kraft gegen psychosomatische Störungen aus Krisen und Konflikten) fördern kann?
- eine **Übersummativitäts-*, Synergie**- oder Emergenz***-Kultur**, in der das Ganze (hier: die Gemeinschaft) mehr Entwicklungs-Möglichkeiten bietet als die Teile (hier: Einzel-Personen, Partnerschaften, Familien, Wohn-Gruppen und Arbeits-Teams) allein sich erschaffen können?

* **Übersummativität** = Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

** **Synergie** bezeichnet das Zusammenwirken von Lebewesen, Stoffen oder Kräften im Sinne von „sich gegenseitig fördern“ bzw. einen daraus resultierenden gemeinsamen Nutzen.

*** **Emergenz** ist die spontane Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Dabei lassen sich die emergenten, neu auftauchenden Eigenschaften des Systems nicht – oder jedenfalls nicht offensichtlich – auf Eigenschaften der Elemente zurückführen, die diese isoliert aufweisen. Die Eigenschaften lassen sich auch nicht sicher, teilweise gar nicht vorhersagen. Wegen der Emergenz ist Zukunft prinzipiell offen und nicht allein aus den Umständen der Vergangenheit hochzurechnen.



Vier Dimensionen (4D) zur Entwicklung von Gemeinschafts-Kompetenz

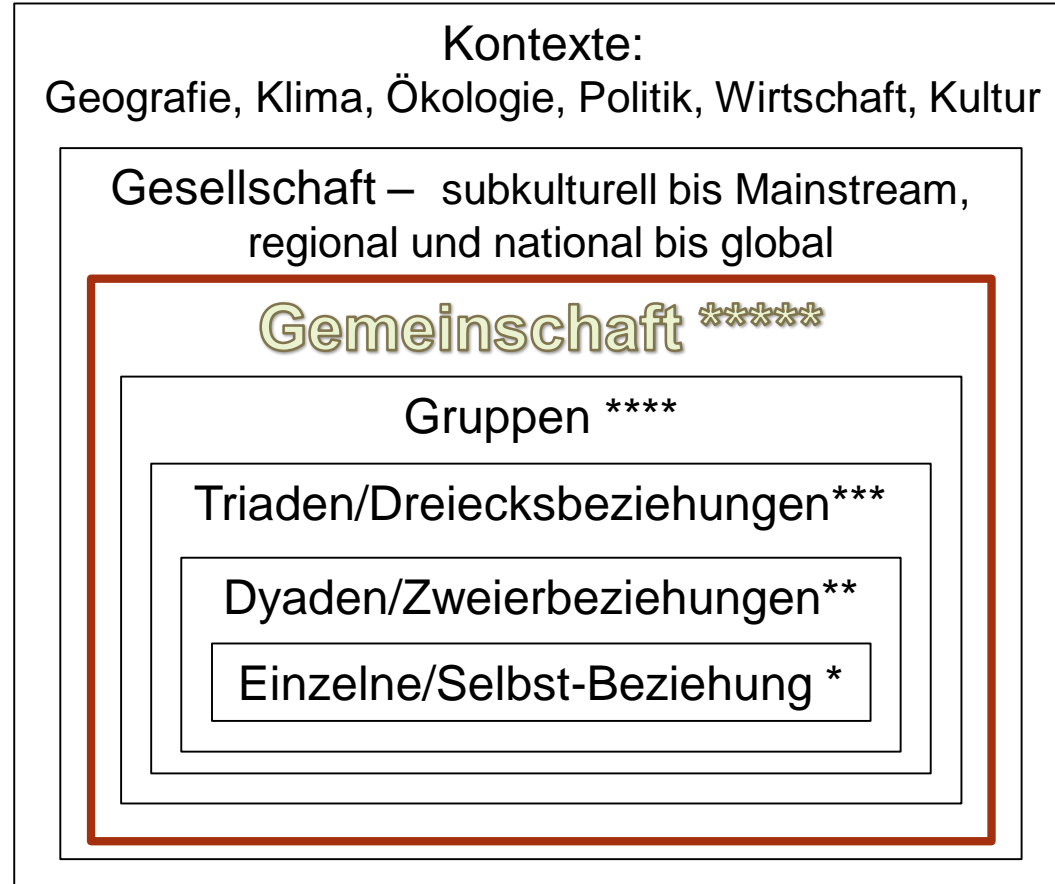
- Große und kleine WIR
- Teilganze unterhalb und oberhalb von Gemeinschaft
- Vier Dimensionen bottom up und top down
- Vier Dimensionen der Gemeinschafts-Kompetenz: bottom up
- Möglichkeit und Wahrscheinlichkeit von Psychosozial-Entwicklungen
- Vier Dimensionen der Gemeinschafts-Kompetenz: top down
- Teil-Aspekte von Gemeinschafts-Kompetenz
- Arbeits-Leben-Balance
- Entwicklungs-Aufgaben für Gemeinschafts-Kompetenz



Teilganze unterhalb und oberhalb von Gemeinschaft

* Einzel-Personen sind ist eine Fiktion. Wir Menschen sind real ein Organismus-Mitwelt-Feld, also im steten Austausch mit natürlicher und sozialer Mitwelt.

*** Mutter-Vater-Kind (ödipale Trias), Opfer-Täter-Retter (Drama-Dreieck), Alpha-Gamma-Omega-Typen (Positions-Dynamik)



***** Wohn- und Produktions-Genossenschaften, Unternehmen mit ökosozialer Ethik, Ökodörfer, Kooperativen u. v. a. m.

** Bindungen, Beziehungen, Vertrauen, Paare, Partner- und Freundschaften, Misstrauen, Konkurrenzen, Rivalitäten, Feindschaften

**** Familie ab vier Mitgliedern, Mehr-generations-Familien, Wohn- und Haus-Gemeinschaften, Lern- und Arbeits-Teams u. v. a. m.

Vier Dimensionen bottom up und top down

4D



Vier Dimensionen der Gemeinschafts-Kompetenz: Aufbau von unten nach oben (bottom up)

4D

Konstruktiver Selbst-Umgang

Selbst-Liebe, Selbst-Akzeptanz, Selbst-Unterstützung, Herkunfts-Klärungs- und Heilungs-Bereitschaft;
Bereitschaft, kompetente Unterstützung bei schwierigen Entwicklungs-Fragen anzunehmen

Freundschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit

Bereitschaft und Fähigkeit zur Transformation (Heilung) von Bindungs-Störungen und destruktiven
Beziehungs-Erfahrungen (mit Eltern, Geschwistern, anderen wichtigen Bezugs-Personen)
Bereitschaft zur Entwicklung von Kontakt-, Einfühlungs-, Kommunikations-Fähigkeit (Wir-Perspektive)
Bereitschaft und Fähigkeit zum Abbau von entwicklungshemmenden Kollusionen (Verstrickungen),
hierarchischen Beziehungs-Verflechtungen (destruktiver Narzissmus) und zu fairer Konflikt-Lösung

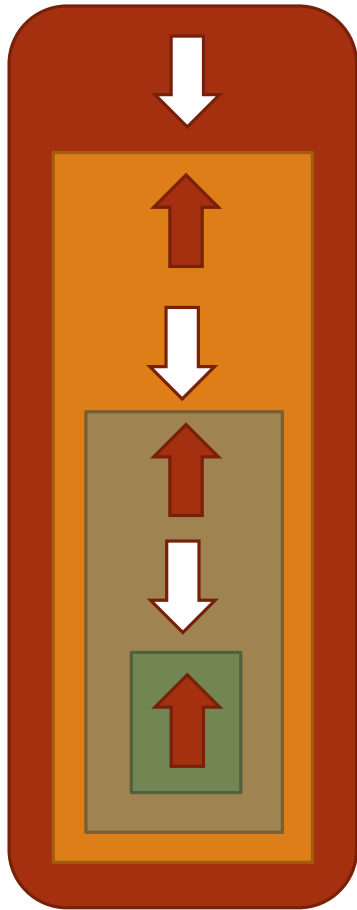
Gruppen-Lern-und Team-Arbeits-Fähigkeit



Bereitschaft, sich auf gruppendynamische Prozesse einzulassen, diese zu verstehen und konstruktiv
zu beeinflussen (Wege zur Stärkung des Gruppen-Wir, Dynamische Balance von Ich-Wir-Es-Globe,
Gemeinsamkeits-Unterschied-Balance, Struktur-Prozess-Vertrauens-Balance)
Bereitschaft und Fähigkeit zur Rückmeldung und Kritik (auf Basis gekläarter, transparenter,
konsensueller und verwirklichter Qualitäts-Kriterien für Prozesse und Ergebnisse)

Gemeinschafts-Dienlichkeit

Aktive, konstruktive Teilnahmen an gemeinschaftlichen Klärungs- und Entscheidungs-Prozessen
(Konsens-Bereitschaft und Loyalität bei Kompromissen)
Bereitschaft und Fähigkeit zur verbindlichen Übernahme von Gemeinschafts-Aufgaben und
zur verantwortlichen, undogmatischen, aber klaren Übernahme von Anleitungs-, Unterstützungs-
und Führungs-Funktionen (inkl. der Bereitschaft, bei Überforderung u. ä. zurückzutreten)

Möglichkeit und Wahrscheinlichkeit von Psychosozial-Entwicklungen



1. Konstruktiver Selbst-Umgang schafft die Möglichkeit  für Freundschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit.
2. Gute Freundschaften und liebevolle Partnerschaft erhöhen die Wahrscheinlichkeit  für konstruktiven Selbst-Umgang.
3. Freundschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit schafft die Möglichkeit für konstruktive Kooperation in Gruppen.
4. Erfahrungen aus wertschätzender, wirksamer und erfolgreicher Team-Arbeit erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Freundschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit.
5. Gruppen-Lern-Kompetenz schafft die Möglichkeit zur erfolgreichen Mitarbeit in Gemeinschaften, für Gemeinschafts-Dienlichkeit der einzelnen Personen.
6. Positive Erfahrungen aus gemeinschaftsdienlicher Zusammenarbeit und des Nutzens der Arbeits-Ergebnisse für Gemeinschafts-Mitglieder, die Mitwelt oder die Menschheit erhöhen die Wahrscheinlichkeit für Team-Fähigkeit.

Vier Dimensionen der Gemeinschafts-Kompetenz: Vorbild-Funktion von oben (top down)

4D

Liebevolle, entwicklungsförderliche Gemeinschaften

Alle zusammen mit dem Engagement und der Bildungs-Bereitschaft jeder Einzel-Person planen und verwirklichen Formen der gemeinschaftlichen Kommunikation und Kooperation, in denen sich Wohn-Gruppen und Arbeits-Teams selbst- und gesamtverantwortlich entfalten können.

In Situationen der Begegnung achten die Beteiligten Personen darauf, dass eine Atmosphäre aufrechterhalten oder wiederhergestellt wird der Freundschaftlichkeit und des wechselseitigen Akzeptanz, des Respekts vor der Unterschiedlichkeit, der Einladung zu Ehrlichkeit und Echtheit vor allen Dingen im Gefühls- und Bedürfnis-Bereich, des Mitgefühls und der wechselseitigen Rücksichtnahme.

Liebevolle, entwicklungsförderliche Gruppen/Teams

Je besser sich die Kommunikation und Kooperation in der Gemeinschaft insgesamt entwickelt, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass innerhalb der Gruppen alle zusammen dazu beitragen und jede Einzel-Person dafür Sorge trägt, dass sich durch gute Kommunikation (Dialog-Kultur) und Kooperation (Partnerschaftlichkeit) die einzelnen Mitglieder begabungsgemäß und gesamtverantwortlich entfalten können

Liebevolle Beziehungen

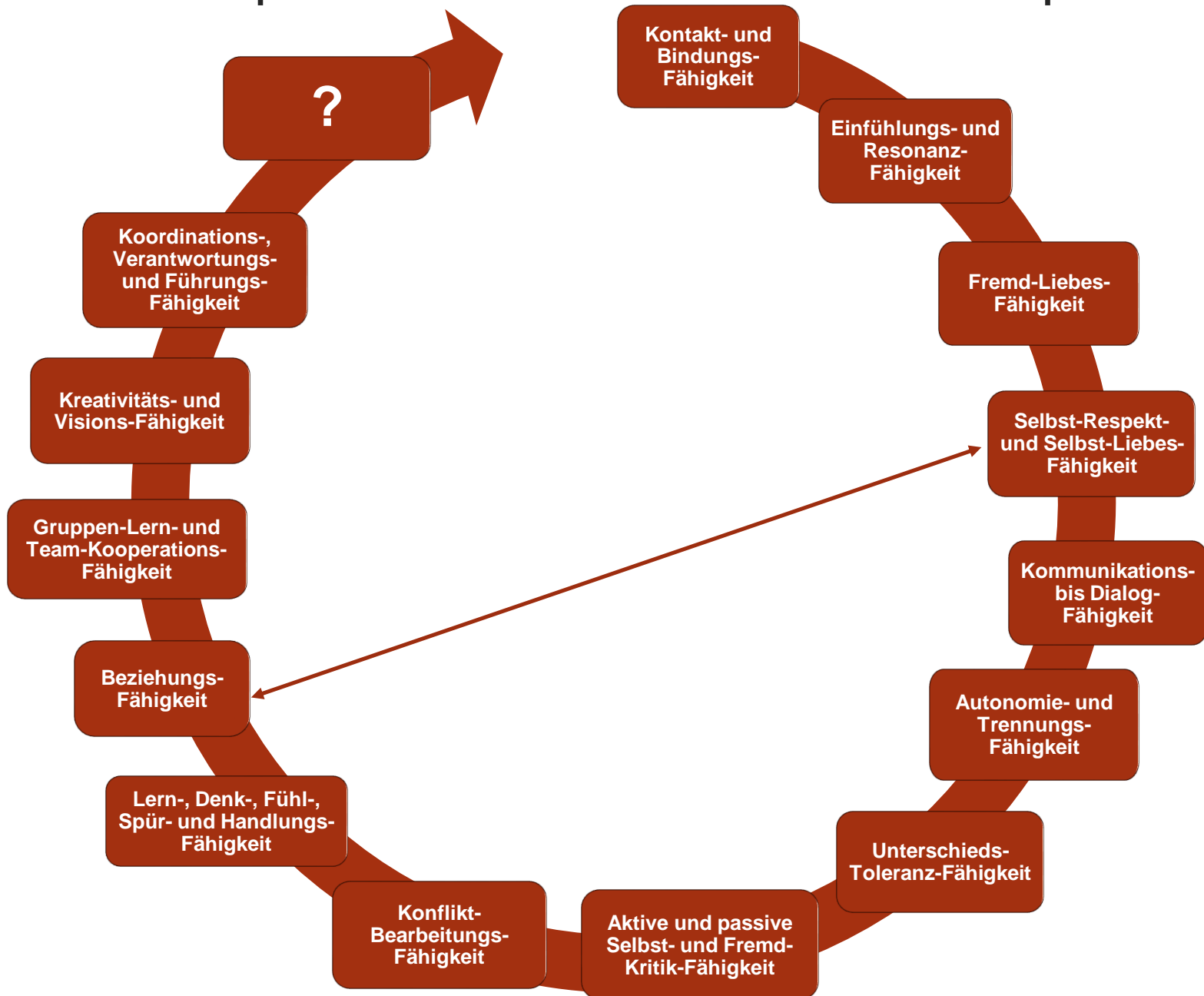
Durch die Erfahrung liebevollen Umgang in der Gemeinschaft und in den Gruppen/Teams steigt die Wahrscheinlichkeit des liebevollen Umgangs von Menschen in Zweier-Beziehungen (liebevolle Partnerschaften, Freundschaften, Elternschaft, Geschwisterlichkeit, Kooperationen, Begegnungen)

Liebevoller Selbst-Umgang

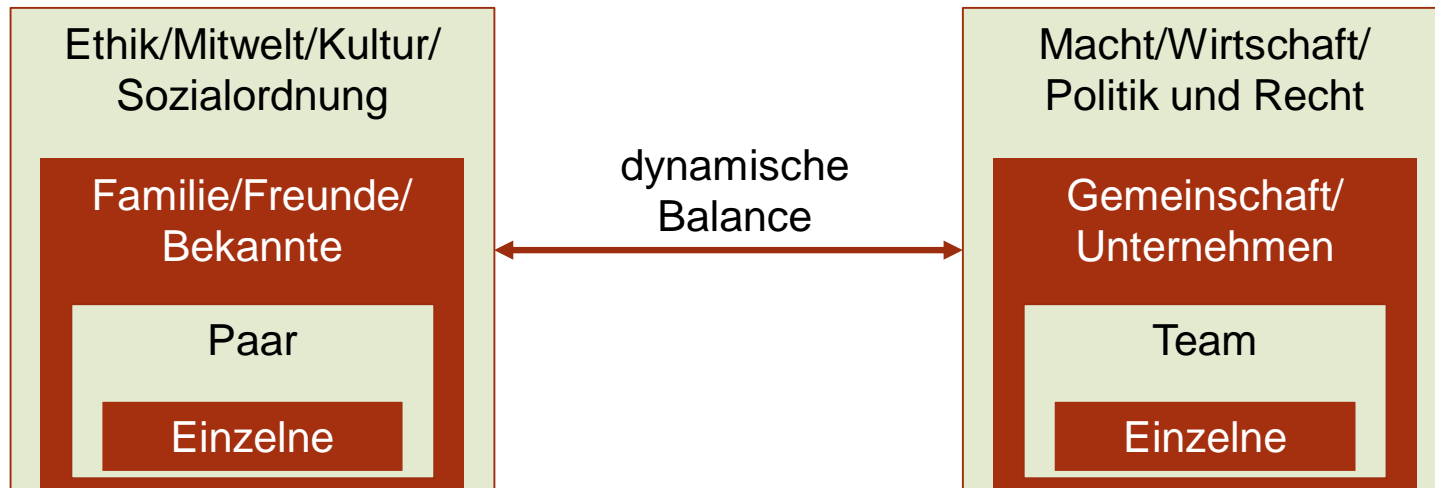
Erfährt jede Einzel-Person allerorten liebevolle Beziehungen, so steigt die Wahrscheinlichkeit eines konstruktiven, heilenden Selbst-Umgangs.

Teil-Aspekte von Gemeinschafts-Kompetenz

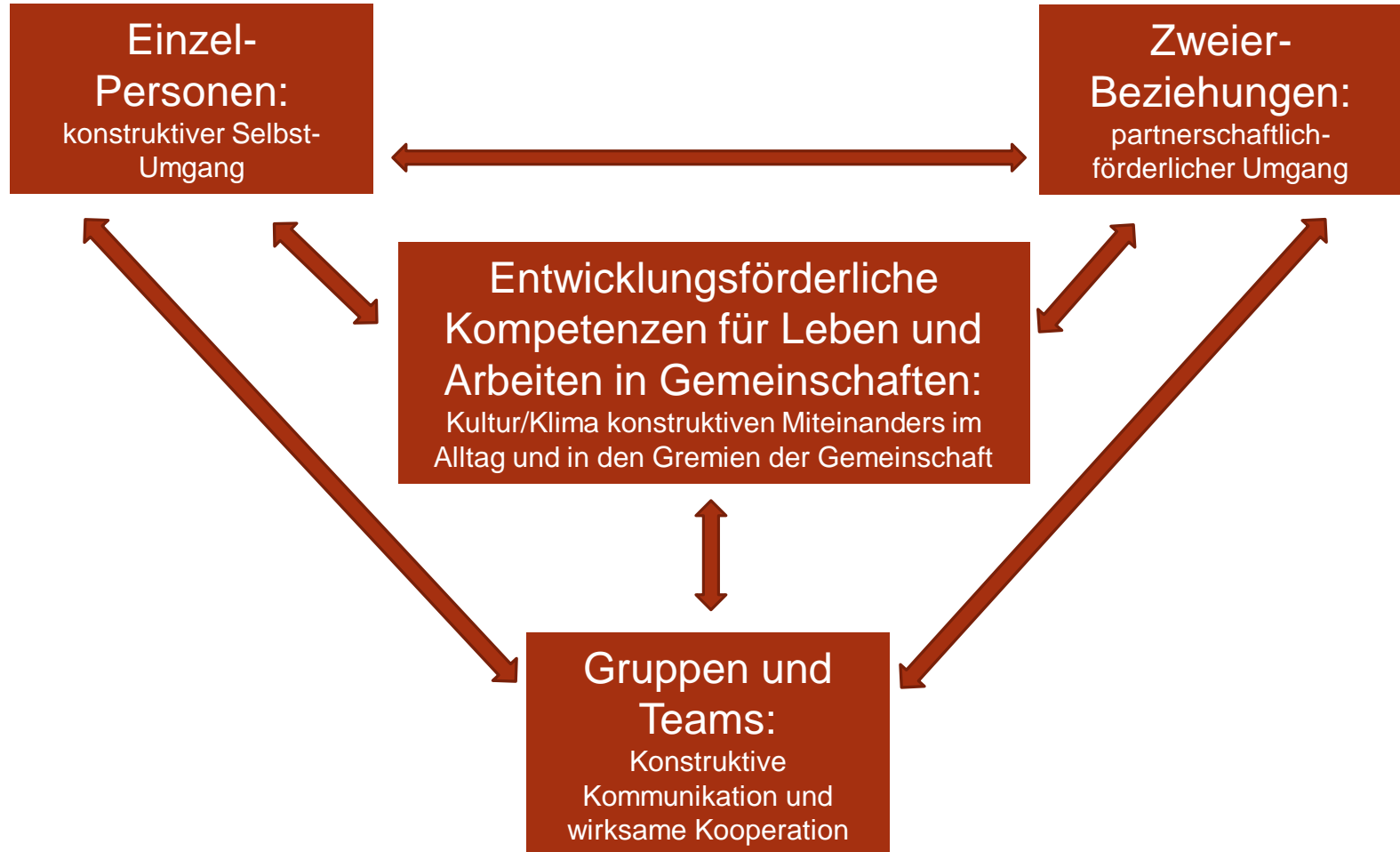
4D



Arbeits-Leben-Balance



Entwicklungs-Aufgaben (EA) für Gemeinschafts-Kompetenz



Entwicklungsförderliche Kompetenzen für Leben und Arbeiten (EfLA) in Gemeinschaften



Sozialkompetenz für Leben und Arbeiten in Gemeinschaften

1. Empathie für eine nationen- und kulturübergreifende Einstellung aufbringen
2. Individualität anerkennen und respektieren
3. Auf Provokationen und konfrontative Fragen souverän reagieren
4. Souverän mit emotionalen Ausbrüchen – eigenen wie der anderer – umgehen
5. Kritik konstruktiv austeilen und Kritik einstecken
6. Mängel, Schwächen, Fehler und Irrtum zugeben
7. Selbst-Distanz und Sinn für Humor entwickeln
8. Überzeugung verankern, dass alle Menschen ein Leben lang lernfähig sind
9. Offen und sensibel für eigene wie anderer Gefühle und Bedürfnisse werden
10. Selbst- und Gemeinschafts-Marketing-Talent: etwas Gutes schmackhaft machen
11. Sensibel, sinnverstehend und aktiv-rückmeldend zuhören
12. Führung, (An-) Leitung übernehmen und rechtzeitig wieder abgeben
13. Sozial- und Arbeits-Prozesse überblicken und koordinieren können

Lernkompetenz für Leben und Arbeiten in Gemeinschaften

1. Entlernen (neu- und umlernen, überholtes Wissen loslassen)
2. Lern-Wissen erlernen und anwenden
3. Sich für das Erlernen sinnvollen Wissens und brauchbarer Fertigkeiten motivieren
4. Bereitschaft, zur Verbesserung der Kommunikations- und Kooperations-Praktiken zu forschen
5. Sich und anderen Nicht-Wissen und Nicht-Können eingestehen
6. Innere und äußere Situationen konstruktiv umdeuten (Reframing)
7. Flexibel denken: unterschiedliche Denk- und Sicht-Weisen einbeziehen
8. Wie ein Kind denken können
9. Ergebnisoffen, Nebeneffekte beachtend experimentieren
10. Sich pro-aktiv (bejahend, gestaltend) orientieren: So, nicht so nicht
11. Einen Vorgang in der Schwebe lassen können (Ambiguitäts-Toleranz)
12. Sinn fürs Widersprüchliche und Paradoxe als Teil der (seelischen) Wirklichkeit entwickeln
13. Improvisations-Talent und Kreativität entfalten

1. Sinn für universelle Muster und Beziehungen:
Was hilft mir, die Prozesse und Situationen zu verstehen und mit realer Komplexität umzugehen?
2. Wissen zur Neuro-Psychologie und Erkenntnis-Theorie:
Wie nehmen wir Welt wahr? Was machen die Sinne, die Gefühle, die Körper-Empfindungen, die Hirnzellen, Hormone und Botenstoffe dabei?
Wie denken wir? Wie beeinflussen unsere Denk-Weisen die Wahrnehmung?
3. Wissen zur Persönlichkeits-Entwicklung (Entwicklungs-Psychologie inkl. Existenz-Tatsachen und Lebens-Krisen sowie Entstehung, Vermeidung und Heilung psychosozialer Störungen):
Wie gehen wir mit uns selbst und mit anderen um, um unsere seelisch-leibliche Gesundheit zu stärken und unsere Begabungen zu entfalten?
4. Wissen zum Lernen (Lern-Psychologie) und zur Gruppen-Dynamik:
Wie können wir allein und gemeinsam gut lernen?
5. Wissen zum Lehren (Didaktik):
Wie können wir anderen Wissen und Können wirksam vermitteln?
6. Disziplinen-übergreifendes Bewusstsein:
Wie denken, fühlen und handeln die Fachleute, mit denen ich kooperiere, anders als ich?
7. Mehrdimensionale künstlerische Erfahrung:
Wie können wir unsere Erfahrungen und Pläne (Visionen) attraktiv zum Ausdruck bringen?
8. Forschungs-Ergebnisse im Lichte praktischer Anwendbarkeit interpretieren:
Wie können wir die Ergebnisse im Zusammenleben und Zusammenarbeiten produktiv werden lassen?



Lern-Felder (LF) für Gemeinschafts-Kompetenz

- Lern-Feld A:
Selbst-Bewusstsein und Gemeinschaft

- Lern-Feld B:
Beziehungs-Fähigkeit und Gemeinschaft

- Lern-Feld C:
Gruppen-Lern-Fähigkeit und Gemeinschaft

- Lern-Feld D:
Initiativ-Fähigkeit zum Aufbau einer lernenden
Gemeinschaft

A. Selbst-Bewusstsein und Gemeinschaft

1. Gemeinschaftskompetent werden wollen
2. Kontaktfähiger werden wollen
3. Konstruktiver mit sich selbst umgehen
4. Sich für Menschen-Vielfalt öffnen
5. Sich selbst leiten und regulieren
6. Mit Angst und Widerständen achtsam umgehen
7. Optimismus und Vertrauen gewinnen
8. Können und wollen unterscheiden
9. Absicht und Handeln verbinden
10. Sicht-Weisen flexibilisieren
11. In dynamischen Systemen denken
12. Liebe und Willkommens-Kultur fördern
13. Gewalt- und Hierarchie-Freiheit anstreben

A1. Gemeinschaftskompetent werden wollen

- Ob man in einer Gemeinschaft nicht nur zurecht kommt, sondern an deren Ausgestaltung konstruktiv und kreativ mitwirken kann, ist nicht allein eine Frage des Zufalls und der Fügung glücklicher Entwicklungs-Umstände, sondern auch und vor allen Dingen das Ergebnis von zielführenden Lern-Prozessen.
- Am Anfang erfolgreicher Lern-Prozesse steht die Klärung und Freilegung der Entwicklungs-Motivation:
 - Was ist für mich im Hinblick auf den Erwerb von Gemeinschafts-Fähigkeit attraktiv?
 - Was änderte sich in meinem Leben, wenn ich gemeinschaftsfähiger werde?
 - Wie kann ich mich für das komplexe Lern-Thema „Erwerb, Weiterentwicklung und Förderung von Gemeinschafts-Fähigkeit“ begeistern?
- Gemeinschaftsfähig werden zu wollen, erfordert
 - an sich selbst mit und ohne professionelle Unterstützung an den Fragen arbeiten zu wollen:
 - Gehe ich konstruktiv, entwicklungsförderlich und liebevoll mit mir um?
 - Wenn nicht oder nicht genug, wie kann ich das lernen?
 - Wie kann ich mich und gegebenenfalls auch andere (ver-) störende Denk-, Fühl- und Verhaltens-Weisen verlernen?
 - Mit welchen Entwicklungs-Widerständen habe ich zu rechnen?
 - Wie kann ich diese bei mir früh erkennen und abbauen?
 - miteinander an seinen Beziehungen (Partnerschaft, Freundschaft, Elternschaft etc.) arbeiten zu wollen:
 - Gehen wir konstruktiv, entwicklungsförderlich und liebevoll miteinander um?
 - Wie hindern wir uns daran, liebevoll miteinander zu sein?
 - Wie können wir Lieblosigkeiten loslassen oder überwinden?
 - Gruppenlern-Fähigkeit erwerben zu wollen:
Kann ich mit anderen zusammen wirksam und befriedigend lernen und kooperieren?
 - sich weiterbilden zu wollen, um in die Gemeinschaft Entwicklungs-Impulse hineingeben und für die Gemeinschaft benötigte Funktionen übernehmen zu können.

A2. Kontaktfähiger werden wollen

- Voraussetzung für gelingenden, also echten und direkten Kontakt zu anderen Menschen und zur übrigen Mitwelt ist die Fähigkeit der Menschen, sich mit sich in Übereinstimmung zu fühlen, also kongruent zu sein: „Hier bin ich und da bist du.“ „Ich bin nicht du und du bist nicht ich.“ „Dies ist innerhalb von mir und dies ist außerhalb von mir.“ „Dies findet in meinen Gedanken, in meinen Gefühlen, in meinen Körper-Empfindungen statt und nicht in der Außenwelt.“ „Meine Gedanken und Gefühle passen zueinander und zu mir.“
- Kontakt geschieht immer an Grenzen, dort, wo wir aneinander angrenzen. Es geht darum, Klarheit für die eigenen Grenzen zu entwickeln. Sind die Grenz-Linien unklar, weil verschoben, zu starr und undurchlässig oder zu diffus, wird der Kontakt unterbrochen.
- Zur Kontakt-Verbesserung ist es sinnvoll, Verständnis zu entwickeln für die psychischen Funktionen, mit denen wir Kontakt herstellen oder unterbrechen und dabei mit Grenzen umgehen:
 - Konfluenz: Die eigenen Grenzen sind zu durchlässig, zu diffus. Man kann seine Grenzen nicht hinreichend wahrnehmen, weiß dann nicht, wo das Eigene aufhört und das Fremde beginnt. Eigenes und Fremdes können ineinander verschwimmen. Unklarheit ist die Folge.
 - Retroflexion: Die eigenen Grenzen sind zu dick und starr, zu undurchlässig. Dadurch bleibt man in sich gefangen, macht den Kontakt, der nach außen gehört, in sich ab. Fremdes wird zum Eigenen gemacht. Man brät im eigenen Saft.
 - Introjektion: Die Grenzen sind zu weit nach innen verlagert. Fremdes kann dort festsetzen, wo eigentlich das Eigene hingehören sollte. Man entfremdet sich von sich, lebt nach fremden Regeln und Normen, weiß nicht, was man für sich braucht.
 - Projektion: Die Grenzen sind zu weit nach außen verlagert. Das Eigene spiegelt sich im Fremden und wird nicht mehr als das Eigene erkannt. Man sieht im anderen, was man bei sich selbst nicht erkennen kann.
- Ziel der Arbeit mit diesen Kontakt-Funktionen ist es, einen Zustand zu erreichen, in dem die eigenen Grenzen sowohl deutlich und zugleich durchlässig als auch weder zu weit innen noch zu weit außen verlagert sind, so dass Einfühlung und Mitgefühl in Verbindung mit Selbst-Bewusstheit als Grundlage für Kontakt und Resonanz möglich werden.

A3. Konstruktiver mit sich selbst umgehen

- Konstruktiv geht der Mensch mit sich um, der sein Selbst-Wert-Gefühl stärkt und wachsen lässt.
Selbst-Wert-Gefühl entwickelt sich in erster Linie aus Beziehungs-Erfahrungen, in denen häufig Rückmeldung gegeben (aktiv) und entgegengenommen (passiv) wird.
- Selbst-Wert-Gefühl entwickelt sich demnach vor dem Hintergrund von Wirkungs-Bewusstheit. Dieses im Gefühl verankerte Wissen um den Wert der eigenen Person, des eigenen Lebens entsteht in einer konstruktiv-realistischen Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen, die in einem häufig wiederholten Prozess der Selbst- und Fremd-Einschätzung - z. B. der sozial-kommunikativen Fähigkeiten - deutlich werden können.
- Ziel dieses Prozesses aus Selbst- und Fremd-Einschätzung ist es, persönliche Integrität zu erreichen, in sich und in Beziehung zur Mitwelt stimmig zu werden. Stimmigkeit erreicht man, indem man
 - sich einerseits der eigenen Werte, Überzeugungen und Ideale bewusst wird,
 - sich andererseits der Bedürfnisse, der Gefühle und Verhaltensmuster klar wird und
 - beide Seiten einander annähert.
- Positive Selbst-Kommunikation ohne realistisches Fundament führt zu Schönfärberei, Selbst-Überheblichkeit, Illusionismus, Traum-Tänzeri einerseits oder Minderwertigkeit, Selbst-Abwertung, Kleinmacherei, Unterwürfigkeit andererseits und ähnlichen selbstzerstörerischen Entwicklungs-Positionen.
- Eine realistische Wahrnehmung von Welt - der Innenwelt wie der Außenwelt- , eine realistische Einschätzung sowohl eigener wie fremder „Stärken“ und „Schwächen“, gibt dem positiven, hoffnungsvollen inneren Sprechen sein Gegenwarts-Fundament, verankert Wünschenswertes in der Wirklichkeit.

A4. Sich für Menschen-Vielfalt öffnen

- Kein Mensch unter dem Milliarden von Erden-Bürgern ist mit einem anderen Menschen identisch, in allen inneren und äußeren Merkmalen gleich. Jeder Mensch ist in seiner genetischen Feinmodellierung und in seinem psycho-kult-sozialen Erfahrungs-Bestand einmalig und besonders.
- Die Menschen sind sich zugleich in vielen Bereichen ähnlich, z. B.
 - haben alle Menschen den gleichen morphologischen Bauplan,
 - erleben Menschen grundlegende Entwicklungs-Schritte von Zeugung bis Tod ähnlich,
 - drücken fast alle Menschen ihre Grund-Gefühle für Kulturfremde wiedererkennbar aus.
- Doch geografische, soziale, politisch-wirtschaftliche und kulturelle Herkunft lässt Menschen sehr unterschiedlich erscheinen.
- Je vertrauter uns ein Mensch wird, desto mehr Gemeinsamkeiten und vor allem Unterschiede können wir zwischen uns erkennen, ohne dass uns die Unterschiede als feindlich und bedrohlich erscheinen.
- Je unvertrauter uns ein Mensch ist, desto weniger können wir ihn von Menschen mit ähnlichem Erscheinung-Bild, z. B. ähnliche Haut- und Haar-Farbe und gleiches Geschlecht, unterscheiden.
- Verallgemeinerung und Vorurteil sind Ergebnis von Angst vor dem und Abwehr des noch Fremden und noch Unbekannten.
- Fremden-Angst überwindet man durch Öffnung des Herzens, der Sinne, der Gefühle und des Verstandes für Neufreude, die das Unbekannte willkommen heißt, und für Liebe, die den Blick für das uns allen Gemeinsame schärft.

A5. Sich selbst leiten und regulieren

- Selbst-Leitung beginnt dann, wenn wir uns auf den Weg machen, nach und nach hundert Prozent Verantwortung für unser Fühlen, Denken und Handeln zu übernehmen, wenn wir in positiver Weise erwachsen werden, also herauswachsen aus
 - selbst verschuldeter Unmündigkeit (Entscheide du für mich, ich bin zu dumm und faul...),
 - Verantwortung-Delegation (Ich will damit nicht zu tun haben.),
 - Ohnmachts- und Selbst-Unwirksamkeits-Ausreden (Die da oben wissen das viel besser...),
 - Unterwerfung (Du bist so groß, klug und stark. Ich hingegen bin klein und schwach. Deshalb gilt dein Wort mehr als meines.),
 - Reaktivität (Ich habe es nur getan, weil du...) wie Trotz (Weil du..., habe ich nicht...) oder Stolz (Glaube ja nicht, dass ich...) und
 - Unachtsamkeit (Ich habe gar nicht mitbekommen, dass ich...., also bin ich nicht wirklich verantwortlich zu machen).
- Sich selbst zu leiten bedeutet,
 - sich anzunehmen mit allen Stärken und Schwächen,
 - seine jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen in Situationen und Prozessen zu beachten,
 - eine hoffnungsvoll-realistische Sicht auf Menschen und Ereignisse einzunehmen,
 - sich situations- und personengerecht einzubringen oder zurückzunehmen,
 - darauf zu achten, wach und präsent zu sein.
- Sich selbst zu regulieren bedeutet
 - sich mit freundlicher Achtsamkeit sein Tun wie sein Unterlassen während des Tuns klarzumachen (Was vermeide ich, indem, ich dies tue.)
 - an der Unterscheidung zu feilen, was einem gut oder nicht gut tut,
 - für innere Stimmigkeit zu sorgen,
 - den Ort der inneren Mitte jenseits der jeweiligen Polaritäten des Alltags aufzusuchen.

z. B. kritisch-freundliche Selbst-Regulation

Folgende und ähnliche Fragen sollte man sich häufig stellen:

- Was tut mir gut? Was tut mir nicht gut?
- Was war heute neu und gut in meinem Leben?
- Welche Ziele (bejahend, positiv, konstruktive Ziel-Zustände beschreibend) habe ich?
- Was ist meine Wunsch-Lösung für das Problem, für den Konflikt, für die Krise?
- Wunder-Frage: Woran würde ich im Äußeren und im Verhalten der mich umgebenden Menschen merken, dass ich mein Ziel erreicht habe und mein Wunsch in Erfüllung gegangen ist?
- Welche konstruktiven, kreativen, nützlichen Fähigkeiten habe ich?
- Wer unterstützt mich, steht mir zur Seite, wenn ich nicht weiter kann und weiß?
- Mit wem kann ich lachen und Freude haben?
- Wer versteht mich und bei wem kann ich ehrlich sein?
- Was steht als Entwicklung an?
Was kann ich noch lernen?
- Was hindert mich in meiner Entwicklung?
Was kann ich entlernen, aufgeben, loslassen, vergessen, vergeben, verzeihen...?
- Was kann und will ich für mein dauerhaftes, langfristiges Wohlbefinden tun oder unterlassen?

A6. Mit Angst und Widerständen achtsam umgehen



- Angst ist ein Warn-Signal dafür,
 - dass eine Situation gefährlich ist oder eine ähnliche Begebenheit einstmals gefährlich war und
 - dass ein Wandel im Innen (Einstellungs- und Haltungs-Änderung) oder im außen (Verhaltens- und Umgebungs-Änderung) ansteht.
- Angst ist also ein Indikator dafür,
 - dass möglicherweise eine reale Gefahr droht und deshalb Vorsicht und Umsicht oder sogar Flucht und Kampf erforderlich sind,
 - dass, wenn keine Gefahr droht, eine ehemalige Problem-Lösung nicht mehr brauchbar ist und darum eine Entwicklung der Persönlichkeit, eine Richtungs-Änderung und Neujustierung der Gedanken, Gefühle und Verhaltens-Weisen, Abschied und Neubeginn anstehen (Wo die meiste Angst ist, da entlang geht der Entwicklungs-Weg.).
- Ein neuer, besserer Umgang mit Angst ist angesagt. Angst sollte nicht mehr gefürchtet und vermieden (Was vermieden wird, wird mächtig.) sondern wie jedes andere Gefühl auch beachtet, integriert und nicht-repressiv kontrolliert werden.
- Wenn wir Angst haben, entwickeln wir zumeist Entwicklungs-Widerstände. Widerstände dienen meist dazu, Neues zu meiden und uns im bisherigen Gewohnheits-Feld zu halten (Nur keine Veränderung. Keine Experimente. Vom Wandel droht Gefahr.)
- Entwicklungs-Widerstand kann sich richten
 - gegen Neues und Unbekanntes im Leben,
 - gegen die Übernahme von Entwicklungs-Verantwortung,
 - gegen ehrlich-realistische Selbst-Kundgabe und
 - chronifizierend gegen alles und jeden (Dauerrebellion).

z. B. Angst und ihre (kognitive) Kontrolle

Angst

1. Ich könnte einen Fehler machen.
2. Jemand könnte das nicht mögen.
3. Jemand wird mich kritisieren.
4. Ich könnte lästig sein und im Wege stehen.
5. Der wird denken, dass ich nichts taue.
6. Ich könnte für nicht gut genug gehalten werden.
7. Die Person könnte mich verlassen.

Kontrolle

1. Ich mache ganz sicher Fehler, wenn ich mich an etwas Neues herantraue.
2. Ich kann sicher sein, dass es jemanden gibt, dem nicht gefällt, was ich tue.
3. Kritik ist wahrscheinlich. Ich bin nicht vollkommen. Konstruktive Kritik ist nützlich. Doch nicht jede Person kann konstruktiv kritisieren.
4. Sicher, denn jedes Mal, wenn ich zu einer anderen Person spreche, unterbreche ich sie und dränge ich mich auf.
5. Vielleicht glaubt er wirklich, dass ich nichts taue.
Werde ich das aushalten und überleben?
Manchmal bin ich nicht so hervorragend.
Manchmal sieht jemand in mich hinein, was er bei sich selbst nicht sehen kann und will.
Kann ich das unterscheiden?
6. Wenn ich von mir selbst glaube, dass ich perfekt sein müsste, werde ich wohl immer Schwächen an mir entdecken und darunter leiden.
7. Dann geht sie eben. Vielleicht sollte sie auch gehen?
Abgesehen davon werde ich es überleben.
Wer weiß, was dann kommt?

z. B. Entwicklungs-Widerstände 1

A

neue Themen,
neues Wissen

neue
Menschen

neue
Verhaltens-
Weisen

Widerstand gegen
Neues und
Unbekanntes im
Leben

Preisgabe von
Fehlern und
Schwächen

Widerstand gegen
ehrlich-realistische
Selbst-Kundgabe

Preisgabe von
Begabungen
und Stärken

Preisgabe von
Bedürfnissen
und Gefühlen

Selbst-
Verantwortung

Widerstand gegen
Übernahme von
Entwicklungs-
Verantwortung

Chronifizierter
Widerstand gegen
alles und jeden

Trotz und Dauer-
Rebellion

Verantwortungs-
Übernahme in
Beziehungen

Verantwortungs-
Übernahme in
Gruppen

Verantwortungs-
Übernahme für
die Mitwelt

Missbrauchs-
Erfahrungen und
Misstrauen

Vereinnah-
mungs-Angst

z. B. Entwicklungs-Widerstände (EW) 2

A

Flucht oder
Ablenkung

Verbündung mit der
Veränderungs-Angst

Verzögerung

Verbündung mit einem
bestimmten Selbst-,
Welt- und Gottes-Bild

Verweigerung der
Aufmerksamkeit

Selbst-Herabsetzung

Pauschale Leugnung
der Veränderungs-
Notwendigkeit

Verbündung mit
Konventionen,
Normalität und
Durchschnittlichkeit

Selbst-
Aufwertung

Verbündung mit
möglichen Co-
Widerständlern

Herabsetzung
möglicher
Unterstützer oder
Unterstützung

Beschönigen, Magie
und Untertreibung

Abwertung der
Rahmen-
Bedingungen

Katastrophen-
Fantasien und
Übertreibungen

Flucht oder Ablenkung

- Ich glaube, wir wechseln besser das Thema.
- Ich muss gerade auf Toilette (unbedingt eine Zigarette rauchen, mir eine Tasse Tee kochen, notwendig etwas essen, dringend etwas erledigen etc.).
- Pannen schaffen (an Haushaltsgeräten, Maschinen), die dringend behoben werden müssen.
- Dass ich gerade heute zu dieser Sitzung zu spät komme.
- Ich fühle mich heute nicht.
- Ich glaube, ich bin krank.

Verzögerung

- Ich warte darauf, bis die Sterne sagen, dass es in Ordnung ist.
- Sobald ich... bekomme (mit... fertig bin, von der Reise zurück bin etc.), werde ich es tun.
- Das tue ich später.
- Ich bin noch nicht bereit (ganz so weit, entschieden, vollkommen überzeugt).
- Im Augenblick kann ich nicht nachdenken (mich nicht konzentrieren etc.).
- Ich werde morgen darüber nachdenken.
- Ich habe gerade keine Zeit (zu viel anderes zu tun, wichtigeres zu erledigen etc.).
- Ja, es ist eine gute Idee.
- Irgendwann werde ich sie realisieren.

Verweigerung der Aufmerksamkeit

- Ich fange an, in einer Zeitschrift zu blättern.
- Von einer Arbeit nicht hochgucken.
- Ich sehe weg und schaue aus dem Fenster.
- Urplötzlich bleierne Müdigkeit empfinden.

Selbst-Herabsetzung

- Ich weiß noch nicht genug darüber, um andere um Unterstützung zu bitten.
- Niemand interessiert sich für meine Probleme, deshalb behalte ich sie für mich.
- Für mich nimmt sich sowieso keiner Zeit (hat keiner Aufmerksamkeit etc.).
- Ich möchte sie nicht belästigen.
- Ich bin nicht gut genug, um...
- Ich kann gegen diese Sache sowieso nichts unternehmen.
- Das übersteigt meine Kräfte etc.).

Selbst-Aufwertung

- Ich weiß selbst viel zu viel darüber, als dass ich andere um Unterstützung bitten könnte.
- Mein Fall ist viel zu kompliziert für euch.
- Meine Situation ist ganz besonders und anders.
- Das ist unter meiner Würde (meinem Niveau etc.).
- Ich wäre nicht vollkommen.

Herabsetzung möglicher Unterstützer oder Unterstützung

- Mein Mann/meine Frau (die anderen, Sie, meine Freunde) werden es nicht verstehen.
- Nur verrückte Leute gehen zum Therapeuten.
- Nur Dumme holen sich Beratung oder gehen zur Supervision oder Fortbildung.
- Sie können mir bei meinem Problem sowieso nicht helfen.
- Sie konnten mit meinem Ärger (meiner Traurigkeit etc.) nicht angemessen umgehen. Beratung würde in diesem Fall ohnehin nicht helfen.
- Mit dir will ich nichts mehr zu tun haben.

Abwertung der Rahmen-Bedingungen

- ▶ Hier ist nicht die richtige Umgebung (der richtige Ort, der richtige Zeitpunkt - zu spät oder zu früh) für die Klärung dieser Sache.
- ▶ Ich habe nicht den richtigen Lehrer (das richtige Buch, den richtigen Kurs, die richtige Handhabe), um dies zu tun.
- ▶ Für sowas gibt mir keiner frei (bekomme ich keinen Urlaub, werde ich doch nicht bezahlt, nicht anerkannt).

Katastrophen-Fantasien und Übertreibungen

- Was könnte nicht alles passieren, wenn ich...
- Ich könnte meine Freiheit (meine Geborgenheit, meinen Mut, meine Gesundheit etc.) verlieren.
- Wer weiß, wo ich ende?
- Ich müsste ja meine ganze Persönlichkeit verändern.
- Ich könnte mich verletzen.
- Das erfordert viel zu viel Zeit (Geld, Aufwand, Energie etc.).
- Ich werde kläglich versagen.
- Ich möchte die anderen nicht verletzen.
- Die anderen könnten mich zurückweisen (sich über mich lächerlich machen etc.).
- Es ist zu schwierig, weil...

Beschönigung, Magie und Untertreibung

- *Das Problem wird sich schon von ganz allein lösen.*
- Wenn ich es einfach nicht beachte, wird sich das Problem ganz von allein lösen.
- Ich sollte die Sache nicht so wichtig nehmen.

Verbündung mit möglichen Co-Widerständlern EW

- Eine Beziehung beginnen mit Gleichgesinnten.
- Sich verschwören und gemeinsam üble Nachreden gegen „Veränderer“ (dramatisch getarnt als überlebensnotwendige Verteidigung des Status quo) führen.
- Die anderen (mein Partner, meine Eltern, meine Freunde, die Familie, mein Arzt, mein Dozent, der Kosten-Träger, der Arbeit-Geber) würden nicht zulassen, dass ich mich verändere.

Verbündung mit Konventionen, Normalität und Durchschnittlichkeit

- Es ist gegen meine Erziehung (Religion, Philosophie etc.).
- Das gehört sich nicht. Ich möchte nicht, dass jemand erfährt, dass ich ein Problem habe.
- Was würden die Nachbarn denken, wenn ich ...
- Sowas kann man keinem erzählen (zumuten etc.).
- Das ist einfach blöd (unzumutbar, falsch, nicht normal, unüblich etc.).
- Ich habe nicht das Recht, dies zu tun.
- Männer / Frauen tun dies einfach nicht.
- Meine Familie hat das nie getan.

Verbündung mit einem bestimmten Selbst-, Welt- und Gottes-Bild

- So ein Mensch bin ich nicht.
- Dafür bin ich zu alt, jung, dick, dünn, klein, groß, faul, tüchtig, schwach, stark, dumm, schlau, arm, reich, wertlos, wertvoll, leichtsinnig, gewissenhaft, fröhlich, ernsthaft, stur, nachgiebig etc.
- Vielleicht ist es einfach zu viel (zu schwer, leicht, bekannt, neu etc.) für mich.
- Ich glaube nicht daran, dass dies für mich jemals möglich ist.
- Die anderen sind an allem schuld.
- Die anderen müssen sich zuerst verändern.
- Gott erlaubt (glaubt, will, unterstützt etc.) sowas nicht.

Verbündung mit der Veränderungs-Angst

- Lieber würde ich sterben oder mich scheiden lassen, bevor ich ...
- Es ist mir einfach peinlich (unangenehm).
- Ich traue meiner Angst, meine Gefühle offenzulegen, weil ich ahne, dass...
- Man kann sowieso niemandem trauen.

Pauschale Verleugnung der Veränderungs-Notwendigkeit

- An mir ist *nichts* falsch.
- Bei mir stimmt *alles*.
- Die letzten Male war *immer alles* in Ordnung.
- Deshalb kann es an mir nicht liegen.
- Ich sehe *keinerlei* Vorteile in dieser Veränderung.

A7. Optimismus und Vertrauen gewinnen

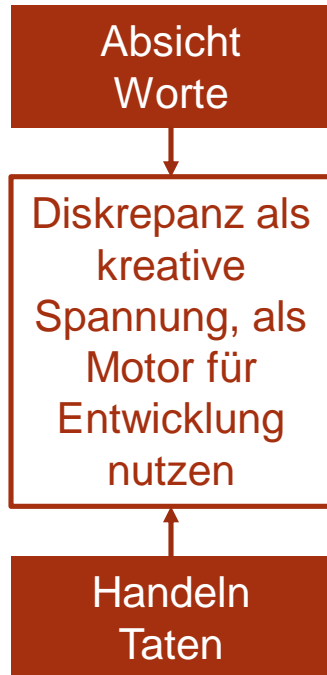
- ▶ Optimismus ist eine positive und ressourcenorientierte Haltung zum Leben. Wer optimistisch und zugleich realistisch ist (also nicht naiv optimistisch), begibt sich auf den schöpferischen Pfad der Suche nach inneren und äußeren Voraussetzungen für Gelingen, erforscht kreativ Bedingungen für die Entwicklung des Neuen und Besseren. Wer kreativ optimistisch ist, bezieht bei Entwicklungs-Experimenten das Risiko des Fehlens, des Misslingens mit ein.
- ▶ Optimismus auch bei vorübergehendem Scheitern aufrechtzuerhalten, erfordert Vertrauen in sich und in das Leben. Vertrauen ist eine Sache des Mutes, mit dem man sich den Freuden und Zumutungen des Lebens stellt. Vertrauen wird immer auf Vorschuss gegeben, ist eine Option für eine lebenswerte Zukunft. (Ich vertraue dir, dass du mir nicht schaden, sondern nützen willst.) Wessen Vertrauen enttäuscht worden ist, sollte sich dafür hüten zu verallgemeinern.
- ▶ All die Vertrauen zerstörenden Verallgemeinerungen, die Menschen in ihrer Kinder- und Jugend-Zeit als Einschärfungen von den Bezugs-Personen oder anderen Autoritäten mitbekommen haben, sind zu hinterfragen:
 - ▶ Hört bei Geld wirklich die Freundschaft auf oder fängt sie nicht gerade da an, wo eine Person eine in Not geratene Person auch finanziell unterstützt?
 - ▶ Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, auch wenn er mal die Wahrheit spricht. Muss man zwingend einem Menschen misstrauen, wenn er mal gelogen hat? Man könnte sich auch fragen, ob man nicht zu streng, zu wenig gewährend, zu intolerant und autoritär gegenüber der Person war, so dass sie sich gezwungen sah zu lügen.

A8. Können und Wollen unterscheiden



- Am Anfang eines Lern-Prozesses steht das Wollen. Am Ende eines gelungenen Lern-Prozesses steht das neue Können. Dazu musste man teils mit Anstrengung, teils mit Leichtigkeit, die sich zumeist bei Interesse und Begabung einstellt,
 - sich passende Lern-Strategien und Denk-Muster aneignen,
 - Wissen erwerben durch Lesen, Zuhören und selbst Experimentieren
 - bestimmte Fertigkeiten einüben.
- Manche Lernende müssen zusätzlich zumeist unwirksame Lern-Strategien, störendes Selbst-Umgang und unpassende Denk-Muster ablegen, veraltetes Wissen loslassen und mit überholten Gewohnheiten brechen. Diese Aufgabe von bisher – teils mühevoll – Gelerntem macht vielen Menschen das Lernen so schwer.
- Aufgabe von veraltetem Kennen und Können nagt am fehlgelagerten (Ich bin, was ich weiß und kann.) Selbst-Wert-Gefühl.
- In diesem Zusammenhang geschieht es oft, dass ein Nicht-Können durch ein Nicht-Wollen ersetzt wird. Was man nicht will, das muss man auch nicht können. Jedoch durch Ignoranz und Entwicklungs-Vermeidung wird der bröckelige Selbst-Wert nur kurzfristig und scheinbar stabilisiert. Finden notwendige, die Notwendige Lern-Prozesse nicht statt, so entsteht oft das, was man eigentlich nicht haben will.

A9. Absicht und Handeln verbinden



- In einer komplexen Kultur und hocharbeitsteiligen Gesellschaft sind (gute) Absicht und entsprechendes Handeln, sind (vernünftige) Worte und Taten oft nicht stimmig aufeinander bezogen. Vielfältige Widersprüche schleichen sich in den Alltag ein. Ein ethisch-moralisch einwand- und konfliktfreies Leben zu führen, ist meist nicht möglich.
- Die Atem-Luft wird durch Emissionen aus Kraft-Werken und Fahrzeugen geschädigt. Mobilität wird auf Kosten der Ökologie und des Klimas erzielt. Wer immobil ist, erhält oft keinen Arbeits-Platz und muss in Armut leben.
- Wer vegan lebt, kauft keine Tier-Produkte, lehnt also Kuh-Milch und Schuhe aus Leder ab. Statt dessen werden Soja-Produkte, für deren Anbau Regen-Wälder weichen müssen, und Plastik-Produkte, auf Basis von Erdöl hergestellt, gekauft.
- Diese Diskrepanz zwischen Ethik und Alltag, zwischen guter Absicht und schädigender Tat, kann zum Motor für Kreativität, für Erfindung und Entwicklung werden, kann zu einer konstruktiv-kreativen Spannung werden, wenn man wach (nicht verdrängend) und freundlich (nicht moralin streng und verurteilend) auf diese Widersprüche schaut.
- Ziel ist nach innen hin psychische Stimmigkeit und nach außen hin soziale Glaubwürdigkeit.

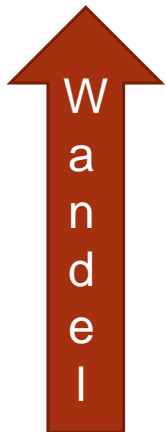
A10. Sicht-Weisen flexibilisieren

- ▶ Auch wenn die Einsicht am statischen, durch das Ergo geprägten Selbst-Wert-Gefühl nagt: Meine und deine Sicht auf die Welt ist nicht die einzig richtige, nützliche, heilbringende, passende, sinnvolle...
- ▶ Sicht-Weisen, Wert-Haltungen, Interessen-Positionen gilt es transparent zu machen und – soweit dies möglich ist – zum Wohle der Menschheit und der Mitwelt zusammenzuführen (Mehrperspektivität als Kooperations-Prinzip).
- ▶ Eine synergetische Zusammenführung der Sicht-Weisen, bei der die Gesamt-Sicht mehr bringt als die Einzel-Perspektiven, gelingt, wenn Menschen von Kindheit an lernen können, sich die Perspektive wechselnd in andere Menschen und Wesen, in Systeme und Bezüge einzufühlen und einzudenken.
- ▶ Individuelles und gemeinschaftliches regionales Handeln ist unter Berücksichtigung von ethischen Prinzipien und wissenschaftlichen Erkenntnissen mit globalem Handeln in Einklang zu bringen.

Fragen dazu:

- ▶ Welchen ökologischen Fuß-Abdruck dürfen die Menschen hinterlassen vor der leider noch nicht trivialen Erkenntnis, dass wir als Menschheit nur eine Erde für alle zur Verfügung haben?
- ▶ Welche weltweiten Bildungs-Bemühungen sind erforderlich, um Individual-Verantwortung für den Erhalt der Menschheit und der Erde in jeder Person zu verankern?
- ▶ Wie müssen wir produzieren und uns ernähren, so dass alle Menschen auf der Erde menschenwürdig leben können?
- ▶ Wie viele Menschen verkraftet dieser Planet?
- ▶ Was muss weltweit getan werden, dass nicht mehr Menschen geboren werden als der Planet langfristig behausen und ernähren kann?

A11. In dynamischen Systemen denken



- Menschen sind zusammengesetzt aus Teilen, aufsteigend aus subatomaren Energie-Ansammlungen, Atomen, Moleküle, Zellen, Organen, und bilden ein Ganzes, das jedoch nur lebensfähig ist in Interaktion mit übergeordneten sozialen und natürlichen Strukturen. Menschen als lebende Systeme sind untrennbar mit der Mitwelt vernetzt.
 - Wir brauchen Sauerstoff in der Atem-Luft zur Energie-Erzeugung in den Zellen.
 - Wir brauchen genügend Pflanzen, die Sauerstoff erzeugen, und Senken im Meer, die Kohlenstoff (CO²) binden.
 - Wir brauchen als Kinder zum Überleben Menschen, die uns ernähren, beachten und pflegen.
 - Wir brauchen auch als Erwachsene zum Überleben Menschen, die bestimmte Produkte für uns herstellen, z. B. Nahrung, und notwendige Dienstleistungen, z. B. von Ärzten.
- Wir als Menschen existieren im Sozialfeld der Menschheit. Die Menschheit existiert in einem durch das Erd-Ganze, durch Erd-Ökologie und Welt-Klima beeinflussten Feld. Dieses Feld wird konstruktiv oder destruktiv beeinflusst durch die Art unseres Wirtschaftens. Wirtschaft und Politik durchdringen sich.
- Wer in der Lage ist, diese System-Dynamik zu erkennen und (emotional) anzuerkennen, wer unter anderem die Dialektik, den Zusammenhang von Teilen und Ganzen versteht, wird eher beginnen, seinen Verantwortungsbereich über die scheinbare Autonomie hinaus auf die gesamte Menschheit und Mitwelt auszudehnen.

A12. Liebe und Willkommens-Kultur fördern

- Andere Worte für Liebe sind Akzeptanz, Zuneigung, Zuwendung ohne Vorbedingung, Annahme, Wertschätzung, Verpflichtung, Verbundenheit, Bezogenheit, (Ver-) Bindung, Engagement, Hingabe, Mitgefühl, konstruktive Resonanz, Toleranz, Freude an der Einmaligkeit und Besonderheit anderer Menschen.
- Liebe ist insgesamt eine Verbindung stiftende emotionale und geistige Kraft.
 - Liebe ist als Selbst-Liebe die Öffnung für das Heilsame, Sinn- und Freudvolle im eigenen Leben.
 - Liebe als Fremd-Liebe ist das einfühlsam-feinspürige und dialogische Bemühen um Hinwendung zum Wesens-Kern, zum wahren Selbst, zu den unverfälschten Bedürfnissen und echten Gefühlen, zur Menschlichkeit der anderen Personen.
- Wer Liebes-Fähigkeit in sich und möglicherweise auch bei anderen (Partner/-innen, Freund/-innen, Kinder) fördert, leistet damit schon einen wesentlichen Beitrag für die Entwicklungs-Fähigkeit einer Gemeinschaft.
- Liebes-Fähigkeit möglichst vieler Mitglieder ist die Grundlage einer Willkommens-Kultur in einer Gemeinschaft. Merkmale einer Willkommens-Kultur sind:
 - Offenheit und wechselseitiges Interesse aneinander:
Wer bist du? Die oder der bin ich derzeit? Woher kommst du? Wovon träumst du?
 - Respekt vor der inneren Größe, Einmaligkeit und Besonderheit jedes einzelnen Menschen.
 - Bereitschaft zum Vertrauens-Vorschuss und zur Unterstützung (Was können wir füreinander tun?)
 - Bereitschaft zur Wertschätzung und Integration neuer Personen in den Gemeinschafts-Verbund.
 - Bereitschaft zur Veränderung der Strukturen, Regeln und Funktionen der Gemeinschaft, wenn neue Personen gute Ideen und Initiativen einbringen.

A13. Gewalt- und Hierarchie-Freiheit anstreben



Gewalt-Freiheit



Hierarchie-Freiheit

- Gewalt-Freiheit und Hierarchie-Freiheit bilden die zwei Seiten einer Medaille.
- Gewalt gegen Menschen erscheint in vielerlei Gewändern, z. B. als
 - Gesetze, gesellschaftliche Normen, Regeln, Tabus oder Verbote und Gebote in Familien, Institutionen und (religiösen) Subkulturen
 - Körper-Strafe als Züchtigung und Misshandlung
 - psychische Bestrafung in Form von Abwertung, Beleidigung, Beschimpfung und Gewalt-Androhung oder Vernachlässigung
 - Einschluss (Haus-Arrest, KZ, Gefängnis, Ghettoisierung)
 - Ausschluss (Variante des Mobbing, planvolles Fernhalten von Bildungs-Angeboten, Gentrifizierung)
 - Zynismus, Sarkasmus, Ironie und andere Form des Intellektualisierens (z. B. Gebrauch einer elitären Sprache oder Nicht-Beachtung der Möglichkeiten für verständliche Kommunikation)
- Wer Gewalt anwendet, will häufig die bestehenden Hierarchien absichern oder strebt eine überlegene Position an. Anstreben von Überlegenheit ist oft verbunden mit der psychischen Persönlichkeits-Störung des Narzissmus.
- Das Dilemma von Enthierarchisierung-Bemühungen besteht darin, dass häufig Unterdrückungs-Muster auf der einen Seite mit Unterwerfungs-Mustern auf der anderen verbunden
- Nicht nur die Opfer von Gewalt-Taten brauchen Unterstützung, sondern auch die Täter, um aus ihrem überlebenswichtig erscheinenden Hierarchie-Muster aussteigen zu können.

z. B. Züchtigung und Körper-Strafen

- In christlichen Gesellschaften wurden Kinder traditionell als Wesen angesehen, die leicht der Sünde verfallen konnten. Im Neuen Testament gibt es eine Stelle, die die körperliche Züchtigung als üblichen Brauch erkennen lässt: „Denn wen der Herr liebt, den züchtigt er; er schlägt mit der Rute jeden Sohn, den er gern hat. Haltet aus, wenn ihr gezüchtigt werdet. Gott behandelt euch wie Söhne. Denn wo ist ein Sohn, den sein Vater nicht züchtigt? Würdet ihr nicht gezüchtigt, wie es doch bisher allen ergangen ist, dann wäret ihr nicht wirklich seine Kinder, ihr wäret nicht seine Söhne.“ Hebr 12,6 ff.
- Als Straf-Methode in der Kinder-Erziehung waren Körper-Strafen bis in die 1970-er Jahre auch im Westen das wohl häufigste Erziehungs-Mittel. Neben der Zufügung von Schmerz wird durch Körper-Strafen eine Demütigung der betroffenen Person bezweckt. Diese kann je nach Art der Züchtigung als ebenso schwerwiegend empfunden werden wie die körperliche Schmerz-Erfahrung und löst in den meisten Fällen einen zusätzlichen hohen Leidens-Druck aus. Die gezüchtigte Person erlebt unmittelbar den Eindruck von Hilflosigkeit und die Erfahrung, gegenüber der züchtigenden Person vollkommen machtlos zu sein sowie in der geltenden Hierarchie in klarer Abgrenzung unterhalb dieser zu stehen.
- Das Züchtigungs-Recht des Ehemannes gegenüber seiner Frau wurde in Deutschland 1928 abgeschafft. Das Züchtigungs-Recht der Eltern gegenüber ihren Kindern wurde in Deutschland im Jahr 2000 (durch Änderung des Bürgerlichen Gesetzbuchs) ersatzlos abgeschafft: durch die Verschärfung des § 1631 BGB (Gesetz zur Ächtung von Gewalt in der Erziehung) haben Kinder das ausdrückliche „Recht auf gewaltfreie Erziehung“: „Körperliche Bestrafungen, seelische Verletzungen und andere entwürdigende Maßnahmen sind unzulässig“.

B. Beziehungs-Fähigkeit und Gemeinschaft

1. Dialogfähig werden
2. Metakommunikationsfähig werden
3. Rückmelde- und kritikfähig werden
4. Konfliktfähig werden
5. Gewaltfrei kommunizieren lernen
6. Konstruktive Streit-Kultur fördern
7. Tarn-Aggressivität nicht dulden

B1. Dialogfähig werden

- ▶ In der Kommunikation haben wir die Möglichkeit, uns in zwei Richtungen zu bewegen:
 - ▶ in Richtung auf Auseinandersetzung (man setzt sich auseinander, nicht zusammen) und Kampf-Kommunikation als Dominieren, Wort-Gewalt, Kampf, Streit, Einschüchterung, Beherrschung, Drohung, Niedermachen, Herausstellen der eigenen Überlegenheit, Verlangen von Unterwürfigkeit, ins Wort fallen, Dagegenhalten, Widerlegen, Fehler und Mängel nachweisen, ins Unrecht setzen, Bloßlegung von Argumentations-Schwächen, Beschimpfen und Beschämung, Lächerlichmachen, Zynismus, Sarkasmus und Ironie, Abwertung, Unterdrücken und Gewinnen oder aber
 - ▶ in Richtung auf Zusammenkommen und Dialog als aktives Zuhören, konkretisierendes Nachfragen, Wiederholung des Verstandenen mit eigenen Worten, Beachten aller Seiten einer (mündlichen) Botschaft (Inhalt, Beziehung, Appell, Selbstkundgabe, Symbol, Kontext), verständliches Sprechen, Echtheit, Ehrlichkeit, wechselseitige Akzeptanz, Wille zur Klärung von Missverständnissen mit Hilfe von Metakommunikation (Gespräch über das Gespräch), Partnerschaftlichkeit, Interesse an der anderen Person, Gleichberechtigung, Nebeneinander, Enthierarchisierung, Konsens- und Kompromiss-Findung, Verständigung und Verstehen, Einfühlen, Rückmeldung, konstruktive Kritik und Resonanz.
- ▶ Während Kampf-Kommunikation die vorherrschende Form des Miteinander-Redens, besser des Gegeneinander-Redens ist, ist für viele Menschen eine dialogische Kommunikation noch eher ungewohnt.
- ▶ Dialog-Fähigkeit kann erlernt werden.
- ▶ Da Lern-Prozesse immer aus zwei Aspekten bestehen, dem Neulernen und dem Ver- oder Entlernen, ist häufig mit dem Erlernen neuer Kommunikations-Weisen ein – meist schwierigeres – Loslassen oder zumindest Zurückstellen alter Formen aus der Kampf-Kommunikation erforderlich.

B2. Metakommunikationsfähig werden

- Wenn ein Gespräch nicht zufriedenstellend verläuft, wenn Störungen entstehen, Menschen beispielsweise im Gespräch innerlich aussteigen, so gibt es die Möglichkeit, das Gespräch zu unterbrechen und ein Gespräch über das Gespräch anzufangen. Man geht mit Hilfe des den Menschen eigenen Reflexions-Vermögens auf eine höhere Gesprächs-Ebene (Meta-Ebene), von der aus man das Geschehen betrachtet. Dieses Gespräch über das Gespräch wird Meta-Kommunikation genannt
- Die Gesprächs-Partner/-innen verlagern ihre Aufmerksamkeit auf eine höhere Ebene der Betrachtung und sprechen darüber, wie sie miteinander umgehen oder was sie im Moment, aufgrund des Gespräches oder der Gesprächs- und Beziehungs-Situation ausgelöst, stark beschäftigt.
- Dieser Sprung auf eine andere Ebene unterbricht den Fluss und den Inhalt des Gespräches und erhebt die Sprechenden und des Gespräch selbst zum Gegenstand (Wie gehen wir redend und zuhörend miteinander um? Was geht in mir und dir während des Gespräches vor?). Diese Unterbrechung verlangt von allen Beteiligten der Kommunikation Mut und auch die Bereitschaft, sich selbst (kritisch) wahrzunehmen.
- Kriterien könnten beispielsweise sein:
 - Drücken ich mich für dich verständlich aus?
 - Was hast du von dem verstanden, was ich gesagt habe?
 - Hören wir uns wohlwollend, aufmerksam und sinnerfassend zu?
 - Erfassen wir hinter den Worten das Gemeinte, worum es wirklich geht?
 - Verläuft die Kommunikation dialogisch und partnerschaftlich oder her anweisend-hierarchisch?
 - Macht das Gespräch mir Freude, eröffnet es mir neue Perspektiven, macht es mich nachdenklich und fördert es neue Ideen und Erkenntnisse zutage?

B3. Rückmelde- und kritikfähig werden

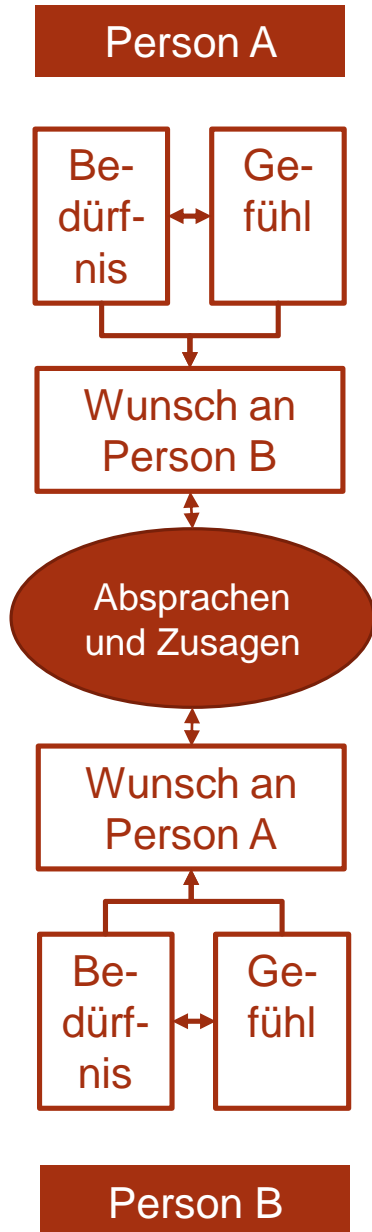
- Rückmeldung und Kritik sind Spezial-Formen der Metakommunikation.
 - Rückmeldung gibt Auskunft über die Wirkung des Gesprächs-Verhaltens (Das geschieht in mir, während du mir das erzählst.
Beispiele: Es hat mich ganz nervös gemacht, wie du mit deinen Armen gefuchelt hast. Da konnte ich mich kaum auf den Inhalt konzentrieren.
Du hast so lange geredet, dass ich irgendwann abgeschaltet habe. Ich hatte jedoch nicht den Mut, es dir zu sagen.)
 - Kritik gibt Auskunft über Bewertung des Gesprächs-Verhalten, und zwar
 - über die Inhalte (Den Teil deiner Argumentation fand ich nicht überzeugend, weil...) oder
 - über die Form (Du hast kaum Blick-Kontakt zu den Zuhörenden aufgenommen, obwohl du dir das vorgenommen hattest und mich gebeten hast, dich in diesem Punkt zu beobachten.)
- Rückmeldung wird dadurch konstruktiv, dass
 - Sich-Mittelnde von den Zuhörenden Rückmeldung erbitten,
 - Rückmeldung nicht die redende Person verurteilend erfolgt
 - die Rückmeldung unmittelbar erfolgt und Auslöser (Arme fucheln, langes Reden) wie Reaktion darauf (Konzentrations-Verlust, abschalten) benannt werden.
- Kritik wird dadurch konstruktiv, dass
 - Kriterien für die Beurteilung der Inhalte und der Form des Gespräches im Vorherein von Gebern und Empfängern der Kritik festgelegt werden.
 - die zu kritisierende Person die Qualitäts- und Beurteilungs-Kriterien vorgibt (überzeugende Argumentations-Folge, Blick-Kontakt)
 - die kritisierte Person die Kritik verarbeiten kann (des Wohlwollens der Kritisierenden sicher, hinreichend selbstsicher, konstruktiver Selbst-Umgang, Ideen für günstigeres Verhalten etc.)

B4. Konfliktfähig werden

- Konflikte können sich in uns (intrapsychische Konflikte) oder zwischen uns (interpsychische oder Sozial-Konflikte) abspielen.
- Häufig werden intrapsychische Konflikte (ein strenger Persönlichkeits-Anteil streitet sich mit einem gewährenden bis nachlässigen inneren Anteil) mehr oder weniger unbewusst nach außen verlagert (projiziert) und zu einem Sozial-Konflikt ausgeweitet (Du bist so streng zu mir.).
Konflikt-Fähigkeit besteht in diesem Fall darin, dass man den Eigenanteil in sich annehmen und bearbeiten kann (Rücknahme der Projektion).
- Die meisten Konflikte beinhalten aufgrund ihrer Wechselseitigkeit intra- und interpsychische Aspekte.
- Ein soziopsychischer Konflikt entsteht beispielsweise,
 - wenn das in der Situation geforderte oder erforderliche Denken, Fühlen und Verhalten der beteiligten Person nicht zur Verfügung steht,
 - wenn Ethik und Handeln, Worte und Taten nicht zusammenpassen,
 - wenn Wünsche und Bedürfnisse einer Person von den anderen Beteiligten weder erkannt noch gebilligt noch zugelassen noch befriedigt werden,
 - wenn durch die Worte und Handlungen der einen Person andere Personen sich gestört, eingeschränkt, missachtet oder misshandelt fühlen,
 - wenn Personen von Aktivitäten (Meinungs-Bildungen, Entscheidungen, Handlungen) ausgeschlossen werden, an denen sei beteiligt sein wollen,
 - wenn Personen sich durch die Anforderungen an sie sich als über- oder unterfordert erleben.



B5. Gewaltfrei kommunizieren lernen



- Gewaltfreie Kommunikation strebt eine Konflikt-Bearbeitung (Klärung und Lösung) ohne Sieger (Gewinner, Unterdrückende, Täter, ich bin okay und du nicht) und Besiegte (Verlierer, Unterworfenen, Opfer, ich bin nicht okay) an.
- Die Arbeit der Konflikt-Beteiligten besteht darin,
 - aus Schuld-Zuschreibung für Konflikt-Situation (Du bist schuld, dass...) auszusteigen,
 - Gefühls-Kontrolle zu gewinnen (zwar Gefühle fühlen, aber nicht in Handlungen gegen die beteiligte Person – z. B. schimpfend und schlagend – ausagieren)
 - ihre Gefühle zu erkennen und zu benennen,
 - gegebenenfalls zwischen echten und unechten Gefühlen (Ersatz- oder Schein-Gefühle, Gefühls-Überlagerungen) zu unterscheiden und zu den Echtgefühlen vorzudringen,
 - Bedürfnisse hinter den Gefühlen zu erahnen (Könnte es sein, dass ich...)
 - Echtbedürfnisse von Ersatz-Bedürfnissen zu unterscheiden und zu den Echtbedürfnissen zu gelangen,
 - Bedürfnisse von ihren (bisherigen) Wegen (Strategien) zu ihrer Befriedigung (Befriedigung erlange ich nur dadurch, dass ich...)
 - aus den Echtbedürfnissen Wünsche (nicht Forderungen) an die beteiligte Person abzuleiten
 - im Hinblick auf Wunsch-Erfüllung zu verhandeln und Absprachen für künftiges Verhalten zu treffen
 - den Einigungs-Prozess insgesamt zu reflektieren und den neuen Stand in der Sach-und Beziehungs-Entwicklung zu benennen (Rückmeldung zum Geschehen).

B6. Konstruktive Streit-Kultur fördern

- Eine konstruktive Streit-Kultur entsteht durch eine dynamische Balance von Gemeinsamkeit und Unterschiedlichkeit, wobei
 - wir unterschiedlich, einzigartig, einmalig, anderer, abweichender Meinung sein, uns missverstehen und Konflikte haben dürfen.
Besonders zu sein ist kein Grund, sich nicht geliebt zu fühlen, nicht gemocht zu werden.
 - wir übereinstimmend sein, gleiche Werte und Ziele verfolgen, leicht zu Konsens kommen, Harmonie und Freundlichkeit anstreben dürfen.
Einverstanden zu sein ist kein Grund, sich selbst oder andere der Überanpassung und des Spießertums zu verdächtigen.
- Prinzipien einer konstruktiven Streit-Kultur:
 - Oberstes Gebote sind Fairness, Perspektiv-Wechsel, Reversibilität (Austauschbarkeit der Seiten, Gleichberechtigung) und Verzicht auf Sieg (Ausgangs-Offenheit).
 - Nicht Personen insgesamt sind störend, sondern ihre einzelnen Verhaltens-Weisen.
 - Das beschreiben einer Person mit Tier- und anderen Schimpf-Namen ist zu unterlassen (in den Gift-Schrank)
 - Störende Verhaltens-Weisen werden nicht nur der störenden Person zugeschrieben (Was kann ich tun, dass ich dich in Zukunft nicht mehr störe?), sondern auch der gestörten Person (Was kann ich tun, dass ich mich in Zukunft durch dein Verhalten nicht mehr gestört fühle?).
 - Verhaltens-Weisen werden einzeln betrachtet, nicht aufgelistet und verallgemeinert (Streit-Tabu, im Gift-Schrank sind: immer, wenn du doch nur einmal, nie und Synonyme).
 - Selbst-Kundgaben (Ich ärgere dich über deine Unpünktlichkeit.) sind Fremd-Beurteilungen und Vermutungen über die Motive anderer Personen, dem Gedanken-Lesen vorzuziehen (Du bist extra unpünktlich gekommen, um mich zu ärgern.).
 - Methoden der gewaltfreien Kommunikation sind zur Konflikt-Klärung anzuwenden.

B7. Tarn-Aggressivität (TA) nicht dulden

- ▶ Wenn Menschen nicht gelernt haben, ihre Aggressionen direkt auszudrücken, entwickeln sie Techniken der Tarnung, des indirekt-passiven Ausdrucks von Aggressionen.
Es gibt äußerst schwer durchschaubare und hinterhältige Formen der verdeckten Feindseligkeit, die dazu beitragen können, das emotionale Gleichgewicht, die Selbstachtung eines Menschen in der Beziehung zu einem heimlichen Aggressor zu unterminieren.
- ▶ Indirekt-passive Aggressoren sind wahre Künstler, wenn es gilt, sich als gutartig und unschuldig hinzustellen. Dadurch bewirken sie immer wieder Schuld-Bewusstsein bei ihrem Opfer, das sich am Ende jedes Mal von der Offensive in die Defensive gedrängt sieht. Deshalb darf man sich, wenn man es mit einem verdeckt-feindseligen Menschen zu tun hat, nicht von seinem Schuld-Bewusstsein leiten lassen. Es kommt nämlich nicht auf die menschenfreundlichen Absichten des passiven Aggressors an, sondern auf die schädlichen Wirkungen seines Verhaltens.
- ▶ Indirekt-passive Aggression, verdeckte Feindseligkeit verbirgt sich hinter verschiedenen Erscheinungs-Formen:

Hilflosigkeit

Zuspätkommen

Verschwörung

Kränklichkeit

Skepsis

Missverständnis

Anerkennungs-
Verweigerung

generelle Transformation

moralische
Überlegenheit

Intellektualität

chronisch
Helfende

Vergesslichkeit

Hinhalten

Skepsis

Verschwörung

- Verschwörung meint eine Verbündung mit der Destruktiven Seite der Persönlichkeit eines Menschen.
Man will einem Menschen scheinbar etwas Gutes tun, indem man einem Menschen, der das Rauchen aufgeben will und sich deshalb keine Zigaretten mehr gekauft hat, „großzügig“ eine von den eigenen anbietet.
In den Fällen, da beide Partner unbewusst zusammenarbeiten, ist eine Verschwörung äußerst schwer aufzubrechen.
Wenn der Vorgesetzte seiner fettsüchtigen Sekretärin Schokolade mitbringt, so hat diese Geste momentan auf beide eine erfreuliche Wirkung.
- **Transformation:**
Hier muss der Empfänger oder das Opfer (in diesem Fall die Sekretärin), dem im Namen der „Zuneigung“ Schaden zugefügt wird, die Verantwortung für das Geschehen übernehmen, in dem sie hier etwa das Geschenk zurückweist.
Sie kann damit den Chef kränken.
Andererseits wird nur so der Weg zu einer echten, aufrichtigen Beziehung bereitet.

- ▶ Die „Krankheits-Tyrannen“ benutzen ihre Kränklichkeit, um damit das Maß an Macht und Einflussnahme zu erlangen, dass sie offen und direkt nicht zu beanspruchen wagen.
Ihre versteckte Aggression äußert sich in Bemerkungen wie:
„Wie kannst du nur so mit mir sprechen bei meinen Kopf-Schmerzen!“
„Du ärgerst mich noch so lange, bis ich wieder krank werde!“
Während normalerweise ein kranker Mensch keinen größeren Wunsch hat, als wieder gesund zu werden, können Krankheits-Tyrannen anscheinend nie ganz gesund werden.
Sie brauchen ihre „Symptome“, um ihre Beziehungen nach ihren eigenen Bedürfnissen zu beeinflussen.
- ▶ **Transformation:**
Man muss ihnen, die ihre Umgebung durch Nutzung von Schuld-Gefühlen zu manipulieren trachten, mit einer gewissen Härte entgegentreten und sich sogar den Vorwurf gefallen lassen, man trage mit seiner Rücksichtslosigkeit noch zusätzlich zur Krankheit der Leidenden bei.

Vergesslichkeit

- Es gibt zwei Formen der Erscheinungs-Formen der Vergesslichkeit als passiver Aggression.
Bei der ersten, leichter durchschaubaren Form richtet gegen andere. Jemand vergisst eine versprochene Erledigung, auf die sich die andere Person fest verlassen hat. Dabei vergisst er aber selten Erledigungen, die für ihn selbst wichtig sind.
Dieser Typ des passiven Aggressors beachtet selten die Bedürfnisse anderer, deren Befriedigung von ihm abhängt, selbst wenn er sie aus vorhergehenden Erfahrungen genau kennen müsste.
Dabei versteht es der heimliche Aggressor, sein durch Gedankenlosigkeit gekränktes Opfer in die Defensive zu drängen, indem er sagt:
„Ich kann doch auch nicht immer an alles denken.“
Bei der zweiten Form richtet sich die Vergesslichkeit gegen den Menschen selbst. Portemonnaie, Schlüssel, Belege werden vergessen und verlegt.
Dieser Mensch kann sich seine eigentlichen Bedürfnisse oder Abneigungen nicht eingestehen, weil diese nicht mit seinem Selbst-Bild übereinstimmen.
- **Transformation:**
Man braucht nur für „vergessen“ die Aussage „nicht wirklich, nicht ehrlich oder nicht ernsthaft wollen“ einzusetzen.
So kann man bei sich und bei anderen die tiefere Bedeutung der Vergesslichkeit erkennen.

Missverständnis

- ▶ Auch diese Form passiver Aggression äußert sich in aller „Unschuld“, indem der „Missverstehender“ naiv erklärt:
„Ich dachte, du meinst...!“, während das Opfer verzweifelt und frustriert ist, weil diese „Missverständnisse“ sich destruktiv auswirken.
„Ich dachte, sie wollten den Bericht erst am Donnerstag in einer Woche?“
„Ich hätte schwören können, dass es ganz in deinem Sinn war, als ich dem Chef gegenüber die Kündigungs-Pläne erwähnte.“
- ▶ **Transformation:**
Um derartige „Missverständnisse“ zu vermeiden, sollte man bei allen Aufträgen auf die fünf W-Fragen achten (Wer tut was wann wo und wie?) und sich alle Anordnungen oder Aufträge genau wiederholen lassen, bevor sie ausgeführt werden.
Man sollte sich nicht darauf verlassen, dass Aufträge sofort richtig verstanden werden.

Hinhalten

- ▶ Hier besteht die passive Aggression in zermürenden Verzögerungen und hartnäckigen Weigerungen, sich festlegen zu lassen.
Die ständige Redensart des „Hinhalters“ lautet:
„Keine Sorge, das werden wir in Kürze erledigen.“
Wie bei der Vergesslichkeit lässt sich das Hinhalte-Verhalten an einem deutlichen Auswahl-Prinzip erkennen.
Es werden nur ganz bestimmte Menschen hingehalten und nur ganz bestimmte Belange aufgeschoben.
- ▶ **Transformation:**
Gegen den „Hinhalter“ kann man erfolgreich vorgehen, wenn man Termine vorgibt, die unbedingt eingehalten werden müssen, und negative Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Termine verdeutlicht, die allerdings auch eintreten müssen.

Zuspätkommen

- ▶ Das chronische Zuspätkommen zu Verabredungen privater oder offizieller Art ist ein indirekter Ausdruck von Feindseligkeit gegen die Person oder Personen, die man warten lässt, insbesondere dann, wenn man in einer Kultur lebt, in der Pünktlichkeit für eine Tugend gehalten wird, oder wenn die Personen, mit denen man verabredet ist, nicht gerne warten.
So lässt sich die versteckte Aggression leicht an der Wirkung auf das Opfer ablesen, wenn das Warten ärgert, frustriert und demütigt.
Die meisten „Zuspätkommer“ entwickeln eine schöpferische Phantasie beim Erfinden von Entschuldigungen. Sie können damit sogar ihr Opfer aus der Offensive in die Defensive manipulieren.
- ▶ **Transformation:**
Es muss mit dem „Zuspätkommer“ ein klar definiertes Übereinkommen bestehen:
„Wenn du mehr als zehn Minuten zu spät kommst und nicht angerufen hast, gehe ich weg.“
Wenn man einen entschiedenen Standpunkt dieser Art eingenommen hat, wirkt sich jedes Nachgeben oder Zurückweichen verhängnisvoll aus, denn die passive Aggression ist ein unbewusstes Verhalten, das nur so lange möglich ist, wie jemand da ist, der es sich gefallen lässt.

chronisch Helfen

- ▶ Chronisch Helfende“ sind Menschen, die sich immer wieder zu schwachen, hilflosen, unwissenden, kranken Menschen hingezogen fühlen und bei ihnen ihre Selbstbestätigung finden.
Die Hilfe besteht oft in übertriebener Fürsorglichkeit, die alle Selbsttätigkeit der hilfebedürftigen Person erstickt.
Der „Helfer“ stellt sich auf den Standpunkt des Opfers und sucht mit ihm alle Schuld für seine Probleme in der grausamen Umwelt, anstatt ihn auf seine eigene Verantwortlichkeit für sein Leben und seinen Zustand hinzuweisen.
Er fühlt sich in dem Maße bedroht, wie die Unabhängigkeit und Kraft bei seinem Opfer zunimmt.
Wer sich freiwillig auf ein derartiges Verhältnis einlässt, benutzt in den meisten Fällen den heimlichen Aggressor als Schutz-Wehr gegen die Welt und drückt sich so vor den Aufgaben und der Verantwortung.
- ▶ **Transformation:**
Nur durch die selbständige Annahme von Verantwortung kann man sich aus den entwicklungshemmenden Einfluss einer solchen Verbindung lösen.

moralische Überlegenheit

- ▶ Der in Wirklichkeit nach Macht strebende „Moralist“ möchte unausgesprochen immer zum Ausdruck bringen, dass er sich auf einem sittlich oder ästhetisch höheren Niveau befindet als seine Mitmenschen.
Der Aggressor kann unter der Maske der Vergeistigung, des Gerechtigkeits-Sinnes oder der Wahrhaftigkeit seiner Menschen-Verachtung ungehemmt freien Lauf lassen.
Im Zusammensein mit einem „Moralisten“ ist man versucht, seinen puristischen Prinzipien auf intellektueller Ebene zuzustimmen, während man sie gefühlsmäßig ablehnen möchte, ja geradezu Widerwillen gegen sie empfindet.
Das letztere Gefühl löst dann gewöhnlich Schuld-Bewusstsein und Selbst-Zweifel aus, die das Selbst-Bewusstsein bedrohen.
Auch hier zeigt sich die dem Verhalten zugrunde liegende Feindseligkeit lediglich in seiner Wirkung.
Gerade diese Wirkung könnte die geheime Absicht dieser Person sein.
- ▶ **Transformation:**
Man kann dem „Moralisten“ entgegenwirken, wenn man dieses Gefühl des Widerwillens akzeptiert, ihm traut und es zum Ausdruck bringt, anstatt sich seiner wegen Vorwürfe zu machen.

Intellektualität

- ▶ Der „Intellektualist“ benutzt seine Gedanken-Gänge und Redens-Arten als Instrument, um sich einen Abstand von anderen Menschen zu verschaffen und dadurch emotionalen Erfahrungen auszuweichen.
Er kann sich kaum anders äußern als in Urteilen, Erklärungen und philosophisch-analytischen Exkursen.
Wer versucht, mit ihm in Kontakt zu treten, wird sich sehr bald von seiner eigenen Unzulänglichkeit frustriert fühlen.
Der „Intellektualist“ maskiert seine Feindseligkeit mit Vernünftigkeit und Verständnis, bringt sie jedoch dadurch zum Ausdruck, dass er sich gefühlsmäßig völlig verschließt, sich anderen damit vorenthält.
Seine Aggression äußert sich in seiner Unnahbarkeit und seinem unausgesprochenen Anspruch auf intellektuelle Überlegenheit.
Er versucht, einer aufrichtigen, aggressiven Auseinandersetzung dadurch auszuweichen, dass er sich zur Lösung seiner Probleme hinter Regeln, Richtlinien und Prinzipien versteckt.
- ▶ **Transformation:**
Man sollte seinen Widerwillen gegen diese Art der gefühlsmäßig sterilen Kommunikation nicht als Beweis eigener Minderwertigkeit betrachten, sondern in der Auseinandersetzung mit den diesen Menschen muss man seine spontane Reaktion auf ihn, nämlich das Gefühl von Ungeduld und Langeweile, akzeptieren und sich dazu bekennen.
Anstatt sich auf den intellektuellen Wettstreit einzulassen, sollte man lieber zu einem Austausch auf emotionaler Ebene herausfordern:
„Ihre Geistreicheleien langweilen mich und halten uns nur davon ab, uns gegenseitig unsere wahren Gefühle mitzuteilen, und das gefällt mir nicht.“
„Hör doch auf mit dem intellektuellen Quatsch und erzähl mir lieber, wie es dir in der letzten Zeit ging und wie du dich mit mir fühlst.“

Anerkennungs-Verweigerung

- ▶ Beim Vorgesetzten, Ehepartner, Lehrer, Freund, Geschäftspartner oder Liebhaber kann sich die Aggression darin äußern, dass er niemals oder nur äußerst selten eine positive, anerkennende Äußerung macht.
Er oder sie wird kaum sagen:
„Das hast du gut gemacht.“ „Das gefällt mir sehr.“ „Das war gute Arbeit.“ „Das war toll.“
Mit der Anerkennungs-Verweigerung hält man sich andere auf Distanz und hindert sie daran, unerwünschte Forderungen zu stellen und zu nahe heranzukommen.
- ▶ **Transformation:**
Der „Anerkennungs-Verweigerer“ ist sich nicht bewusst, dass seine Zurückhaltung wie Zurückweisung auf seine Mitmenschen wirkt.
Er braucht deshalb die direkte Herausforderung in Form einer Bitte um positive oder negative Beurteilung:
„ Was halten Sie von meiner Arbeit?“
Besonders wichtig wäre eine solche Konfrontation im Berufs-Leben, in dem das Bewusstsein vom Wert der eigenen Leistung die Voraussetzung für Selbst-Sicherheit des Menschen ist.

Skepsis

- ▶ Wenn sich ein Mensch in einer Krise befindet und besonders anfällig für Skepsis ist, pflanzt der „Zweifler“ unter dem Mantel der Hilfeleistung Angst und Unsicherheit in ihm ein, indem er sich betont besorgt gebärdet:
„Du solltest vielleicht doch lieber in die Lehre gehen, anstatt zu studieren. Akademiker sollen ganz schlechte Berufsaussichten haben, und außerdem sind die Universitäten so überfüllt, dass man überhaupt nicht zugelassen wird ...“
Die Einstellung des „Zweiflers“ zu Menschen und Situationen ist überwiegend negativ.
Die „Zweifler“ versuchen, ihre eigenen Unzulänglichkeiten und Selbst-Zweifel dadurch zu kompensieren, dass sie sie auf andere projizieren.
Sie mögen auf keinem Gebiet übertroffen werden und ertragen es nicht, wenn eine ihnen nahestehende Person zu selbstsicher oder erfolgreich wird.
Hinter seinem „hilfreichen“ Rat verbirgt er den versteckten, feindseligen Wunsch, der andere möge seine negative Welt-Sicht teilen und auch nicht erfolgreicher und zufriedener sein als er selbst.
- ▶ **Transformation:**
Man sollte ihre negative Einstellung ignorieren oder ihnen geradeheraus sagen, dass ihre Besorgtheit ganz und gar keine Unterstützung bedeute.

Hilflosigkeit

- ▶ Der „Hilflose“ als heimlicher Aggressor bedient sich der Schwäche, Tränen, Empfindlichkeit und Zartheit, um Schuld-Gefühle zu erwecken, jeder Verantwortung auszuweichen und andere zu tyrannisieren.
Die unausgesprochene Botschaft heißt:
„Du kannst einfach alles, und ich bin so unzulänglich. Du musst mir helfen.“
Die Art, in der der heimliche Aggressor andere dazu veranlasst, ihm Pflichten, Aufgaben und Verantwortung abzunehmen, ist unweigerlich verführerisch und anziehend.
Wenn aber der heimliche Aggressor ein Opfer gefunden hat, wird er sogleich damit beginnen, sein Opfer von der sozialen Umwelt zu isolieren, Besitz-Ansprüche und Forderungen zu stellen und ihm Schuld-Gefühle einzuflößen. Seine hilflose Pose verdeckt sein starkes Bedürfnis zu dominieren und zu beeinflussen. In einer solchen Beziehung geht auf Dauer der hilflose Aggressor als Inhaber der Macht-Position hervor.
Die leichtesten Opfer für den hilflosen Aggressor sind Menschen, die der ständigen Selbst-Bestätigung bedürfen, also Personen mit starken Selbst-Zweifeln.
- ▶ **Transformation:** Um die wirkliche Stärke und Entschlossenheit hinter Hilflosigkeit aufzudecken, könnte man in einer Situation zur Schau gestellter Hilflosigkeit sagen: „Ich glaube dir nicht. Ich habe sogar das Gefühl, dass du mich zu manipulieren versuchst und in Wirklichkeit viel stärker bist als ich.“
Man kann voraussagen, dass sich die Pose der Hilflosigkeit schlagartig verwandeln wird in eine Reaktion irgendwo zwischen einem Wut-Anfall und eisigem Schweigen.
Nun hat man endlich die wahre Person hinter der Maske erreicht.

generelle Transformation

- ▶ Jede Person, die mit einer indirekt-passiv aggressiven Verhaltensweise konfrontiert wird, sollte sich die folgenden Fragen stellen:
 - ▶ Beeinflusse und dominiere ich diesen Menschen, und hindere ich ihn dadurch an seiner Selbstbehauptung?
Mache ich es ihm also schwer bis unmöglich, seinen Ärger und Unwillen offen zum Ausdruck zu bringen?
 - ▶ Ist mir möglicherweise seine passive Aggression - so entnervend sie auch sein mag - doch angenehmer, als es mir sein offen zur Schau getragener Widerstand wäre?
 - ▶ Wieso kommt der passive Aggressor mit seinem Verhalten bei mir durch?
- ▶ Für den Moment kann die verdeckte Aggression offen aggressive Handlungen verhindern. Jegliche Kommunikation wird jedoch verzerrt und undurchsichtig, Indirektheit und Manipulation tritt an die Stelle offener Zuwendung. Das lebendige Potential einer zwischenmenschlichen Beziehung wird wesentlich vermindert und durch Gefühls-Kälte, Stagnation und Routine-Verhalten ersetzt.
- ▶ Auf die Dauer muss man diese Pseudoharmonie teuer bezahlen, denn indem man die Aggressionen auf Schleich-Wege abdrängt, verliert man die Kontrolle über sie, wodurch man sich ihrem unvorhergesehenen, unerwarteten und verhängnisvollen Zugriff hilflos ausliefert, denn das Verdrängte wirkt im Verborgenen.
- ▶ Die ideale Art, einem passiven Aggressor zu begegnen, wäre die, über Rückmeldung der Wirkung seines Verhaltens seine verdeckte Feindseligkeit aufzudecken und ihm seinen unterdrückten Zorn oder Hass entgegenzuhalten. Man muss jedoch damit rechnen, dass sich der heimliche Aggressor immer wieder herauszureden versucht, weil sein Selbst-Bild ihm nicht erlaubt, sich als aggressiv oder sogar feindselig anzusehen: „Ich wollte doch nur helfen.“ „Ich habe es nicht böse gemeint.“ „Ich wollte doch nur das Beste für dich.“

C. Gruppen-Lern-Fähigkeit und Gemeinschaft

1. In Gruppen zu lernen lernen
2. Gemeinsamkeit und Unterschied balancieren
3. Ich und Wir stärken
4. Nutzbringend argumentieren
5. Norm-Kraft des Faktischen anerkennen
6. Gutes bewahren und Neues wagen
7. Nicht-Wissen und Risiken zulassen
8. Fehler zulassen und aus ihnen lernen

C1. In Gruppen lernen lernen

- Es ist ungewohnt und darum nicht einfach, sich in Gruppen so einzubringen, sich miteinander so zu verhalten, dass das Lernen in Gruppe mehr erbringt als ausschließlich allein vor sich hin zu lernen.
- Welche Verantwortung hat jedes Gruppen-Mitglied, ein konstruktives Sozialklima, ein liebe- und vertrauensvolles Miteinander, eine Entwicklungs-Atmosphäre zu erschaffen?
Worauf ist zu achten?
Welche Gruppen-Dynamik ist konstruktiv und anzustreben?
Welche Dynamik in der Gruppe ist destruktiv und zu überwinden?
- Die offensichtlichen Vorteile eines Lernens in Gruppen bestehen nicht in erster Linie in der Arbeits-Teilung – dies spielt bei Team-Arbeit eine bedeutsame Rolle –, sondern in den Möglichkeiten
 - einander bei Lern-Schwierigkeiten als Unter- oder Überforderungen, als sozio-emotionale Belastung und Disstress (z. B. als Angst vor Leistungs-Versagen) zur Seite zu stehen, ohne sich dabei über- oder unterzuordnen,
 - sich wechselseitig ineinander einzufühlen und einander Resonanz im Hinblick auf bestimmte erstrebenswerte oder als störend erlebte Verhaltens-Weisen zu geben in Form
 - konstruktiver Rückmeldung („So hast du eben auf mich gewirkt. Das hast du bei mir an Empfindungen, Gefühlen und Gedanken ausgelöst.“) und
 - konstruktiver Kritik („So sehe ich den Stand deines Vorgehens und deiner Ergebnisse im Hinblick auf unsere transparent vereinbarten Qualitäts-Kriterien für Prozesse und Ergebnisse des (gemeinsamen) Lernens.“)

C2. Gemeinsamkeit und Unterschied balancieren

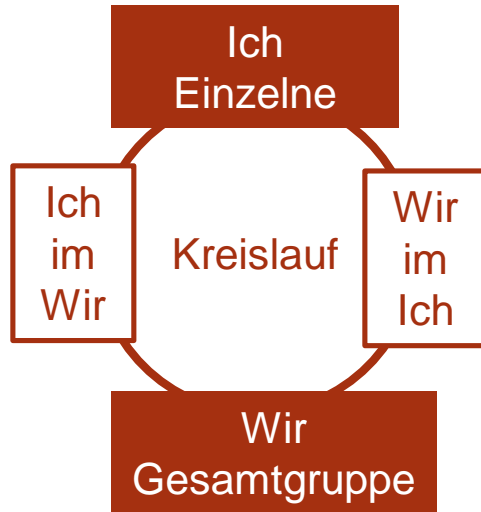
Gemeinsamkeit
Kohäsion
(Zusammenhalt)
Konsens und
Kompromiss
Lokomotion
(Klarheit über
Ausgangs-Lage,
Ziele und Wege)



Unterschied
Differenz
und Identität
(Besonderheit)
Minderheiten-
Votum integrieren,
abweichende
Positionen
würdigen

- Gruppen-Lernen wird produktiv, wenn gleichwertig Unterschiede („Ich bin besonders und anders als du, du und du.“) und Gemeinsamkeiten („Ich habe mit euch zusammen folgende Lebens-Situationen, Wert-Vorstellungen und Ziel-Setzungen, und zwar...“) beachtet werden.
- Werden Unterschiede in einer Gruppe zu wenig und Gemeinsamkeiten zu viel beachtet, kommt es zu einer Implosion. Die Gruppe stirbt den Konsens-Tod. Konsens wird nicht erarbeitet, erstritten, errungen, sondern entsteht durch im Vorweg stabilisierte (prästabilisierte) Harmonie: „Da sind wir doch mal alle nett zueinander und lassen alle Zwistigkeiten und Auseinandersetzungen weg.“
- Werden Unterschiede in einer Gruppe zu viel und Gemeinsamkeiten zu wenig beachtet, kommt es zu einer Explosion. Die Gruppe stirbt den Dissens-Tod. Unterschiedliche Positionen, Sicht-Weisen, Betrachtungs-Perspektiven einschließlich Begeisterung und Bedenken wirken sich polarisierend aus. Es gelingt – aufgrund der unterschiedlichen Interessen-Lage oder wegen psychosozialer Dispositionen einzelner, z. B. narzisstische Störung und Macht-Krankheit – nicht, auf einen tragfähigen gemeinsamen Nenner zu kommen.

C3. Ich und Wir stärken



- Die Aufgabe jedes einzelnen Gruppen-Mitgliedes ist es, die Gruppe durch Kommunikation und sonstiges Verhalten (z. B. Pünktlichkeit, Einhaltung der Vereinbarungen) so zu stärken, dass
 - einerseits mehr Raum und Möglichkeiten für die Entfaltung und Selbst-Verwirklichung der Einzelnen geschaffen werden,
 - andererseits jedoch zugleich die Fähigkeit und Bereitschaft zur produktiven und befriedigenden Zusammenarbeit gefördert wird, so dass sich Synergie-Effekte einstellen können und damit ein größeres Ganzes entsteht, also der Leistungs-Vorteil von Team-Lernen und Team-Arbeit sich entwickeln kann.
- Der Blick auf das Ich wird mit einem Blick auf das Wir verknüpft:
 - Kann ich in der Gruppe sein, wie ich bin und kann ich in der Gruppe werden, wie ich sein möchte?
 - Gestalte ich die Gruppe so mit, dass wir alle so sein können wie wir sind und so werden können, wie wir sein möchten?
 - Gestalte ich die Gruppe so mit, dass wir alle in der Gruppe unsere Lern- und Entwicklungs-Ziele besser (leichter, freudvoller, schneller, wirksamer, mit weniger Aufwand, schöner etc.) verwirklichen als allein?

C4. Nutzbringend argumentieren

- Es geht in erster Linie darum, dass Argumente so vorgebracht werden, dass sie von möglichst allen Beteiligten mit entsprechendem Engagement nachvollziehbar sind.
 - Die Beiträge sollten unter Einbeziehung der Gesamt-Gruppen-Situation und der Einfühlung in die Beteiligten eingebracht werden:
 - Knüpfe ich an gemeinsames Vorwissen an?
 - Beziehe ich Beiträge der Vorredner/-innen ein?
 - Vermeide ich unnötige Wiederholungen?
 - Bin ich respektvoll gegenüber den Betroffenen?
 - Verzichte ich auf Selbstaufwertung und Fremdadwertung?
 - Verständlichmacher sollten eingesetzt werden:
 - Einfache Wortwahl und Satzbau.
 - Klare Gliederung und Ordnung der Gedanken.
 - Anschaulichkeit.
 - Möglichst kurz und prägnant (auf den Punkt) formulieren.
- Eine Beliebigkeit in der Argumentation sollte nicht zugelassen werden.
- Zur Förderung von Zusammenhalt, produktivem Miteinander-Lernen und Kooperation ist es notwendig, sich für die Argumentations-Weise Regularien aufzuerlegen, z. B.
 - Argumente sollten folgerichtig aufgebaut sein, also von
 - wertenden Vorannahmen (Prämissen und Ethik-Grundlagen: Wie sehe ich Mensch und Welt?)
 - über Offenlegung der Herangehens- und Sicht-Weise (Denk-Prinzipien: Wie gehe ich vor, um Erkenntnisse zu erlangen?)
 - zu Feststellungen (Ist-Zustand. Wovon gehe ich aus?) in Verbindungen mit Ziel-Setzungen (Soll-Zustand: Worauf will ich hinaus?)
 - zu Folgerungen führen: Was bedeutet das für mein und unser Entscheiden und Handeln?
 - Tatsachen-Feststellungen sollten so dargestellt werden, dass sie nachprüfbar sind (Benennung der Informations-Quelle, Art der Informations-Erhebung usw.).
 - Meinungen, Vermutungen, Ideen, Vorschläge, eigene Erfahrungen sollten als solche gekennzeichnet werden.
 - Behauptungen sollten mit Tatsachen-Feststellungen und Ideen zum Beweis des Zutreffens der Behauptung kombiniert sein.
 - Auf Widersprüche in der Argumentation sollte hingewiesen werden.

C5. Norm-Kraft des Faktischen anerkennen

- ▶ Mit unserer Geburt treten wir in eine komplexe Jahrtausende alte Kultur-Welt ein, in eine Welt der nützlichen und schädlichen Gegenstände, der Sprache und Sprach-Verwirrung, der überlieferten Schrift und Symbolik, der impliziten Regeln und expliziten Gesetze sowie der noch unregelten Bereiche, der kultur- und seltenen Natur-Landschaften, der Wirtschaft und Politik samt der historisch praktizierten oder noch nicht gelebten Alternativen, der Kunst, Kunst-Kritik, Kunst-Wirtschaft und Kunst-Vernichtung (Literatur, Musik, Malerei etc.) sowie der Kriege und der Friedens-Bemühungen.
- ▶ Diese Kultur-Welt ist in sich brüchig:
 - ▶ Neben einer Tradition der Schönheit, der Klugheit, der Befreiung aus Unmündigkeit und des psychosozialen und des wissenschaftlich-technischen Fortschritts
 - ▶ offenbart sich eine Tradition der Hässlichkeit, der Dummheit und Arroganz, des Elends, der zerstörerischen Habgier, der Herrschaft und des Terrors, der psychosozialen Ignoranz und der Welt-Vernichtung durch wissenschaftlich-technischen Fortschritt.
- ▶ Das Vorgefundene wirkt durch seine bloße Existenz normierend auf unser Bewusstsein ein. Was wir jeden Tag erleben, wird uns zumeist vertraut, wird zu unserer geistigen und emotionalen Heimat.
Dieser Norm-Kraft des Faktischen müssen wir uns stellen, um Vorgefundenes konstruktiv weiter entwickeln zu können.
- ▶ Nur wenn wir die normierende Wirkung unserer Herkunfts-Bedingungen anerkennen, geben wir dem Wandel eine reelle Chance, kann es uns gelingen, einen Kultur-Wandel in Richtung auf Klugheit, soziale und ökologische Verantwortung sowie Mündigkeit einzuleiten – angefangen bei uns selbst.

C6. Gutes bewahren und Neues wagen

Schlechtes
vernichten
oder
neu
gestalten



Gutes
kreativ auf
fortschritt-
liche
Weise
erhalten

- Die Guten ins Kröpfchen, die Schlechten ins Abfall-Töpfchen. Gelingendes Dasein erfordert einen permanenten wertgeleiteten Sortier-Prozess:
 - Welcher Umgang mit Gefühlen und Gedanken und welche Handlungen als Tun und Unterlassen sind für mich, für die Menschheit und die Mitwelt eher schädlich und welche sind eher nützlich?
 - Wo ist Gutes, das erhaltenswert ist? Wie kann ich, wie können wir dies erhalten? Wo ist Schlechtes, das zu vernichten oder neu zu gestalten ist? Wie können wir Desolates dekonstruieren und Förderliches neu konstruieren?
- Wollen wir uns entwickeln, müssen wir uns lösen von dem, was uns geschädigt, beschränkt, geistig und seelisch eingekerkert, uns von der Verwirklichung unserer Potenziale abgehalten hat:
- Wer sich zu spät wandelt, den bestraft das Leben. Illusorische statische Sicherheit (Alles muss so bleiben, wie es war, damit ich mich angstfrei und sicher fühle.) gilt es zu ersetzen durch realistische dynamische Sicherheit (Ich passe mich lernend an den Wandel der Mitwelt an und passe meine Mitwelt handelnd an meine Bedürfnisse an.).
- Wandlungs-Bereitschaft ist dadurch zu unterstützen, dass die Beweis-Last von Neuerern abgezogen wird. Das Neue muss dadurch eine Chance bekommen, dass aus Fehlern gelernt und nachgebessert werden darf. Starr-konservative und chronische Bedenken-Träger gilt es zu entmachten.

C7. Nichtwissen und Risiken zulassen

- Wer weiß, kann nicht lernen. Wissen behindert lernen.
Wissen macht ignorant gegenüber Fragen.
- Nichtwissen verbunden mit der Fähigkeit, Fragen zu stellen und Vorgefundenes infrage zu stellen, ist die Grundlage für Lernen.
- Lebensbegleitend zu lernen erfordert die Bereitschaft zu einem experimentellen Leben:
 - Man klärt seine Wert-Konzepte, setzt sich konkrete Ziele oder gibt nur eine grobe Entwicklungs-Richtung vor.
 - Man bildet Hypothesen über brauchbare Wege zum Ziel und achtet darauf, dass im Weg so viele Aspekte des Zieles wie möglich enthalten sind.
 - Man überprüft das Fortschreiten auf dem Weg und das Erreichen von (Zwischen-) Ergebnisse anhand seiner Wert-Konzepte (Evaluation = Wert-Beimessung).
 - Man revidiert gegebenenfalls sein Vorgehen und seine Ergebnisse.
- Lernen bewegt sich im seelisch schwierigen Feld von „Nicht-Mehr“ und „Noch-Nicht“. Das Alte gilt so nicht mehr und das Neue ist noch nicht zu erkennen, manchmal schon zu erahnen oder zu ersehnen.
Mit dieser Unsicherheit kann sich Neuangst einstellen.
- Wer lernt, begibt sich in eine Zone des Nichtwissens und des Risikos:
Man weiß nicht, was bei allen Bemühungen wirklich herauskommt.
Neben der Möglichkeit zu Fortschritt, Entwicklung und Erfolg liegt die Möglichkeit zur Fehlentwicklung, zum Scheitern und Versagen.
- Risiken sollten nach Möglichkeit so dosiert werden, dass Fehlschläge nicht zu unumkehrbaren (irreversiblen) Schädigungen führen.

C8. Fehler zulassen und aus ihnen lernen

- ▶ Lernen erfolgt
 - ▶ anfangs meist über bedeutsame Modelle (Imitation, Modell-Lernen, Identifikations-Lernen, aber auch Abwehr schlechter Vorbilder),
 - ▶ später über experimentelle Handlungs-Erfahrungen (Missglücktes, Gelungenes) und
 - ▶ schließlich zunehmend mehr über Probe-Handeln im Kopf (Denken) einschließlich der Klärung, was aus anderen Erfahrungs-Bereichen übernommen (transferiert) werden kann.
- ▶ Grundlage des „erwachsenen Lernens“ ist eine experimentelle Seins- und Welt-Gestaltung als
 - ▶ Versuch und Irrtum oder Erkenntnis,
 - ▶ Experiment und Fehlschlag oder Erfolg,
 - ▶ Probieren und Scheitern oder Gelingen.
- ▶ Je komplexer und damit unüberschaubarer ein Handlungs-Feld ist,
 - ▶ desto unplanbarer wird Zukunft und
 - ▶ desto höher ist die Wahrscheinlichkeit von Irrtum, Fehlschlag und Scheitern.
- ▶ Leben in einer Beziehung, lernen in einer Gruppe sowie leben, lernen und arbeiten in Gemeinschaften sind hochkomplexe Prozesse.
Wer hier nicht gelernt hat, mit Fehlern, Mängeln, Versagen und Unfähigkeit konstruktiv umzugehen, wird zum Scheitern von Beziehungen, Lern-Gruppen und Gemeinschaften beitragen.
- ▶ Wer Gemeinschaften fördernd mitwirken will, sollte in Beziehungen und Lern-Gruppen eine konstruktive Fehler-Kultur aufbauen, in der
 - ▶ Fehler – insbesondere am Anfang von Innovationen – als Lern-Chancen willkommen geheißen werden und aus ihnen optimal gelernt wird.
 - ▶ Fehler sorgsam qualitativ (nicht nur quantitativ) analysiert und gangbare Wege zu ihrer künftigen Vermeidung entwickelt werden.

D. Initiativ-Fähigkeit zum Aufbau einer lernenden Gemeinschaft

1. Visionen und Missionen formen
2. Vom Sollen zum Dürfen wechseln
3. Wert-Haltungen offenlegen und öffnen
4. Fühl-Denk-Modelle klären
5. Neuangst und Widerstände durchschauen
6. Sabotage nicht zulassen
7. Intrigierenden entgegentreten
8. Gemeinsame Entscheidungen herbeiführen
9. Koordinieren, leiten und begleiten



- Grundlage langfristiger kooperativer Wirksamkeit ist die Entwicklung gemeinsamer Visionen zu einem anderen besseren (Zusammen-) Leben.
- Möglichst konsensual entwickelte Ziel-Vorstellungen werden, anschaulich gemacht und auf diese Weise mit positiven Gefühlen verbunden, zum gemeinsamen Attraktor, der Gedanken und Verhalten ausrichtet.
- Eine lebenswerte konkrete Utopie wird auf allen Sinnes-Kanälen durch Bilder, szenisch-dialogische Vorwegnahmen des Ziel-Zustandes und andere (künstlerische) Formen der Darstellung zum Leben erweckt.
- Aus diesen Visionen, die Soll-Zustände beschreiben, werden Missionen, also gemeinsame Aktivitäten, abgeleitet, die – ausgehend vom Ist-Zustand - Menschen gemeinsam zum Soll-Zustand bringen sollen.
- Das Verhältnis von Vision (Richtung, Ziel) und Mission (Weg, Vorgehen) ist nicht linear, sondern zirkulär und rekursiv, d. h. die Vision gibt zwar die Richtung vor, aber im Rahmen der Mission formen sich in Reibung mit dem Ist-Zustand und den inneren wie äußeren Entwicklungs-Widerständen erst die konkreten Zwischenziele, die in Summe zu einer Richtungs-Korrektur beitragen können,

D2. Vom Sollen zum Dürfen wechseln

Entscheidend für den Erfolg einer Gemeinschaft ist die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitglieder, eine Beteiligungs-Kultur, eine Kultur des freiwilligen kooperativen Engagements herzustellen, in der sich jede Person für alle anderen interessiert und engagiert und alle Personen für jede und jeden da sind.

Haltbares, dauerhaftes soziales Engagement erwächst nur aus einer Dürfens-Kultur.

Sollens-Kultur

- Der Mensch wird als manipulierbar, instruier- und steuerbar, z. B. durch Belohnung und Bestrafung, angesehen.
- Handlungs-Anweisungen werden gegeben, z. B. Mauern hochziehen.
- Fremdsteuerung erfolgt durch Befehle mit Sanktions-Ankündigungen.
- Wenige entscheiden für andere vor dem Hintergrund ihrer Werte.
- Vorbestimmte Ziele sind nach vorbestimmten Qualitäts-Vorgaben in einer vorbestimmten Zeit zu erreichen.

Dürfens-Kultur

- Menschen werden als selbstorganisierte bio-öko-psycho-kulto-soziale Systeme gedacht.
- Werte, Ziele und Aufträge werden dialogisch geklärt, z. B. ein Haus für Freunde bauen
- Selbst-Steuerung findet auf Basis konsensualler Absprachen statt.
- Alle Betroffenen und Beteiligten entscheiden von dem Hintergrund gemeinsam geklärter Werte mit.
- Gemeinsam bestimmte Ziele sind nach gemeinsam bestimmten Qualitäts-Ideen in einem Disstress meidenden Zeit-Rahmen zu verwirklichen.

z. B. von der Sollens- zur Dürfens-Kultur (Grafik)



D3. Wert-Haltungen offenlegen und öffnen

- Werte, sich ausdrückend in Einstellungen und Haltungen, formen den Hintergrund des Verhaltens. Hintergründe sind meist unsichtbar und darum schwerer zu kommunizieren und zu verändern als da, was sich vordergründig an Verhalten (als Bewegung, Interaktion, Handlung und Sprache) abspielt.
- Die Bedingungen für die Möglichkeit einer herrschaftsfreien Werte-Absprache sollten in Gemeinschaften geschaffen werden. Gemeinschafts-Mitglieder verstehen sich in diesem Zusammenhang als eine Ethik-Kommission.
- Fragen, die sich Personen in einer Gemeinschaft stellen sollten, um zu Klärungen und Konsens zu kommen:
 - Verhalte ich mich so, dass ich mir gut tue, ohne den anderen in der Gemeinschaft zu schaden, und dass ich anderen in der Gemeinschaft oder der Gemeinschaft insgesamt gut tue und nütze, ohne mir selbst zu schaden?
 - Von welchen Einstellungen und Haltungen zu mir, zu anderen Menschen und zur Mitwelt wird mein guttuendes, nützliches oder schädigendes Verhalten geleitet?
Was ist also das Wert-Muster hinter diesen bestimmten Verhaltens-Weisen?
 - Ist das mein eigenes, kritisch hinterfragtes und auf Nützlichkeit experimentell überprüftes Wert-Muster, oder habe ich diese Einstellungen und Haltungen ungeprüft aus meinem Herkunftssystem als Einschärfung von Vater und Mutter oder als Trotz und Rebellion gegen sie übernommen? Bin ich also autonom oder nur intergenerativer Weitergeber von (möglicherweise überholten) Normen und Moral-Vorstellungen, durch die ich mich und andere in unserer individuellen und gemeinsamen Entwicklung beschränke?



D4. Fühl-Denk-Modelle klären

- Gefühle entstehen im Zusammenhang mit der Verletzung oder Bestätigung unserer expliziten (also bewussten) und impliziten (also noch nicht ins Bewusstsein geholten) Werte.
- Werden Werte verletzt, missachtet, herabgesetzt, bedroht, entstehen in uns Gefühle und Stimmungen von Angst, Wut, Zorn, Ablehnung und Abgelehnt-Werden, Traurigkeit, Depression, Ohnmacht, Hilflosigkeit und Resignation.
- Werden Werte bestätigt, gewürdigt, befriedigt, in Verhalten umgesetzt, entstehen in uns Gefühle und Stimmungen von Freude, Wohlbefinden, Leichtigkeit, Erleichterung, Dankbarkeit, Zugehörigkeit und Angenommen-Werden, Lust, Glück und Zufriedenheit.
- Denken und Fühlen sind so eng miteinander verflochten, dass man besser nicht von Denken und Fühlen allein spricht, sondern vom Fühlenden. Dabei ist es meist so, dass die Gefühle und die hinter den Gefühlen liegenden Bedürfnisse eine Leit-Funktion für das Denken übernehmen, also die Denk-Richtung vorgeben. Wer sich ablehnt fühlt, wird eher auf Unterschiede schauen. Wer sich angenommen fühlt, nimmt eher Gemeinsamkeiten in den Blick.
- Menschen bilden in Laufe ihres Lebens - meist in früher Kindheit - Denkfühl-Muster aus, mit denen sie psychische, soziale und technisch-organisatorische Sachverhalte beschauen.
- Um zu Konsens und Kooperation in Gemeinschaften zu kommen, gilt es immer wieder Bezug zu nehmen auf die Denk-Fühl-Modelle und Annahmen auf Mensch und Welt, auf die Beteiligte zurückgreifen, um ein gemeinsames Problem zu klären und zu lösen.

D5. Neuangst und Widerstände durchschauen

- Nicht alles Neue ist besser, aber alles Bessere ist neu.
Wandel erfordert Bereitschaft der Beteiligten zur wertgeleitet-experimentierenden Innovation.
- Eines der größten Probleme bei Entwicklungs-Prozessen besteht darin, dass viele Menschen selbst als wirkmächtige Erwachsene noch Angst vor Neuem, Fremdem, Risikobehaftetem, Unbekanntem und Uneindeutigem (Ambivalentem) haben.
- Die ablehnende Haltung gegenüber Neuem: „Lieber das bekannte Elend als das unbekannte Glück.“ bestimmt uns in weit größerem Maße, als uns zumeist bewusst ist. Das Neue abwehrend, will man beispielsweise nicht, was man nicht kann. Neuangst durchschaut man an dieser Stelle mit dem simplen Austausch der Worte: „Ich kann nicht“ wird experimentell durch „ich will nicht“ ersetzt? Was stimmt mehr? Erforderlich ist „nur noch“ die Bereitschaft zur Ehrlichkeit, zur freundlichen Achtsamkeit, um diesen Entwicklungs-Widerstand zu durchschauen.
- Eine andere Form des Widerstands ist beispielsweise der Wechsel vom Inhalt auf die Form, vom Thema auf die Vermittlungs-Methode, vom Was zum Wie. Wirkt ein Thema in irgendeiner Weise bedrohlich (das bekannte Elend bedrohend), dann kann man es abwehren, indem man die Form, die Methode kritisiert. „Es könnte was dran sein an dem, was du sagst. Aber wie du das Thema rüberbringst, zwingt mich dazu, es abzulehnen.“
Hier ist es an der ablehnenden Person, diese Art des Widerstandes zu durchschauen und nicht (mehr) in die an dieser Stelle unsägliche Methoden-Kritik auszuweichen.

D6. Sabotage nicht zulassen

- Die Frage stellt sich, wie die Entscheidungs-Prozesse modelliert wurden, so dass Meinungs- und Perspektiven-Vielfalt zugelassen und integriert werden konnte.
- Mehrheits-Entscheidungen kann man zwar relativ leicht herstellen, sie haben jedoch in Gemeinschaften den großen Nachteil, dass die Haltungen und Meinungen der Minderheit unberücksichtigt bleiben, ja übergangen werden.
- Konsens sollte angestrebt werden. Ist der nicht zu erreichen, dann sollten Kompromisse unter Einbeziehung möglichst vieler Minderheiten-Positionen gefunden werden.
- Sabotage-Verhalten als aktive Hintertreibung der Umsetzung Entscheidungen oder passive Verweigerung des Engagements für eine gemeinsame Sache entsteht meist dadurch, dass Personen mit ihren Gedanken und Gefühlen zum Thema nicht genügend Raum und Aufmerksamkeit bekommen haben.
- Zu bedenken bleibt, dass manche Menschen wegen ihrer psychischen Disposition (noch) nicht in der Lage sind, sich gegenüber Gemeinschafts-Entscheidungen loyal zu verhalten.
Auch in Gemeinschaften finden sich Menschen, die – gegenwärtig oder auf längere Sicht – so in ihrem Sozial-Verhalten gestört sind, dass ihnen selbst bei Konsens-Bildung eine Loyalität gegenüber den gemeinsamen Ziel-Setzungen nicht möglich ist.
- In diesem Falle gilt es, klare Ansprache und Konsequenzen bei aktiver und passiver Entscheidungs-Sabotage vorzusehen.

D7. Intrigierenden entgegentreten

- ▶ Eine Spezial-Form der Sabotage von Gemeinschafts-Entwicklung ist die Intrige, das Hintertreiben von Gemeinschaftlichkeit
 - ▶ durch Streuung von destruktiven (unwahren, pessimistischen und abwertenden) Informationen (Gerüchte),
 - ▶ durch Diskriminierung und Ausschluss andersdenkender Personen aus Gemeinschafts-Aktionen (Mobbing).
- ▶ Derlei Intrigantentum, bei dem man nicht mit Betroffenen, sondern ausschließlich über sie spricht, ist das stärkste vertrauens- und damit gemeinschaftszerstörende Gift. Es ist nichts dagegen einzuwenden, über andere zu reden unter der Ziel-Setzung, mit ihnen klar, ehrlich und fair über Probleme, Konflikte, Krisen und deren Klärung und Lösung zu reden.
- ▶ Jedes Gemeinschafts-Mitglied ist aufgefordert, sich nicht in den Intrigen-Sumpf hineinziehen zu lassen, nicht seinen Selbst-Wert auf Kosten der Abwertung anderer Personen zu stabilisieren.
- ▶ Es bedarf der psychosozialen Achtsamkeit („Ermutigt dies Gespräch die Personen, ihr Anliegen direkt mit den Betroffenen zu klären?“) und der Zivil-Courage („Ich möchte mich an der Diffamierung anderer Personen nicht beteiligen, auch wenn ich dadurch ausgeschlossen oder gar selbst gemobbt werde.“), sich nicht durch Intrigierende für deren Macht-Zwecke funktionalisieren zu lassen.

D8. Gemeinsame Entscheidungen herbeiführen

Gefühlen der inneren
Zu- und Abwendung
nachgeben oder nicht
oder sie nicht beachten

Ethik-Prinzipien, z. B.
Enkeltauglichkeit,
verwirklichen oder nicht
anwenden

Handlungs-Prioritäten
aus starren oder
situationsgebunden
flexiblen Werte-
Hierarchien ableiten

Gebote und Verbote (aus
Gesetzen, von Eltern, aus
der Gemeinschaft etc.)
befolgen oder sich ihnen
widersetzen

Konsens anstreben
einschließlich
Minderheiten-Schutz
oder eigene Position
durchsetzen wollen oder
Mehrheits-
Entscheidungen treffen
oder Kompromisse
erzielen mit Loyalität
oder Duldung der Nicht-
Zustimmenden

Möglichen oder sogar
wahrscheinlichen Nutzen
oder Schaden für Mitwelt
und Menschheit bedenken
oder ignorieren

Traditionen (aus Staat,
Kirche, familiärer
Herkunft etc.) pflegen
oder bekämpfen

Inneren und äußeren
Zwängen nachgeben
oder ihnen Widerstand
entgegensetzen

Visionen, Träume,
Wünsche verwirklichen
oder beiseite stellen

Eigene Bedürfnisse
befriedigen, aufschieben
oder vernachlässigen

Bedürfnisse aus der
Gruppe/Gemeinschaft
beachten oder ignorieren

D9. Koordinieren, leiten und begleiten

Möglichst jede Person in einer Gemeinschaft sollte in der Lage sein, koordinative, leitende und beratende Funktionen auf Zeit zu übernehmen, aber auch wieder loszulassen, damit weitere Personen aus der Gemeinschaft in diese gemeinschaftsdienliche Praxis hineinwachsen können.

➤ **Koordinations- und Organisations-Funktionen:**

Koordination hat meist mit Übersicht (Umsicht, Vorsicht, Aufsicht) und Bereitschaft zur vorübergehenden Übernahme von Gesamt-Verantwortung zu tun.

Übersicht erlangt man durch freies Bewegen in den Dimensionen

- der Zeit (Ist-Zustand und dessen Herkunft und Entwicklung sowie kurz-, mittel- und langfristige Planung)
- des sozialen Raumes (Individuum, Gruppe, Gemeinschaft, Region, Nation, Globus und Menschheit)
- der Handlungen (spiralige Verläufe von der Entscheidung über die Planung zur Ausführung und Kontrolle/Evaluation einschließlich vielfältiger Rückkoppelungen)

➤ **Leitungs- und Lehr-Funktionen:**

Leitung hat zentral zu tun mit der Fähigkeit,

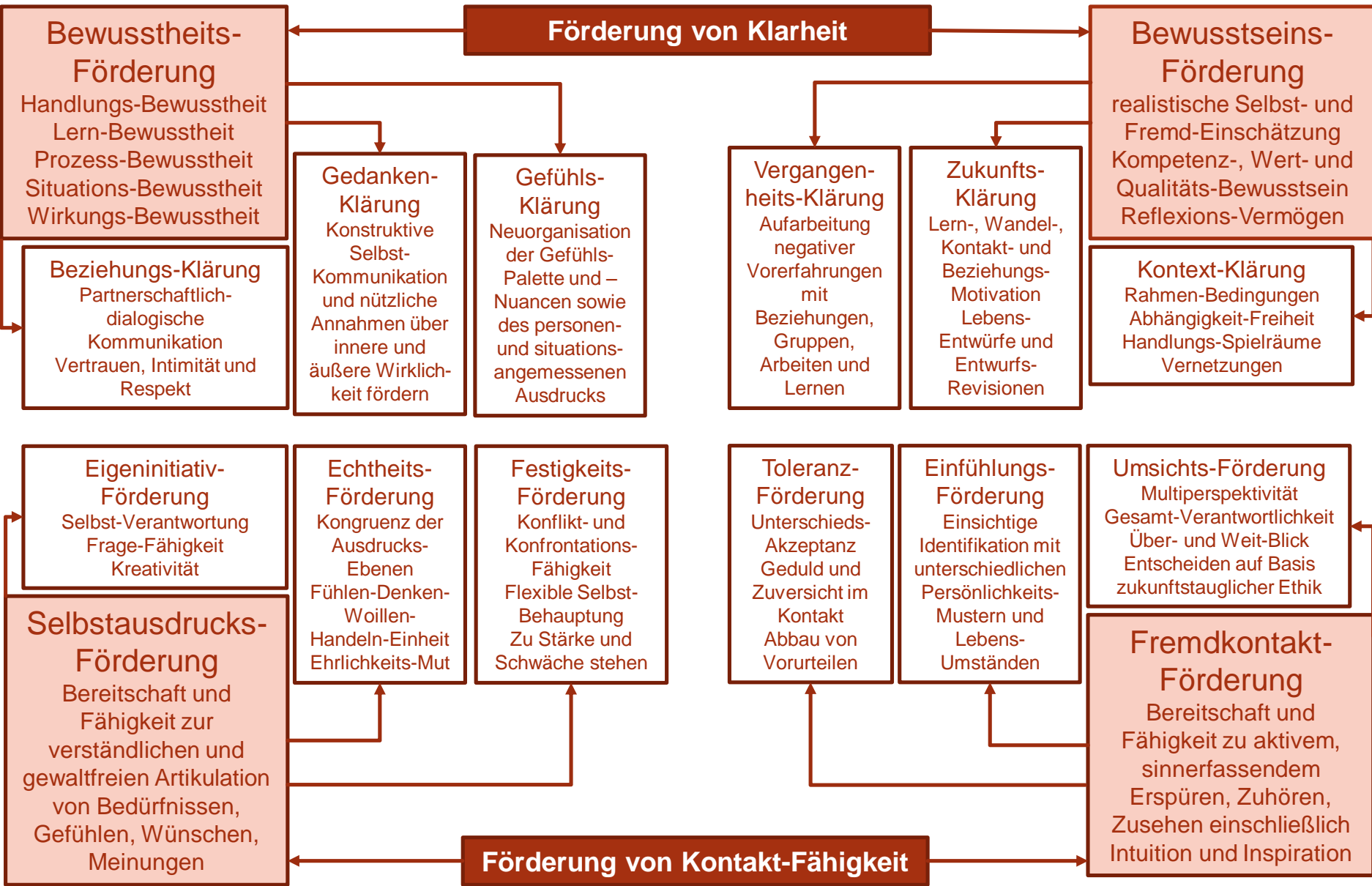
- Entscheidungen moderativ Konsens ermöglichend herzustellen,
- diese zu kommunizieren und gegebenenfalls nachzjustieren sowie
- in kooperative wirksame Handlungen umzusetzen.

➤ **Entwicklungs-Begleit- und Beratungs-Funktionen:**

Entwicklungs-Begleitung hat zu tun mit den Fähigkeiten

- zum einführenden Zuhören verbunden mit Perspektiv-Wechsel und der Bereitschaft, anderen Menschen in ihre Denk-Fühl-Welt zu folgen (pacing),
- Rat-Suchende hinein zu locken ins Experimentieren mit herausfordernden neuen Möglichkeiten (leading),
- zur Förderung der Verständnisses (Psychosozial-Eduktion) für innere (intrapsychische) und soziale (interpsychische) Prozesse der Rat-Suchenden.

z. B. Fähigkeit zu dialogisch-partnerschaftlicher wirksamer Entwicklungs-Begleitung (EB)



Entwicklungs-Begleitende achten darauf, dass die **Bewusstheit** der Rat-Suchenden wächst, also deren Aufmerksamkeit und Klarheit im Hinblick auf das im Moment ablaufende Körper-Empfindungs- sowie **Gefühls-, Gedanken- und Beziehungs-Erleben** bei sich und bei anderen.

Dabei muss man sich jederzeit darüber im Klaren bleiben, dass es zum Erleben der anderen nur Vermutungen gibt, die immer einer Überprüfung im Dialog bedürfen (Hypothesen-Überprüfung durch Einfordern von Rückmeldung, konkretisierendes Nachfragen und aktives Zuhören).

Entwicklungs-Begleitende achten darauf, dass das **Bewusstsein** der Rat-Suchenden wächst, also deren Qualitäts- und Werte-Verständnis, deren Umsicht und Flexibilität, deren Originalität und Kreativität im Hinblick auf die Planung, Durchführung und Kontrolle ihrer Arbeits-Prozesse als Routine- und Entwicklungs-Tätigkeiten zunimmt bei der Interpretation

- **vergangener** kooperativer und individueller Lern- und Arbeits-Prozesse (Prozess-Auswertung und Ergebnis-Kontrolle),
- **gegenwärtiger** Lern- und Arbeits-Prozesse (realistische Einschätzung der Handlungs-Möglichkeiten und -Grenzen, realistische Selbst- und Fremd-Einschätzung im Hinblick auf vorgegebene oder selbstgesetzte Qualitäts-Kriterien) und
- **künftiger** Lern- und Arbeits-Prozesse (umsichtige, kreative, flexible, realistische, sozialverträgliche, ökologische und ökonomische Planung von Aufgaben im Hinblick auf Kompetenz-Anforderungen, Zeit-Bedarf, Mittel-Einsatz und Kosten).

Entwicklungs-Begleitende achten darauf, dass **Selbst-Ausdruck und Selbst-Wahrnehmung** der Rat-Suchenden gefördert werden, also

- ihre **Eigeninitiative** als Bereitschaft, umsichtig-experimentell an die ihnen übertragenen Aufgaben heranzugehen, selbst- und fremdverantwortlich neue Wege der Dienstleistung zu erproben,
- ihre **Echtheit** als Übereinstimmung des inneren Erlebens mit dem äußeren Erlebens-Ausdruck unter Berücksichtigung der durch die Situation und die beteiligten Personen gebotenen Ausdrucks-Grenzen (Takt-Gefühl, Gefühls- und Impuls-Kontrolle und kommunikative Selbst-Disziplin) und
- ihre **Festigkeit** als Bereitschaft und Fähigkeit, beharrlich und zugleich offen für die Integration der Ideen anderer ihre neuen, Erfolg versprechenden Ideen - auch gegen Widerstände - konzeptionell, kommunikativ und praktisch weiterzuentwickeln und zu vertreten.

Entwicklungs-Begleitende achten darauf, dass die Fähigkeit zur ***Fremd-Wahrnehmung*** der Rat-Suchenden erweitert wird, als Förderung

- der **Toleranz** gegenüber unterschiedlichen Formen des Welt-, Personen- und Situations-Erlebens, wobei im Beratungs-Zusammenhang erfahrbar wird, unterschiedliche Sicht-Weisen als Bereicherung des eigenen Einschätzungs-Vermögens neu zu interpretieren,
- der **Einfühlung** in die Wahrnehmungs-, Werte-, Erlebens- und Ausdrucks-Welt der anderen, um einen Zugang und freundlichen Kontakt zu ihnen zu finden, und
- der **Umsicht** als Bereitschaft und Fähigkeit, diese wahrgenommenen, erfragten oder vermuteten Unterschiedlichkeiten in den eigenen Entscheidungs- und Handlungs-Prozess einzubeziehen.

Das war's



Vielen Dank.

Viel Erfolg.

Viel Glück.

Viel Liebe.