

Gemeinschaftsbildung - Der Entwicklungsprozess hin zu „echter“ Gemeinschaft (nach Scott Peck)

1. Die Pseudogemeinschaft

Am Beginn des Entwicklungsprozesses hin zur „echten Gemeinschaft“ steht unvermeidlich die Phase der Pseudogemeinschaft. Sie zeichnet sich durch gegenseitiges „Beschnuppern“ und Vorsicht gegenüber den anderen aus; jeder versucht zu prüfen, wer die anderen sind, ohne von sich selbst allzu viel preiszugeben. Ein erstes aufkeimendes Zusammengehörigkeitsgefühl ist durch oberflächliche Harmonie, Höflichkeit und Konfliktvermeidung gekennzeichnet, wodurch nach und nach auftretende bzw. sichtbar werdende Probleme und Konflikte verschleppt werden können. Die Gruppe schwelgt nur in der Illusion, eine Gemeinschaft zu sein und ist (noch) nicht arbeitsfähig. In diesem frühen Stadium der Gemeinschaftsbildung ist es nicht unwahrscheinlich, dass sich eine Person innerhalb oder gar außerhalb der Gruppe dazu „berufen“ fühlt, die Probleme derselben zu lösen. Wesentliche Entscheidungen werden dann außerhalb von Gruppensitzungen getroffen, wodurch auf eine Art und Weise Fakten geschaffen werden, die die Gruppe in ihrer ursprünglichen Entscheidungskompetenz zunehmend entmündigt.

In einem solchen Fall hat die Pseudogemeinschaft ihre Aufgabe verfehlt, als Schmelztiegel für die unterschiedlichen Interessen der Einzelnen zu dienen, so dass viele Gruppen nicht über dieses Stadium der Gemeinschaftsbildung hinaus gelangen. Um dem zu entgehen empfiehlt es sich für jeden zu prüfen, inwieweit die eigene Vorsicht und Bedecktheit hinsichtlich dessen, was gemeinsam erreicht werden soll, zweckdienlich ist. Wenn niemand wagt, Problematisches anzusprechen und mit eigenen Meinungen und Perspektiven sichtbar zu werden, bleibt es langweilig und die Gruppendynamik stagniert. In solchen Fällen ist es ratsam, mit Hilfe professioneller Begleitung durch einen außen stehenden Berater und Moderator einen geschützten Rahmen zu schaffen, in dem wieder gewagt wird, das scheinbar Unausprechliche einmal anzusprechen. Selbst wenn die Gruppe diese Phase überstanden hat, kann es im Laufe ihres Fortbestehens passieren, dass sie – meistens aufgrund unausgesprochener, schwelender Konflikte – in diese Phase „zurückfällt“.

2. Die Chaos-Phase

Versucht die lockere Verbindung der Pseudogemeinschaft sich zu festigen, kommt es unweigerlich zu Konflikten, z. B. bezüglich der Herangehensweise an die Lösung bestimmter Probleme oder durch verschiedene Ansichten zur weiteren Entwicklung der Gruppe. Differenzen werden sichtbar, wobei es zu Anpassungsversuchen ebenso wie zu offenen Auseinandersetzungen kommen kann. Es wird versucht sich gegenseitig zu überzeugen, zu belehren, zu ändern. Jeder glaubt sich im Besitz von Wahrheit und richtigen Lösungswegen. Diese Haltung macht die Chaos-Phase überhaupt erst möglich. Die Stimmung ist gereizt und offen aggressiv. Vorsichtiger in der Gruppe sind auf der Hut und gehen in Deckung; Mutigere liefern sich verbalen Schlagabtausch. Gruppensitzungen verkommen zu unliebsamen Schlachtfeldern, auf denen gegenseitige Schuldzuweisungen und Angriffe die Atmosphäre beherrschen. Haltungen, die das Austragen des Notwendigen zu verhindern suchen, z. B. aus Angst vor Konflikt und Angriff oder zur Wahrung eines „heilen“ illusionären Selbstbildes der Gruppe, sind hier jedoch kontraproduktiv, denn die Chaos-Phase muss unweigerlich auf dem Weg zu „echter“ Gemeinschaft durchlaufen werden. Hier steht die Gruppe am Scheideweg; wie sie sich in der Chaos-Phase verhält, um diese zu überwinden, bestimmt, ob sie scheitert oder sich weiter in Richtung einer „echten“ Gemeinschaft entwickeln kann.

Die Unannehmlichkeiten einer heraufziehenden Chaos-Phase können bei den Betroffenen das Bedürfnis wecken, ihr auszuweichen, wobei es zwei „Fallen“ gibt. Zum einen läuft die Gruppe Gefahr, sich in Fragmentierung zu flüchten und in Untergruppen zu zerfallen, in denen dann die gegensätzlichen Meinungen, die in der Gesamtgruppe ausgetragen werden müssten, nicht mehr vorhanden sind, weil nicht mehr die Vielfalt der Gesamtgruppe widergespiegelt wird sondern weitgehende Homogenität hinsichtlich Sichtweisen und Interessen in den Untergruppen herrscht. Bezogen auf die Gesamtgruppe wird mehr untereinander über andere geredet als im großen Rahmen miteinander. Interessengegensätze werden nicht mehr konstruktiv ausgehandelt und die Kommunikation erliegt zunehmend.

Die Bildung solcher Untergruppen kann entweder informell geschehen, indem sich in Selbstorganisation jeweils die Menschen zusammenschließen, die eine ähnliche Meinung hinsichtlich eines bestimmten Themas haben, oder offiziell beschlossen werden, um der drohenden Eskalation der Diskussion in der Gesamtgruppe mit Verweis auf die jeweiligen Arbeitsgruppen beizukommen. Grundsätzlich ist nicht jede Arbeitsteilung oder Bildung einer Arbeitsgruppe eine Flucht vor Konflikten; sie ist sogar notwendig, um komplexe Projekte bewältigen zu können. Bei falschem Gebrauch kann sie jedoch Unheil anrichten.

Zum anderen verleitet die Chaos-Phase dazu, dem Ruf nach starker Führung zu folgen, um unvereinbar erscheinende Konflikte zu lösen. Eine etwaige Führungsperson wird aufgefordert, endlich zu sagen, wo es lang geht und ein „Machtwort“ zu sprechen. Auf der inhaltlichen Ebene läuft ein derartiger Leiter jedoch Gefahr, falsche Entscheidungen zu treffen, wenn z. B. das nötige Expertenwissen fehlt oder die von ihm getroffenen Entscheidungen nicht von allen mitgetragen werden. Auf der Beziehungsebene läuft er außerdem Gefahr der Gruppe, die Verantwortung und damit die Gelegenheit zu nehmen, einen Konflikt eigenverantwortlich auszutragen. Die gefühlte „Notwendigkeit“ weiterer Schlichtungen ist wahrscheinlich, wodurch die Gruppe immer abhängiger von der Führung wird. Eine derart befriedete Gruppe kann keine wirkliche Arbeitsfähigkeit entwickeln, da sie nicht eigenständig ihre Konflikte austrägt und kein respektvolles Anerkennen unausräumbarer Differenzen stattfindet.

Wenn es aufgrund der entstandenen Spannungen dazu kommt, dass man sich in der Gesamtgruppe nicht mehr ausreden lassen und einander wirklich zuhören kann, bedarf es professioneller Gesprächssteuerung, um jeden zu Wort kommen zu lassen und mit einfühlsamer „Übersetzungshilfe“ das gegenseitige Verständnis zu fördern. Ist die Erfahrung positiv, sind die Beteiligten motiviert das nächste Mal eigenverantwortlich und ohne fremde Unterstützung einander mehr zuzuhören.

Nur so kann die Chaos-Phase überwunden werden. Werden von oben oder gar von außen Normen, Regeln und Gesetze zur Wahrung bzw. zur Wiederherstellung der Ordnung eingeführt, verkommt die Gruppe zu einer hierarchisch strukturierten Institution, was das Ende der Entwicklung hin zu einer „echten“ Gemeinschaft bedeutet; denn selbstständig agierende Gruppen und autoritäre Führung sind inkompatibel.

3. Die Phase der Leere

Der einzige Weg aus der Chaos-Phase in Richtung „echte“ Gemeinschaft ist der Weg durch die Leere. Gekennzeichnet ist diese Phase dadurch, dass der Einzelne innehält und seine Erwartungen, Ideologien, Wahrheitsansprüche aber auch Vorurteile aufgibt. Keiner versucht mehr, den anderen zu überzeugen oder zu bekehren. Gefühle wie Ohnmacht, Hilflosigkeit und Verzweiflung können auftreten. Anstatt jedoch wieder in die Abwehr zu gehen und beispielsweise ungeduldig wieder ein Machtwort durch den Leiter einzufordern, hält die Gruppe diese Gefühle aus. Die Einzelnen bekämpfen nicht mehr einander; sie lenken nicht mehr durch das Bekehrenwollen anderer von sich selbst ab, sondern sie akzeptieren, dass eine Lösung gerade nicht in Sicht ist. Der Verzicht auf die Abwehr dieses Zustands öffnet sie für die Möglichkeit der neuen Erfahrung sich zu einer arbeitsfähigen Gruppe zu entwickeln, in der die Menschen ohne Vorurteile und Ängste freimütig miteinander Ideen austauschen, diese weiterentwickeln und sich gegenseitig inspirieren. Vor allem für Menschen, die ihr Heil in der Kontrolle des Geschehens suchen, mag diese Phase noch bedrohlicher erscheinen als die Chaos-Phase, da das Alte, Vertraute losgelassen werden muss, bevor etwas Neues ins Blickfeld gelangen und sich entwickeln und entfalten kann.

Ein etwaiger Leiter mag sich aufgrund seiner Führungsverantwortung immer wieder versucht sehen, durch Interventionen das Geschehen in der Phase der Leere im Sinne seiner eigenen Interessen manipulieren zu wollen, was verhindert, dass die Gruppe die neue Erfahrung machen kann laut miteinander zu denken, sich gegenseitig zu inspirieren und in einen gemeinsamen kreativen Prozess zu kommen, an dessen Ende nur noch das gemeinsam errungene Ergebnis zählt und nicht mehr wichtig ist, wer was wann beigetragen hat.

Wenn in dieser Phase von Seiten der Gruppe der Anspruch an den Leiter wieder aufflackern sollte, eine Richtung vorzugeben, ist diesem zu raten, keine inhaltlichen Vorgaben zu machen, sondern lediglich unterstützend beim Durchschreiten der Leere mitzuwirken. Wird nicht so gehandelt, können keine Reflektionsprozesse stattfinden und das kreative Potential der Gruppe bleibt ungenutzt.

4. Die „echte“ Gemeinschaft

In der „echten“ Gemeinschaft herrscht eine Atmosphäre der Wertschätzung, Aufmerksamkeit und friedvoller Kommunikation vor. Jeder Einzelne fühlt sich eingeladen, seine eigenen Ideen und Sichtweisen mitzuteilen ohne sich fragen zu müssen, wie er sich vor etwaigen Angriffen schützen kann, denn unterschiedliche Ansichten werden akzeptiert und integriert. Das gemeinschaftliche Miteinander wird von allen Mitgliedern der Gruppe getragen, so dass es keiner hierarchischen Regelung oder Leitung bedarf. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, weshalb ihnen eine große Tragfähigkeit und hohe Verbindlichkeit innewohnt. Die Arbeit in einer solchen Gemeinschaft ist nicht unbedingt leichter oder bequemer - aber viel inspirierender und effektiver als die Arbeit in einer Pseudogemeinschaft. Ausgeschlossen werden nur Personen, die aktiv versuchen, die Gemeinschaft zu (zer)stören.

Dies alles ist unerlässlich für eine Gemeinschaft, die ihr Potential voll und ganz ausschöpft. Dennoch kann und sollte es einen Mittelpunkt geben, der aber nicht aus einer Person oder einem Regelwerk besteht sondern den Kristallisationspunkt, den Fokus der Gemeinschaft darstellt; er kann ein übergeordnetes Ziel oder eine Thematik sein oder auch symbolisch aus einem leeren „Raum“ bestehen.

(erstellt von Melanie Pollap unter Verwendung persönlicher Notizen zum Vortrag „Gemeinschaftsbildung“ von Dr. Iris Kunze am 11. Mai 2011 im Umweltzentrum Hannover; ergänzend hinzugezogen: http://www.ingo-heyn.de/my_wir.php)