

Eva Stützel

GEMEINSAM DIE WELT VERÄNDERN

ABER WIE? Ein Praxishandbuch



oekom

*Für meine Tochter Anna Karina
und meine Enkelin Mila Lovis*

*Möge dieses Buch etwas dazu beitragen,
dass ihr eine lebenswerte Zukunft habt.*

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einführung | 13 |
| 1.1 | Was macht Initiativen erfolgreich? | 13 |
| 1.2 | Was ist der Gemeinschaftskompass? | 15 |
| 1.3 | Zwei Sichtweisen auf den Gemeinschaftskompass. | 18 |
| 1.4 | Ethik des Gemeinschaftskompasses | 20 |
| 1.5 | Aufbau des Buches | 21 |
| 2 | Individuen in Gemeinschaft | 25 |
| 2.1 | Einführung | 25 |
| 2.2 | Methodische Überlegungen | 27 |
| 2.2.1 | Den Raum bereiten | 27 |
| 2.2.2 | Energiechoreografie | 30 |
| 2.2.3 | Umgang mit Störungen | 32 |
| 2.2.4 | Nicht nur Kopf! | 34 |
| 2.2.5 | Kommunikation und tiefen Austausch fördern | 38 |
| 2.2.6 | Denkimpulse geben. | 41 |
| 2.2.7 | Gemeinsam schöne Momente erleben | 43 |
| 2.3 | Werkzeuge | 44 |
| 2.3.1 | Zwiegespräche. | 44 |
| 2.3.2 | Achtsamkeitsglocke | 47 |
| 2.3.3 | Check-in (Befindlichkeitsrunde) | 48 |
| 2.3.4 | Redestab-Runde nach »Circle Way« | 49 |
| 2.3.5 | Minutenforum | 53 |
| 2.3.6 | Traumjobs. | 56 |
| 2.3.7 | Wahrheitsmandala | 59 |
| 2.3.8 | Gebrauchsanweisung für mich erstellen | 63 |
| 2.3.9 | Alle, die ... | 66 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 2.4 | Weiterführende Ansätze | 68 |
| 2.4.1 | Forum | 68 |
| 2.4.2 | Wir-Prozess, Gemeinschaftsbildung nach Scott Peck . . . | 71 |
| 2.4.3 | Prozessarbeit nach Arnold Mindell | 72 |
| 2.4.4 | Gewaltfreie Kommunikation | 75 |
| 2.4.5 | Tiefenökologie | 77 |
| 2.5 | Sonderthema: Konfliktbearbeitung | 78 |
| 2.5.1 | Theoretische Grundlagen | 78 |
| 2.5.2 | Stellvertreterkriege | 85 |
| 2.5.3 | Methodische Überlegungen | 88 |
| 2.5.3.1 | Gemeinschaftskompass als Konfliktprävention. | 89 |
| 2.5.3.2 | Konflikte und das vegetative Nervensystem | 90 |
| 2.5.3.3 | Das Konfliktfeld ganz wahrnehmen. | 92 |
| 2.5.3.4 | Sachliche Konfliktbearbeitung | 93 |
| 2.5.4 | Konkrete Werkzeuge zur Konfliktmoderation | 95 |
| 2.5.4.1 | Kleingruppenerforschung der Konflikthintergründe. | 95 |
| 2.5.4.2 | Lagerfeuergespräch | 98 |
| 2.5.4.3 | »Was steht zwischen uns?« | 100 |
| 2.5.4.4 | Felderforschung. | 104 |
| 2.5.4.5 | Inner Work zu Konflikten | 107 |
| 2.5.4.6 | »Download«: Was haben wir aus dem Prozess gelernt? | 109 |
| 2.6 | Sonderthema: Rang und Macht | 111 |
| 2.6.1 | Einführung | 111 |
| 2.6.2 | Wie konstruktiv mit dem eigenen hohen Rang umgehen? | 114 |
| 2.6.3 | Rangkonflikte | 118 |
| 2.6.4 | Eine neue Kultur im Umgang mit Macht | 120 |
| 2.6.5 | Das Thema »Macht« aus der Tabuzone befreien – methodische Überlegungen | 121 |
| 2.6.6 | Werkzeuge zur Arbeit mit dem Thema Rang und Macht. | 123 |
| 2.6.6.1 | Gemeinsame Basis zum Thema »Macht« herausarbeiten . . . | 123 |
| 2.6.6.2 | Den eigenen Rang reflektieren | 125 |
| 2.6.6.3 | Rangaufstellungen | 128 |
| 2.6.6.4 | Speeddating zum Thema »Rang«. | 130 |
| 2.6.6.5 | Das Rangbarometer. | 132 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3 | Intention | 137 |
| 3.1 | Intention schafft Motivation und Klarheit | 137 |
| 3.1.1 | Ebenen des Aspekts Intention | 139 |
| 3.2 | Methodische Überlegungen | 142 |
| 3.3 | Werkzeuge | 144 |
| 3.3.1 | Traumkreis | 144 |
| 3.3.2 | Brainstorming | 148 |
| 3.3.3 | Zukunftswerkstatt | 150 |
| 3.3.4 | Die Zielscheibe | 153 |
| 3.3.5 | Sa-Sa: Von der Sammlung von Vorschlägen zum Satz | 158 |
| 3.3.6 | World Café | 161 |
| 3.4 | Dragon Dreaming – eine der Inspirationen für den Gemeinschaftskompass | 166 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4 | Struktur. | 169 |
| 4.1 | Einführung | 169 |
| 4.1.1 | Rechtsformen und die Verantwortung des Vorstands | 170 |
| 4.2 | Methodische Überlegungen | 173 |
| 4.2.1 | Rollen definieren, zuweisen und wechseln | 173 |
| 4.2.2 | Gesprächsleitung/Facilitation | 173 |
| 4.2.3 | Klare Zeitvorgaben | 175 |
| 4.2.4 | Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Die Bedeutung von Protokollen | 175 |
| 4.2.5 | Visualisieren | 176 |
| 4.2.6 | Nicht nur Kopf! Körper und Bewegung mit einbeziehen! | 178 |
| 4.2.7 | Jenseits von Mehrheitsentscheidungen – wie kommen wir zu guten Entscheidungen? | 179 |
| 4.3 | Werkzeuge | 181 |
| 4.3.1 | Werkzeuge für Gruppengespräche – gemeinsam Themen beleuchten | 181 |
| 4.3.1.1 | Redeliste | 181 |
| 4.3.1.2 | Moderation mit Farbkärtchen | 182 |
| 4.3.1.3 | 3-Bälle-Redeliste, Finger-Redeliste | 184 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 4.3.1.4 | Popcorn. | 186 |
| 4.3.1.5 | Fishbowl | 187 |
| 4.3.1.6 | Open Space. | 189 |
| 4.3.1.7 | Wann welche Methode? | 194 |
| 4.3.2 | Werkzeuge zur Entscheidungsfindung – Varianten abwägen. | 194 |
| 4.3.2.1 | Soziometrie | 195 |
| 4.3.2.2 | Systemisches Konsensieren (plus Varianten) | 197 |
| 4.3.3 | Zum Beschluss kommen | 200 |
| 4.3.3.1 | Klassischer Konsens | 200 |
| 4.3.3.2 | Konsens minus x. | 201 |
| 4.3.3.3 | Sechsstufiger Konsens | 202 |
| 4.3.3.4 | Qualifizierte Mehrheit | 202 |
| 4.3.3.5 | Nur zeitweise blockierendes Veto. | 203 |
| 4.3.3.6 | Systemisches Konsensieren | 203 |
| 4.3.3.7 | Konsent. | 203 |
| 4.3.3.8 | Das Los entscheiden lassen | 204 |
| 4.4 | Weiterführender Ansatz: Soziokratie | 206 |
| 4.4.1 | Hintergrund | 206 |
| 4.4.2 | Einführung in die Soziokratie. | 207 |
| 4.4.2.1 | Konsent. | 207 |
| 4.4.2.2 | Organisation in Kreisen mit klar definierten Aufgabenbereichen | 209 |
| 4.4.2.3 | Doppelte Kopplung der Kreise | 210 |
| 4.4.2.4 | Offene, soziokratische Wahlen | 211 |
| 4.4.2.5 | Dynamische Steuerung. | 211 |
| 4.4.3 | Wesentliche Werkzeuge der Soziokratie | 213 |
| 4.4.3.1 | Ablauf eines soziokratischen Treffens | 214 |
| 4.4.3.2 | Soziokratische Kreismoderation | 216 |
| 4.4.3.3 | Soziokratische Wahlen | 219 |
| 4.4.3.4 | Soziokratische Entwicklungsgespräche | 223 |
| 4.4.3.5 | Logbücher: Übergeordnete und SMARTe Ziele, Domäne und Blick auf Termine und Auswertungen | 225 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5 | Praxis | 231 |
| 5.1 | Einführung | 231 |
| 5.2 | Nachhaltige Arbeitsorganisation | 233 |
| 5.2.1 | Methodische Überlegungen | 233 |
| 5.2.1.1 | Erwartungen an Partizipation | 233 |
| 5.2.1.2 | Was sind die notwendigen Arbeiten? | 234 |
| 5.2.1.3 | Jede Person sollte ersetzbar sein! | 236 |
| 5.2.1.4 | Rotations- oder Erfahrungsprinzip? | 237 |
| 5.2.2 | Werkzeuge zur Arbeitsorganisation | 239 |
| 5.2.2.1 | Pflicht und Kür | 239 |
| 5.2.2.2 | Beitragskonten | 241 |
| 5.2.2.3 | Projektplanung mit dem Gemeinschaftskompass | 244 |
| 5.3 | Woher kommt das Geld? | 247 |
| 5.3.1 | Fördermittel – immer eine gute Idee? | 247 |
| 5.3.2 | Spenden, Privatdarlehen, Crowdfunding | 251 |
| 5.3.3 | Empowered Fundraising | 253 |
| 5.4 | Ein anderer Umgang mit Geld ist möglich! | 260 |
| 5.4.1 | Gedanken zu Gerechtigkeit und Bedarfsorientierung .. | 260 |
| 5.4.2 | Werkzeuge | 263 |
| 5.4.2.1 | Creative Commons | 263 |
| 5.4.2.2 | Contribution Consciente (Bewusstes Beitragen) | 265 |
| 5.4.2.3 | Bieterrunden | 267 |
| 5.4.3 | Weiterführender Ansatz: Gemeinwohlökonomie | 267 |
| 6 | Ernte | 271 |
| 6.1 | Einführung | 271 |
| 6.1.1 | Wofür steht der Begriff Ernte? | 271 |
| 6.1.2 | Die Bedeutung von Feedback und Evaluation | 273 |
| 6.2 | Methodische Überlegungen: Evaluation, Feedback und eine Wertschätzungskultur aufbauen | 275 |
| 6.2.1 | Die Ernte in der Struktur verankern | 275 |
| 6.2.2 | Vergesst das Feiern nicht! | 276 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.2.3 | Gemeinschaftsfördernde Feedbackkultur aufbauen . . . | 277 |
| 6.2.4 | Verletzungen durch Feedback? | 278 |
| 6.3 | Werkzeuge | 280 |
| 6.3.1 | Werkzeuge zum Stärken der Wertschätzungskultur. . . | 280 |
| 6.3.1.1 | Dankesrunden | 280 |
| 6.3.1.2 | Wertschätzungszettel | 281 |
| 6.3.1.3 | Warmer Regen. | 283 |
| 6.3.1.4 | Wertschätzende Begegnungen | 285 |
| 6.3.2 | Feedbackübung | 287 |
| 6.3.3 | Ich wills wissen! | 289 |
| 6.3.4 | Appreciative Interviews (Wertschätzende Interviews) . | 293 |
| 6.3.5 | What? So What? Now What?. | 294 |
| 6.4 | Weiterführender Ansatz: Appreciative Inquiry | 296 |

7 Welt 297

| | | |
|-------|---|-----|
| 7.1 | Einführung | 297 |
| 7.1.1 | Die rechtlichen Bedingungen für das Projekt. | 297 |
| 7.1.2 | Netzwerke – lokal und überregional | 299 |
| 7.2 | Grundlagen. | 301 |
| 7.2.1 | Umgang mit Behörden: Wie man in den Wald hineinruft | 301 |
| 7.2.2 | Auch im digitalen Zeitalter wichtig: Persönliche Begegnungen | 302 |
| 7.3 | Werkzeuge | 303 |
| 7.3.1 | Digitale Öffentlichkeitsarbeit | 303 |
| 7.3.2 | Pressearbeit | 304 |
| 7.3.3 | Konferenzen, Fortbildungen und Vernetzungen. | 306 |

8 Das Kompassmodell als Ganzes anwenden 309

| | | |
|-------|--|-----|
| 8.1 | Werkzeuge, die den gesamten Gemeinschaftskompass anwenden. | 310 |
| 8.1.1 | Projekt diagnose mit dem Gemeinschaftskompass | 310 |
| 8.1.2 | Projektentwicklung | 315 |
| 8.1.3 | Kollegiales Coaching | 317 |
| 8.1.4 | »Hüte verteilen« | 320 |
| 8.2 | Der Gemeinschaftskompass als Orientierungshilfe | 327 |

Anhang

Meine Lieblingsgeschichten und Zitate 331

| | |
|---|-----|
| Das Geschenk des Rabbis. | 332 |
| Gemeinschaftssucher. | 335 |
| Die Listenklauerin | 336 |
| Himmel und Hölle | 337 |
| Das Geschenk der Feen | 338 |
| Der Elefant. | 339 |
| Zwei Wölfe. | 340 |
| Arm und Reich. | 340 |
| Ob's ein (Un-)Glück ist – wer weiß? | 341 |
| Zwei Mönche und die Frau | 342 |
| Akzeptanz | 342 |
| Weisheiten | 343 |

Literaturliste 344

Übersicht 346

| | |
|---|-----|
| Aspekte und dazu passende Werkzeuge/Geschichten | 346 |
|---|-----|

Danke! 351

Einführung

1.1 Was macht Initiativen erfolgreich?

»Never doubt that a small, committed group of citizens can change the world! Indeed, it is the only thing that ever has.«

»Zweifle nie daran, dass eine kleine, engagierte Gruppe Bürger die Welt verändern kann. Es ist das Einzige, was je die Welt verändert hat.«

Margaret Mead

Viele Initiativen engagieren sich für einen Wandel in unserer Gesellschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit im ganzheitlichen Sinne. Ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit umfasst für mich das Streben nach einem nachhaltigen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen und unserer Mitwelt, einen respektvollen Umgang mit all unseren Mitmenschen und einen achtsamen Umgang mit uns selbst. Dieser Wandel ist dringend notwendig im Zeitalter von Klimakatastrophen, Kriegen und erstarkenden faschistischen Tendenzen.

So viele Initiativen scheitern, manchen gelingt Großes – was trägt dazu bei? Gemeinschaftliches Handeln kann Spaß machen und extrem erfolgreich sein, es kann aber auch die Hölle sein. »Die Hölle, das sind die anderen!« ist schon das Fazit von Jean-Paul Sartre in seinem weltberühmten Roman *Geschlossene Gesellschaft* (*Huis clos*). Was macht den Unterschied aus? Wann sind gemeinschaftliche Initiativen inspirierend und effektiv, und was macht sie manchmal zur Hölle?

Seit ich ein Teenager war, engagiere ich mich in Initiativen, die zum Wandel beitragen wollen. Meine Geschichte begann bei terre des hommes,

ging weiter über die Gründung einer Pfadfindergruppe, eine BUND-Ortsgruppe, und seit 30 Jahren bin ich nun vor allem in ein und demselben Projekt aktiv, dem Ökodorf Sieben Linden.

Lebensgemeinschaften wie das Ökodorf Sieben Linden sind eine Art »Dampfdruckkessel« einer gemeinschaftlichen Initiative. Wir arbeiten nicht nur ein paar Stunden zusammen für eine gemeinsame Sache, sondern wir teilen unseren Alltag miteinander. So begegnen wir uns in vielen verschiedenen Rollen und mit entsprechend vielen Herausforderungen. Kein Wunder, dass sich diese Szene besonders intensiv damit beschäftigt hat, was es braucht, damit gemeinschaftliche Projekte mit Freude am Miteinander und wenig Reibungsverlusten aufgebaut und weiterentwickelt werden können.

Ich habe in dieser Zeit nicht nur durch die Erfahrungen beim Aufbau des Ökodorfes, sondern auch durch mein Engagement in diversen ökologischen, sozialen und politischen Initiativen und in meiner Tätigkeit als Beraterin/Begleiterin für derartige Initiativen sehr viel gelernt, was wichtig ist, um gemeinschaftliche Initiativen gelingen zu lassen. Mein Hintergrund als Diplom-Psychologin, viele Jahre als Geschäftsführerin und diverse Fortbildungen haben die praktischen sozialen Erfahrung ergänzt und vertieft.

Diese Erkenntnisse habe ich im »Gemeinschaftskompass« systematisiert und zusammengefasst. Der Gemeinschaftskompass ist eine Orientierungshilfe, die schon für viele Gruppen dazu beigetragen hat, ihr Handeln so auszurichten, dass es für alle Beteiligten freudvoller ist und sie leichter ihre Ziele erreichen.

Der Gemeinschaftskompass hat sich inzwischen in der Szene der Wohnprojekte und Lebensgemeinschaften als ein ganz wesentliches Modell etabliert, aber meine Erfahrung und das Feedback vieler Menschen, die den Gemeinschaftskompass kennengelernt haben, zeigen: Er ist nicht nur für diese Projekte relevant. Seine Essenz kann allen Initiativen, in der Menschen gemeinsam etwas erreichen wollen, eine wertvolle Orientierungshilfe sein. Für diese Initiativen habe ich dieses Buch geschrieben.

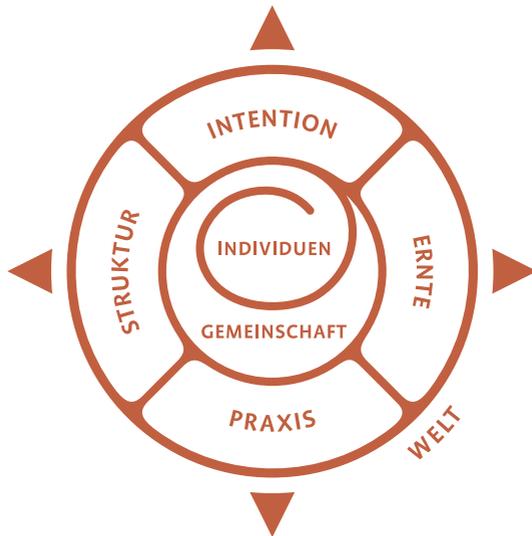
1.2 Was ist der Gemeinschaftskompass?

Die Essenz des Gemeinschaftskompasses lässt sich in einem Satz zusammenfassen:

Der Gemeinschaftskompass identifiziert sieben Aspekte, die wesentlich sind, um gemeinschaftliche Projekte zum Blühen zu bringen: Individuen, Gemeinschaft, Intention, Struktur, Praxis, Ernte und Welt.

Zentral sind die Aspekte »Individuen« und »Gemeinschaft«. Jede gemeinschaftliche Initiative braucht eine aktive Pflege des Miteinanders von Individuen in Gemeinschaft. Eine Grundbedingung für erfolgreiche Projekte ist es, dass die Menschen gerne miteinander arbeiten, die Treffen Veranstaltungen sind, auf die man sich freut, und dass sie auch zur persönlichen Entfaltung und Weiterentwicklung der Individuen beitragen.

Ich habe einige politische Initiativen erlebt, die tolle Ziele gemeinsam entwickelt haben. Trotzdem fehlte die Energie, sie zu verwirklichen, weil



Visualisierung des Gemeinschaftskompasses

»Gemeinsam die Welt verändern«: Dafür engagieren sich viele Menschen in Transition Towns, bei Fridays for Future, in der Commons-Bewegung und in anderen Initiativen. Doch häufig verlieren sich diese Gruppen im Geflecht zwischenmenschlicher Probleme, ineffektiver Abstimmungen und zeitlicher Überforderung. Was kann gemeinschaftliche Initiativen zum Blühen bringen?

Ökologische Lebensgemeinschaften sind ein Beispiel für einen besonders intensiven Ansatz, gemeinschaftlich an einer nachhaltigen Zukunft zu arbeiten. Eva Stützel hat eines von Deutschlands bekanntesten Projekten, das »Ökodorf Sieben Linden«, mit aufgebaut. Basierend auf diesen Erfahrungen, hat sie mit dem »Gemeinschaftskompass« ein Modell entwickelt, das seit Jahren immer mehr begeisterte Anwender:innen findet.

In diesem Buch präsentiert sie ihren Gemeinschaftskompass derart, dass er für die breite Zielgruppe aller Wandelinitiativen anwendbar ist, und teilt ihren reichen Erfahrungsschatz methodischer Überlegungen und Werkzeuge für erfolgreiches Arbeiten in gemeinschaftlichen Initiativen.

Eva Stützel ist Diplom-Psychologin und engagiert sich inzwischen seit über 40 Jahren für einen Wandel zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Neben ihrem Lebensprojekt, dem Ökodorf Sieben Linden, sammelte sie eigene Erfahrungen in politischer Tätigkeit im Gemeinderat, in diversen ökologischen Initiativen und beim Aufbau einer Bürgerenergie-Genossenschaft. Seit 20 Jahren berät und begleitet sie professionell verschiedene soziale und ökologische Initiativen.

