

Gerald Koller:

## Das community-Prinzip

Warum sind bei der Fußball-WM 2006 Portugal, Frankreich, Italien und Deutschland ins Halbfinale gekommen? Was erklärt den ökonomischen Siegeszug von eBay, Google, oder – 40 Jahre davor – Coca Cola? Und was hält Beziehungen frisch und lebendig? Es ist das community-Prinzip: die Pflege der Beziehungen in einer Gemeinschaft, der achtsame Umgang mit den Zwischenräumen, die zwischen den Mitgliedern einer Gemeinschaft Entwicklung ermöglichen.

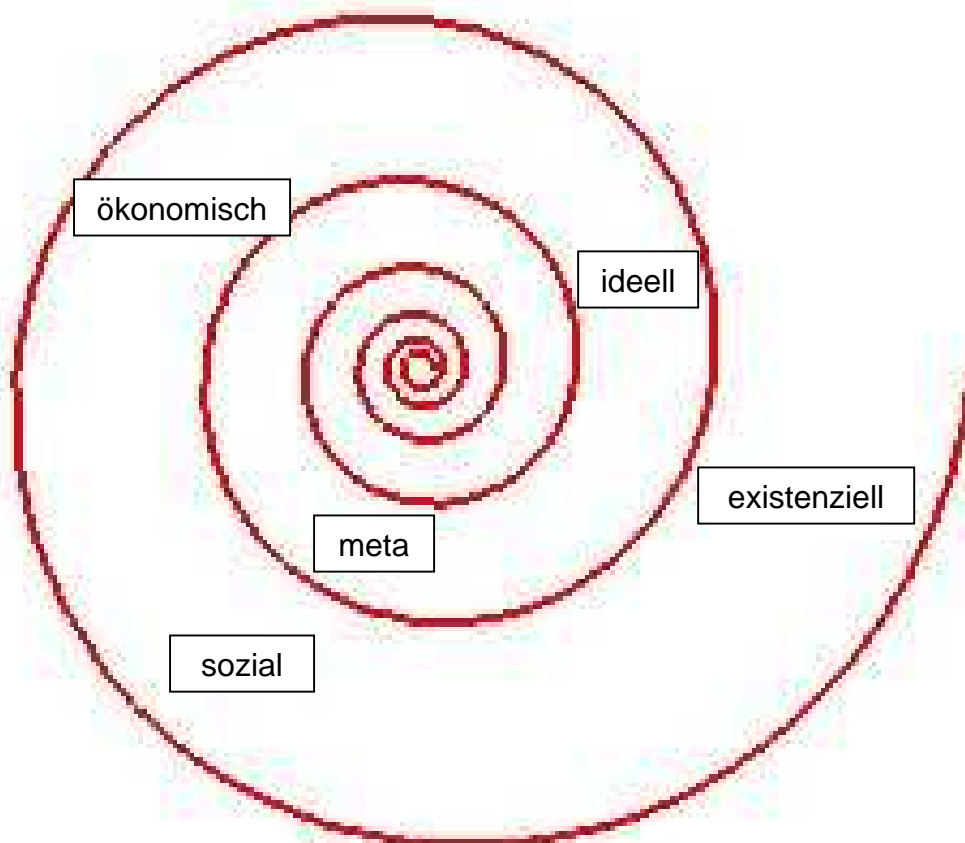
Der Gemeinschaftsbegriff hat in den letzten Jahrhunderten eine dynamische Veränderung erfahren – und gerade in dieser Zeit erleben wir wiederum eine solche. Zehntausende Jahre lang lebten Menschen auf diesem Globus in Stammeskulturen. Die Gemeinschaft – das Wir – war oberstes Prinzip, dem jede individuelle Neigung und Entwicklung unterzuordnen war. Mit der Renaissance entwickelte sich das Ich-Bewusstsein des Menschen, das mit den ökonomischen Veränderungen, die die industrielle Revolution des 19. Jahrhunderts mit sich brachte, im Westen etabliert wurde: die Ich-Gesellschaft entstand. Die Verdienste dieser Epoche wie Selbstbewusstsein, Verantwortung und vernunftorientiertes Handeln sind unbestritten – dennoch blieben selbstverständliche Kommunikationsabläufe, wie sie die Wir-Gesellschaft kannte, sowie rituelles Wissen vom dem Umgang mit Krise und Veränderung im Leben auf der Strecke. Kein Wunder also, dass in den letzten 30 Jahren romantische Annäherungen an frühere Wir-Gesellschaften über esoterische Gemeinschaften, ethnologische Berichte und gemeinschaftliche Lebensformen versucht wurden. Allein: die Wir-Gesellschaft ist nicht mehr herzustellen, nicht nur weil das Leben vorwärts geht, sondern weil ihre moralischen und sozialen Implikationen im heutigen Lebensalltag nicht lebbar wären. Aber auch die Ich-Gesellschaft und die mit ihr verbundenen Ansprüche von Machbarkeit und Funktionalität ist an ihrem Ende angelangt. Die Zeit der einsamen Helden ist vorbei.

Was heute zählt ist das Team. Sozialkompetenz sichert Lebensfähigkeit – und Teil einer community zu sein vermittelt soziale Heimat. Aus dem apodiktischen „Wir“ der Stammesgesellschaft entsteht über den Schritt der Individualisierung die community-Kultur, deren Augenmerk auf den Beziehungen zwischen den Individuen liegt. community vereinigt also die Wir-Sehnsüchte mit den Ich-Bedürfnissen und entwickelt damit beide weiter. Die Bedeutung dieses Schritts für zukünftige Sozial-, Wirtschafts-, und Lebenssysteme kann in der Tat als zweite Renaissance bezeichnet werden, wie Douglas Rushkoff es ausdrückt. Der amerikanische Organisationsberater sieht wirtschaftlich nur noch jene Organisationen zukunftsfähig, die der Empowerment des Individuums und gleichzeitig der Wiederentdeckung des Kollektivs Rechnung tragen. Er weist nach, dass die grossen Gewinner des letzten Jahrzehnts jene Firmen waren,

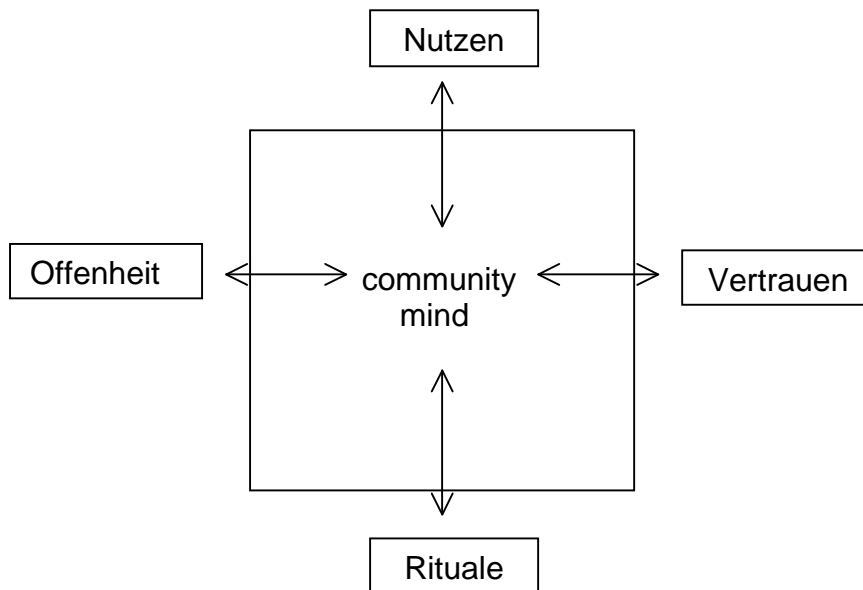
- \* die auf kooperative Strategien setzten, die Nachhaltigkeit sichern
- \* die Spaß am Tun ihrer Mitarbeiter statt Außenorientierung durch Marketing fördern und
- \* deren Produkte der community-Bildung durch die UserInnen dienen. Rushkoff prognostiziert, dass nur mehr jene Produkte zukunftsfähig sind, die Menschen das Gefühl vermitteln, aktiver Teil einer community zu sein.

Ähnliches teilt uns die Gehirnforschung mit, deren Erkenntnisse für die Pädagogik der Zukunft revolutionäre Aufträge mit sich bringen: Menschen lernen nur dann, wenn sie sich wohl fühlen – und dem sie andere Menschen spiegeln. Der deutsche Neuro-Wissenschaftler Joachim Bauer zitiert unzählige Forschungen und Versuche, die alle in die selbe Richtung weisen: die menschliche Spiegelneuronen in Gehirn und Darm sind es, die in Situationen wohliger Gestimmtheit auf Impulse von Beziehungspersonen reagieren. Lernen – und damit Leben – geschieht also ausnahmslos in Beziehungen, was Sozialpsychologen dazu motiviert, die Seele nicht im Individuum zu sehen – sondern in den Beziehungen, dem „Zwischen, das täglich neu aufgebaut werden muss“, wie Martin Buber es ausdrückt. Was also gute Fußballteams, Partnerschaften und Wirtschaftsbetriebe auszeichnet, ist dass sie weder nur nach dem individuellem Nutzen für ihre einzelnen Mitglieder noch nach starren Vorgaben und Schemen arbeiten, sondern den Entwicklungsraum zwischen und in den Beziehungen ihrer Mitglieder wahrnehmen.

Communities sind auf verschiedenen Ebenen zu finden, wir durchlaufen sie in dem Verlauf unseres Lebens und oft durchdringen sie einander: die **existenzielle community** der Familie wird von **sozialen communities** wie Freundes- und Peergroups oder Vereinen ergänzt; die **ökonomische community** des Arbeitsteams oder Firma folgt; **ideelle communities** wie Interessensgemeinschaften und Parteien ergänzen das Spektrum; und schließlich sind es **Meta-communities**, die die Netzwerke zwischen verschiedenen Gemeinschaften bilden.



Was ist nun das community-Prinzip? Es besagt, dass jede community danach trachtet, die Balance zwischen 4 Aspekten herzustellen, die ihr Seins-Berechtigung verleihen und sie zur Ressource werden lassen:



Jede Gemeinschaft entwickelt ihren unverwechselbaren **community-mind**: er wirkt als Vereinbarung nach innen und als Aussage nach außen: sei es eine Gruppe von Hells Angels, eine Sektion des Österreichischen Alpenvereins, eine Familie mit Kindern oder ein Arbeitsteam: der community-mind ist (meist unbewusste) Übereinkunft über die Identität der Gemeinschaft, gibt allen Halt und nährt da Gefühl, sozial beheimatet zu sein. Die 4 Aspekte, aus denen jener community-mind gebildet werden kann, sind kommunikativer und struktureller Art: jede Gemeinschaft braucht **Vertrauen**, das ihre Mitglieder zu ihr und zueinander haben, sie braucht aber auch **Offenheit**, um mit Konflikten, Krisen und Veränderungen umzugehen und auf Außenimpulse reagieren zu können. Die Bedeutung, die eine community für ihre Mitglieder hat, wird aber vorrangig durch den **Nutzen**, den sie für diese bringt, bestimmt: dieser kann emotional-sinnlicher Natur sein (weil die Gemeinschaft Lebensfreude vermittelt, wie das oft im Freizeitbereich der Fall ist), ökonomischer Natur (weil das Team gemeinsam Erfolg hat), existenziell erlebt werden (wie Familien insbesondere Kindern Schutz vermitteln) oder aber es wird ideeller Nutzen vermittelt. Viele communities decken natürlich verschiedene dieser nutzbringender Aspekte ab. communities definieren sich auch durch **Rituale**, die als Gewohnheiten, rhythmische Abläufe oder Feste sich äußern und oft bereits unbewusste Traditionen geworden sind.

Community-Bildung kann nun auf verschiedenen Wegen betrieben werden:  
**von außen** durch

- **Druck**, der auf eine Gemeinschaft durch Bedrohung oder Krise ausgeübt wird (Erinnern Sie sich an die emotionale Situation in der sich das italienische Fußballteam vor und während der WM 2006 befunden hat) – also durch soziale, ökonomische oder existenzielle Konflikte
- Durch **Aufwind**, der eine Gemeinschaft erfasst (wie es der französischen Nationalelf im Verlauf der Fußball-WM gelungen ist) – dieser Aufwind kann durch

Flow-Erlebnisse, spirituelle Erfahrungen, Feste oder positives Feedback entstehen

- Oder durch **Impulse** durch befreundete oder außenstehende Individuen oder Systeme (es war der Teamchef der portugiesischen Mannschaft, Felipe Scolari, der diese – wie das euphorische Publikum die deutsche Nationalelf – in die Runde der besten vier motiviert hat)

Der Bildung von communities wird aber auch aus **inneren Antrieben** der Gemeinschaft gestärkt:

- Die **Struktur** einer Gemeinschaft ermöglicht vornehmlich den Bestand, noch nicht aber die Qualität der Gemeinschaft: dazu gehören gemeinsame ökonomische Ziele, Gewohnheiten und Traditionen, Mythen, aber auch Abhängigkeiten und Suchtkreisläufe
- **Empowerment** als Akt der bewussten Selbstermächtigung einer Gemeinschaft setzt Impulse zu Veränderung und Entwicklung

Community-Bildung versucht diese verschiedenen Aspekte durch Coaching bewusst zu machen und hilft Paaren, Familien, Teams und Gemeinschaften dabei, die vier nährenden Aspekte einer Gemeinschaft: Vertrauen und Offenheit, Nutzen und Rituale sich bewusst zu machen und zu stärken – und damit Balance und Entwicklung zu erfahren.

Dazu gehört es natürlich auch in Gemeinschaften inne wohnende Probleme bewusst zu machen:

- \* Der Ausschluss und die Tabuisierung von Konflikt in Gemeinschaften führt meist dazu, dass bestimmte Entwicklungsthemen vermieden oder Personen, die diese repräsentieren, isoliert werden
- \* Die Fokussierung auf nur einen Aspekt des community-Prinzips führt zur moralischer Einengung und lässt die Lebendigkeit von Gemeinschaften als wesentliche Ressource verkümmern: wer bedingungsloses Vertrauen in einer Gemeinschaft fordert, und damit Offenheit für Innovation ausschließen will, wird erleben, dass die Gemeinschaft aus der Balance gerät. Wer jedoch bedingungslose Offenheit fordert, wird zu wenig für vertrauensbildende Maßnahmen tun.
- \* Und schließlich geraten communities aus der Balance, wenn sie sich ausschließlich nach innen orientieren und ihre Außenwirkung auf die Umwelt zu wenig wahrnehmen und verantworten. Wer kennt nicht die Gruppen von Touristen oder trunkenen Freunden von kriegsführenden Horden oder enthusiastischen Anhängern, die ihre Wahrnehmung ausschließlich in das Innere ihrer Gemeinschaft richten und damit ihre Verantwortung für ihre Wirksamkeit nach außen außer Acht lassen.

Die neue Renaissance braucht also noch viel an Bewusstseinsarbeit, Auseinandersetzung und Begegnung, bis Beziehungen und Gemeinschaften als aktuelle Lebensform so gelebt werden können, wie es sich die Menschen wünschen, die in einer komplexen und risikoreichen Welt Heimat finden und schaffen wollen.