

# Kompass für Gemeinschaftliche Projekt-Entwicklung und -organisation

## Eine ganzheitlichen Perspektive auf Entwicklung und Beratung gemeinschaftlicher Projekte

Eva Stützel und Martin Stengel, [www.gemeinschaftsberatung.de](http://www.gemeinschaftsberatung.de), Dezember 2015

### Inhaltsverzeichnis

Hintergrund.....	1
Das Modell.....	2
Fünf Themenfelder.....	2
Vier Handlungsebenen.....	3
Bildung zu ganzheitlichem Projektmanagement.....	4
Die fünf Themenfelder.....	4
Intention.....	4
Struktur.....	5
Arbeit.....	5
Ernte.....	6
Miteinander.....	6
Die Begleiter/-innen.....	7



### Hintergrund

*„Wenn einer alleine träumt, ist es nur ein Traum. Wenn viele gemeinsam träumen, so ist es der Beginn einer neuen Wirklichkeit.“* (Don Helder Camara)

Dies ist unsere Erfahrung: Wenn viele zusammen träumen, kann dies der Anfang einer neuen Wirklichkeit sein, eines wirksamen Beitrages zur Weiterentwicklung unserer Gesellschaft. Erfolgreiche Projekte bürgerschaftlichen Engagements, von „Pionieren des Wandels“, sind meist Projekte, an denen viele Menschen in ihrer Freizeit mitwirken. Und oft erleben wir, wie Projekte mit anfänglicher Begeisterung zahlreicher Menschen wundervolle Ideen entwickeln, ohne je zu einem gebündelten Fokus und in die Realisierungsphase zu kommen; oder sie blühen kurz auf und verwelken bald wieder, ohne einen nachhaltigen Einfluss auf die Gesellschaft zu entwickeln. Einige Initiativen aber haben Konsequenzen, wie sie Margret Mead mit ihrer Aussage beschreibt:

*„Zweifele nie daran, dass eine kleine Gruppe engagierter Bürger die Welt verändern kann.  
Tatsächlich ist das das Einzige, was je die Welt verändert hat.“*

**Was macht den Unterschied aus?** Wann gelingen gemeinschaftliche Projekte – sei es eine Bürgerinitiative, ein Wohnprojekt, eine BürgerEnergieGenossenschaft oder eine Nachbarschaftsinitiative? Wann schaffen sie es, wirklich einen Beitrag zur „Veränderung der Welt“ zu leisten? Wie wird gemeinschaftliche Projektentwicklung zu einer Bereicherung für jede/-n Einzelne/-n und zu einem wirklichen Beitrag zum Wandel?

Als MitbegründerInnen eines großen, ursprünglich utopisch anmutenden Projektes, des Ökodorf Sieben Linden, haben wir unsere Erfahrung aus über 20 Jahren Projektentwicklung eigener Projekte, selbst gelebter Gemeinschaft und Tätigkeit als BeraterInnen für Projekte und als ErwachsenenbildnerInnen neu analysiert und das ganzheitliche Pro-

jektentwicklungsmodell „Kompass für gemeinschaftliche Projektentwicklung und -organisation“ entworfen.

## Das Modell

Der *„Kompass für gemeinschaftliche Projektentwicklung und -organisation“* bringt die Erfahrungen von gelebter Praxis in gemeinschaftlichen Projekten und Engagement für deren Weiterentwicklung zusammen. Er enthält die Essenz dessen, was benötigt wird, um gemeinschaftliche Projekte erfolgreich und nachhaltig zu entwerfen und vor allem umzusetzen. Er verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz als Grundbedingung für Lebendigkeit und Dauerhaftigkeit für gesellschaftliches Engagement von Gruppen, in bürgerschaftlichen Projekten, als gelebte Gemeinschaft.

## Fünf Themenfelder

Mit unserem Kompass haben wir **5 Themenfelder** identifiziert, die wesentlich sind, um gemeinschaftliche Projekte gelingen zu lassen: **Intention, Struktur, Arbeit, Ernte** und das **Miteinander**.

Unsere Grund-Annahme ist, dass erfolgreiche gemeinschaftliche Projekte Aufmerksamkeit, Kompetenz und bewusste Entwicklung in all diesen fünf Themenfeldern brauchen.

**Das Miteinander nimmt dabei eine zentrale Stellung ein**, da es für den dauerhaften Erfolg von gemeinschaftlichem Engagement essentiell ist – hieraus gewinnen die Akteure eines Projektes Zufriedenheit und Verbundenheit und werden motiviert für ein Dranbleiben. Und das Miteinander entsteht nicht von selbst – es braucht bewusste Aufmerksamkeit und Pflege, in allen Phasen des Projektes und bei der Bearbeitung aller anderen Themenfelder.

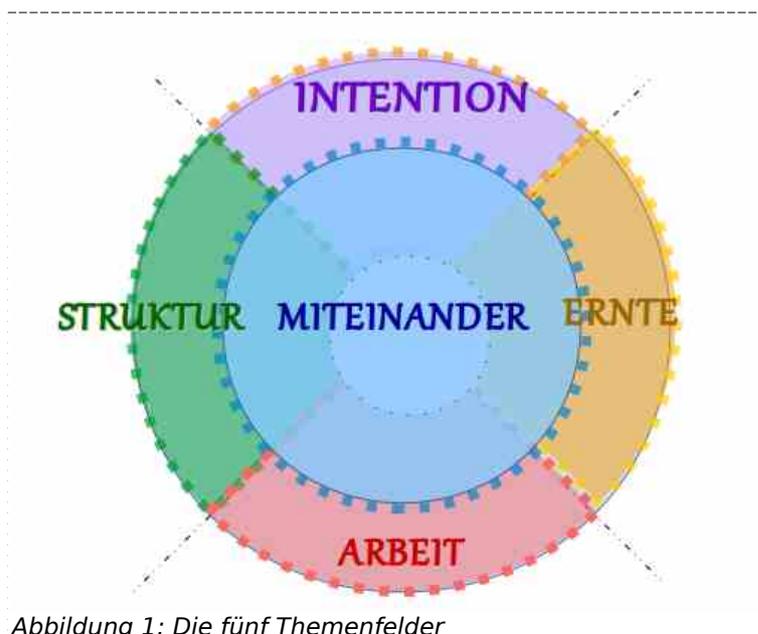


Abbildung 1: Die fünf Themenfelder

## Vier Handlungsebenen

Ganzheitliche Projekte werden getragen von AkteurInnen auf **verschiedenen „Handlungsebenen“**:

Das **„Individuum“** (dt: das Unteilbare) mit seinen ganz persönlichen Eigenschaften, Fähigkeiten, Bedürfnissen und Lebenserfahrungen, vor allem aber als einziger wirklich handelnder Akteur (auf allen anderen Ebenen handeln Individuen als Teil eines größeren Organismus);

die **„Gemeinschaft“** als der soziale Organismus, der im Zusammenleben und -wirken der Individuen entsteht und den wir in unzähligen Formen auf der Welt finden, bewusst geschaffen oder als natürliche Konsequenz der Interaktion von Lebewesen;

das **„Projekt“**, welches Menschen im Äußeren / Materiellen umsetzen, für sich und häufig auch für ihr Umfeld; dieses Projekt ist der Ausdruck eines Sinns der Gemein-

schaft, der die Menschen jenseits des Zwischenmenschlichen miteinander verbindet und der einen Dienst an der Gesellschaft darstellt; die „**Gesellschaft**“, in welche Projekte und Gemeinschaften eingebettet sind und mit der sie in vielfältigen Wechselwirkungen stehen.

Wie die 5 Themenfelder brauchen alle 4 Handlungsebenen **bewusste Aufmerksamkeit und Gestaltungskompetenz**.

Ein gut funktionierendes Miteinander basiert ganz wesentlich auf einem „**Ich**“, das sich seiner Selbst, seiner Rolle im Ganzen und seiner Verantwortung für das Miteinander bewusst ist.

Eine **Gemeinschaft** kann auf Dauer nur funktionieren, wenn die Individuen sich darin genügend wohlfühlen, einen Sinn in ihrer gemeinschaftlichen Arbeit erfahren, sich gegenseitig wahrnehmen und unterstützen. Die Gemeinschaft entwickelt sich dann weiter, wenn die Individuen „innerlich wachsen“, also ihr (Selbst-) Bewusstsein und ihre Handlungskompetenzen weiterentwickeln. Eine Gemeinschaft kann einen wesentlichen, intensiven Erfahrungsraum für persönliche Bewusstseinsentwicklung bieten, wenn sie sich darauf ausrichtet und einen entsprechenden Umgang miteinander pflegt.

Für alle Gemeinschaften (von Paarbeziehung bis globaler Gemeinschaft!) gilt:

Jede und jeder Einzelne trägt letztendlich die größte Verantwortung – also die Möglichkeit des konkreten Handelns. Denn, egal ob in Team oder Gemeinschaft, wer entscheidet denn mit seiner/ihrer Stimme? Wer handelt initiativ oder letztendlich? Diese Verantwortung und Handlungsfähigkeit wird all zu leicht auf ein „Wir“ verschoben („da sollten wir etwas unternehmen“), mit dem sich im konkreten Fall aber oft niemand gemeint fühlt.

Das Individuum als Akteur steht damit sowohl im Zentrum des Themenfeldes „**Miteinander**“ als auch im Kern aller vier Handlungsebenen. Daher integrieren wir in unsere Begleitung von Gemeinschaftsprozessen in der Regel individuelle Bewusstseins- und Wahrnehmungsarbeit.

Die Unterscheidung zwischen „**Gemeinschaft**“ und „**Projekt**“ treffen wir gezielt, da die zwischenmenschlichen Aspekte im Handlungsfeld „Gemeinschaft“ für uns die primären Ansatzpunkte für Potenzial-Entwicklung sind. Im „Projekt“ erscheinen konkrete sachliche Aspekte und Organisationsaufgaben, die sich rund um die Realisierung der gemeinsamen Träume ranken. Alles Materielle, wie z.B. die gemeinsamen Häuser eines Wohnprojektes, das Gartengrundstück eines Urban Gardening Projektes, als auch immaterielle Elemente wie Grundsatzpapiere und Verträge oder Dienstleistungen wie konkrete Veranstaltungen, Festivals, politische Aktionen, etc. zählen zur Ebene „Projekt“.

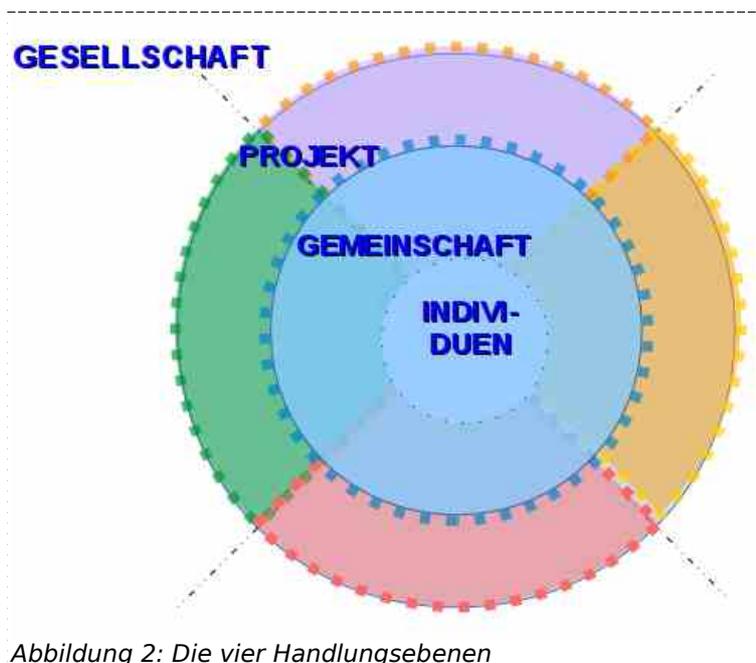


Abbildung 2: Die vier Handlungsebenen

## Bildung zu ganzheitlichem Projektmanagement

Methoden, die wir selbst in Gemeinschaft und in der Beratung anwenden und die wir in unseren Projektmanagement-Seminaren vermitteln, sind meist Methoden, die auf der ganz konkreten Projektebene zu Ergebnissen führen können. Gleichzeitig richten wir darin einen Fokus auf die Gemeinschaftsebene mit ihren Individuen. So trägt diese Arbeit dazu bei, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken, während die Gruppe auf der Projekt-Entwicklungsebene weiter voranschreitet.

Unsere Seminare gliedern sich in vier Einheiten, in denen jeweils die Themenfelder „**Intention**“, „**Struktur**“, „**Arbeit**“ und „**Ernte**“ vertiefend behandelt werden. Jedes dieser Themenfelder wird in seiner Verwobenheit mit dem **zentralen Thema „Miteinander“** erfahren.

Es werden zahlreiche Methoden aus dem Erfahrungsschatz der Referenten vermittelt und exemplarisch an einzelnen Projekten der Teilnehmenden direkt angewandt und erlebt.

Die Gruppe der Teilnehmenden durchläuft in den Seminartagen einen gemeinschaftlichen Prozess, der bewusst reflektiert wird und damit den Teilnehmenden erfahrungsbasierte Kompetenzen für den Umgang mit gemeinschaftlichen Prozessen in ihren eigenen Initiativen eröffnet.

## Die fünf Themenfelder

### Intention

Um ein gemeinschaftliches Projekt erfolgreich zu realisieren, ist eine geteilte Vision eine wesentliche Grundvoraussetzung. Oft wird implizit vorausgesetzt, dass alle unter der gleichen Überschrift dasselbe verstehen, und erst spät wird klar, wie unterschiedlich die Träume und Vorstellungen der einzelnen Projektteilnehmer überhaupt sind.

Eine gemeinsame Vision als verbindendes und motivierendes Element explizit machen, und damit eine Grundlage für alle zukünftige Arbeit legen ist ein wesentlicher Pfeiler unserer Arbeit mit Gruppen.

Inspiziert von DragonDreaming arbeiten wir hier oft mit „Traumkreisen“, in denen alle Wünsche der Projektteilnehmenden an das gemeinsame Projekt ausgesprochen und gesammelt werden. Gerne integrieren wir hier auch kreative und symbolische Elemente wie Malen, Gestalten, Darstellen, Symbolgegenstände und Anderes.

Idealerweise steht am Ende der Visionsarbeit sowohl eine kurze, knackige Darstellung eines gemeinsamen Zieles, wie auch eine ausführliche Beschreibung des gemeinsam erstrebten Zustandes.

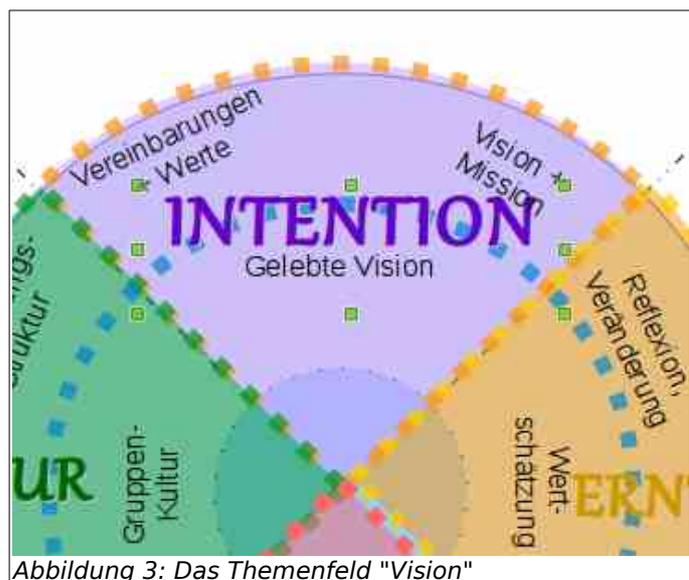


Abbildung 3: Das Themenfeld "Vision"

In dieser Phase wird auch auf die „Mission“ geschaut – wie wird die gemeinsame Vision konkret umgesetzt? Und was erwarten die Gemeinschaftsmitglieder konkret voneinander?

Denn hinter blumig formulierten Visionen können sich noch gewaltige Konfliktpotentiale von sehr unterschiedlichen Vorstellungen verstecken. Eventuelle Diskrepanzen offen anzusprechen und zu sehen, ob und wie die Gruppe mit den Widersprüchen in den verschiedenen Visionen weitergehen möchte ist ein wichtiger Schritt in dieser Phase, der eine wesentliche Basis für das Miteinander des Gesamtprojektes legt.

## Struktur

Strukturelle Fragen haben langfristig einen sehr starken Einfluss auf die Entwicklung eines Projektes. Die Frage nach der Definition der Gruppe, Gestaltung von Teamtreffen, Entscheidungsstrukturen und Arbeitsverteilung haben einen entscheidenden Einfluss auf Erfolg oder Schwierigkeiten in Projekten. Im Rahmen unserer Arbeit begleiten wir Teams und Gemeinschaften darin, für sie passende Strukturen zu finden und ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, welche Bedeutung Strukturen haben und welche Bedeutung es hat, diese Strukturen immer wieder zu reflektieren und der gelebten Realität des Projektes anzupassen. Denn die festgelegte Gruppenstruktur geht Hand in Hand mit der gelebten Gruppenkultur, die wiederum von der Struktur geprägt wird.

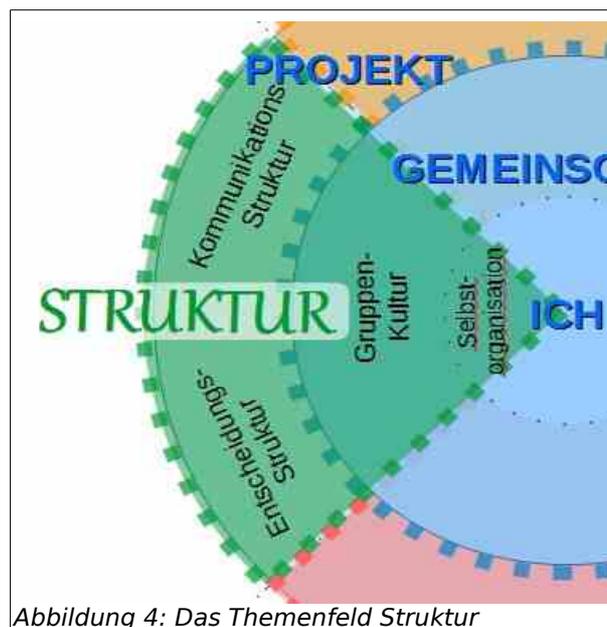


Abbildung 4: Das Themenfeld Struktur

Wir schöpfen aus einem reichhaltigen Erfahrungsschatz zu unterschiedlichen Gruppenprozessen und Entscheidungsstrukturen und welche Konsequenzen dies jeweils auf Gruppen haben können. Diese Erfahrung fließt in unsere Beratungsarbeit ein. Gleichzeitig ermöglichen wir Erfahrungsräume für unterschiedliche Wege der Strukturierung von Gruppenaktivitäten und Entscheidungsfindungen, und geben damit den beratenen Gruppen Erfahrungen mit, die sie später auch in ihrem Alltag anwenden können.

Ein ganz wesentlicher Aspekt von Struktur ist die Frage nach den Organisations- und Rechtsformen. Sie prägen ein Projekt sehr und sind langfristig beständiger als viele soziale Strukturen. Daher ist es bei langfristigen Projekten sehr wichtig, einen besonderen Fokus auf diese Strukturen zu haben.

Wir bieten erfahrungsbasierte Beratung zu verschiedenen Rechts- und Organisationsformen für Gemeinschaftsprojekte an. Diese Beratung ersetzt nicht die Kooperation mit Rechtsanwälten und Steuerberatern für die rechtlichen und steuerlichen Implikationen der gewählten Rechtsform. Aber sie zeigt auf, welche Erfahrungen gemeinschaftliche Projekte mit welcher Rechtsform (insbesondere zu Eigentumsfragen) gemacht haben, welche Besonderheiten es gibt und wie wichtig gut überlegte und fachlich begleitete Entscheidungen zur Rechtsform sind.

## Arbeit

Das Themenfeld „Arbeit“ ist das Feld, in dem die Visionen und Pläne konkret umgesetzt werden.

Hierzu gehört der gesamte Bereich der Arbeitsorganisation, der Frage danach, womit Geld verdient und wie das Projekt finanziert wird.

Ein solidarischer Umgang mit Geld ist für viele Projekte ein wichtiges Ziel. Wie dieser solidarische Umgang jedoch genau aussieht, darüber gibt es sehr unterschiedliche Vorstellungen. Dieses Thema kann zu einem der kritischsten Themen für gemeinschaftliche Projekte werden. Daher ist ein offener Umgang damit eine wesentliche Grundlage für ein vertrauensvolles und unterstützendes Miteinander. Wir begleiten Gruppen in der Phase der Erarbeitung ihrer ökonomischen Strukturen und allen damit zusammenhängenden emotionalen und gruppendynamischen Themen.

## Ernte

Oft brennen Projektengagierte schnell aus, da Projekte starken Einsatz fordern und nicht immer viel „zurückkommt“. Das Themenfeld „Ernte“ richtet die Aufmerksamkeit auf alles, wie wir aus dem, was wir getan haben, Kraft bekommen, schöpfen oder weitergeben können. Eine Schlüsselfunktion nimmt in diesem Themenfeld das Thema „Wertschätzung“ ein. Eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung in Gruppen aufzubauen ist ein ganz wesentlicher Focus dieses Themenfeldes. Andere Fragen, die in dieses Themenfeld hereinreichen, sind Fragen wie: Was haben wir aus der bisherigen Projekterfahrung gelernt? Was können wir optimieren? Wie können Synergieeffekte erzeugt werden? Wie kann man aus vermeintlichen „Gegenspielern“ in Behörden oder dem Umfeld „Verbündete“ machen?

Auch die konkrete Realisierung von lange vorbereiteten Projekten betrachten wir gerne im Themenfeld „Ernte“. Denn diese Realisierung ist die Ernte der Früchte, die in der Vorbereitungs- und Planungszeit gesät wurden.

## Miteinander

Das Leben ist Kooperation und Diversität; der Mensch ist ohne Zweifel ein soziales Wesen. Über die Jahrhunderte der gesellschaftlichen Evolution und gerade durch die Zeitalter der industriellen Revolutionen hat sich das Individuum immer mehr aus der Gemeinschaft der Familie, des Stammes, der Bürgerschaft herausgehoben. Heute zählt Individualität oft mehr als gemeinsame Werte, Güter und Erfüllung – inzwischen aber

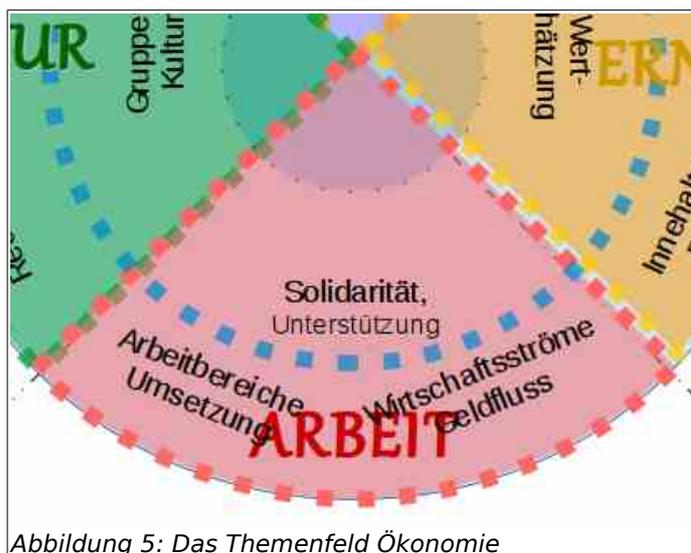


Abbildung 5: Das Themenfeld Ökonomie

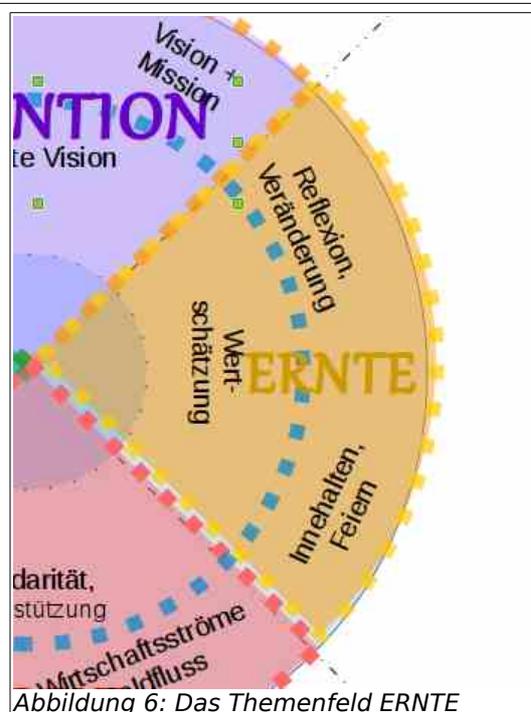


Abbildung 6: Das Themenfeld ERNTE

erscheint eine gegenläufige Bewegung zu Allmende, zu Tauschkreisen, zu Teamarbeit, zu Inklusion, zu kollektiver Weisheit, zu Intergenerations-Wohnprojekten.

Das Miteinander steht im Zentrum unserer Beratung und unseres Modells. Es ist gleichzeitig Ziel im Sinne von Lebensqualität und Zugehörigkeit, Träger stabiler und krisenfester Projekte und Organisationen sowie Entwicklungsstrategie für eine Gesellschaft, die für langfristige Zukunftschancen sehr wahrscheinlich viel mehr kooperatives und kollektiv intelligentes Miteinander braucht.

Wie gelingt Gemeinschaft als Zusammenschluss von lauter Individuen? Was ist Gemeinschaft im 21. Jahrhundert? Wie können wir im Miteinander optimal die Stärken der Individuen unterstützen und nutzen? Wie können Trennung und Konflikt, individuelle und kollektive Krisen konstruktiv wahrgenommen und gelöst werden? Wie kann Gemeinschaft effektiv gestaltet werden und zu einem gewertschätzten Faktor von Wohlstand werden?

In unseren Seminaren und der Begleitung von Projekten zieht sich die bewusst gemachte Erfahrung eines Miteinander, einer Gemeinschaft von Menschen auf dem Weg, als zentraler roter Faden hindurch. Wir vermitteln Formate und Methoden, in welchen Gemeinschaft leichter entsteht. Wir machen erfahrbar, wie Raum für Gemeinschaft gehalten werden kann und halten diesen auf transparente Weise mit. Wir stellen den wesentlichen Faktor der handelnden Verantwortung des „Ich“ für eine dauerhafte Gemeinschaft heraus. Wir sorgen für das Feiern, die Ernte einer Gemeinschaftserfahrung, die alle Beteiligten anerkennt und wertschätzt, unterstützt und beteiligt.

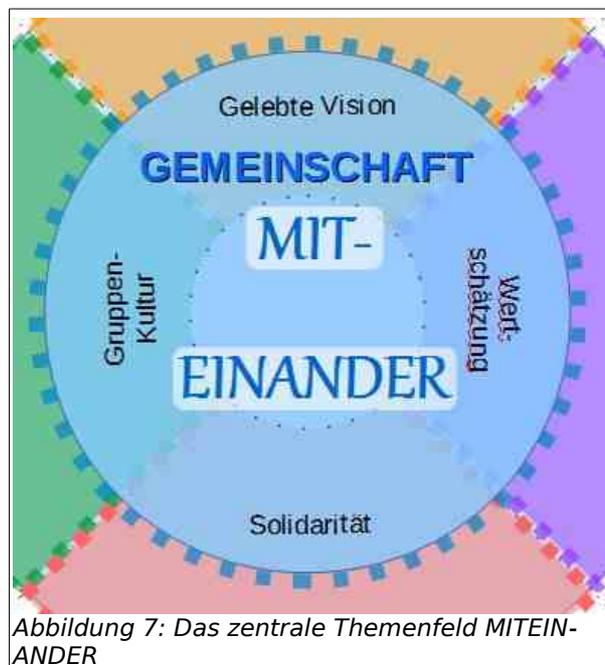


Abbildung 7: Das zentrale Themenfeld MITEINANDER

## Die Begleiter/-innen

Die Referent/-innen haben über 20 Jahre eigene Erfahrung in gelebter Gemeinschaft und im Aufbau und der Selbstorganisation gemeinschaftlicher Projekte. Sie sind Mitbegründer/-innen des Ökodorfs Sieben Linden und seit über 10 Jahren in der Beratung von Projekten und in der Vermittlung von Gestaltungskompetenzen für Projekt-Aktive tätig.

**Martin Stengel** - Dipl.Ingenieur, Kommunikationstrainer und Erwachsenenbildner  
**Eva Stützel** - Dipl.Psychologin, Organisationsberaterin und Coach.

Mehr über uns auf unserer Website: [www.gemeinschaftsberatung.de](http://www.gemeinschaftsberatung.de)

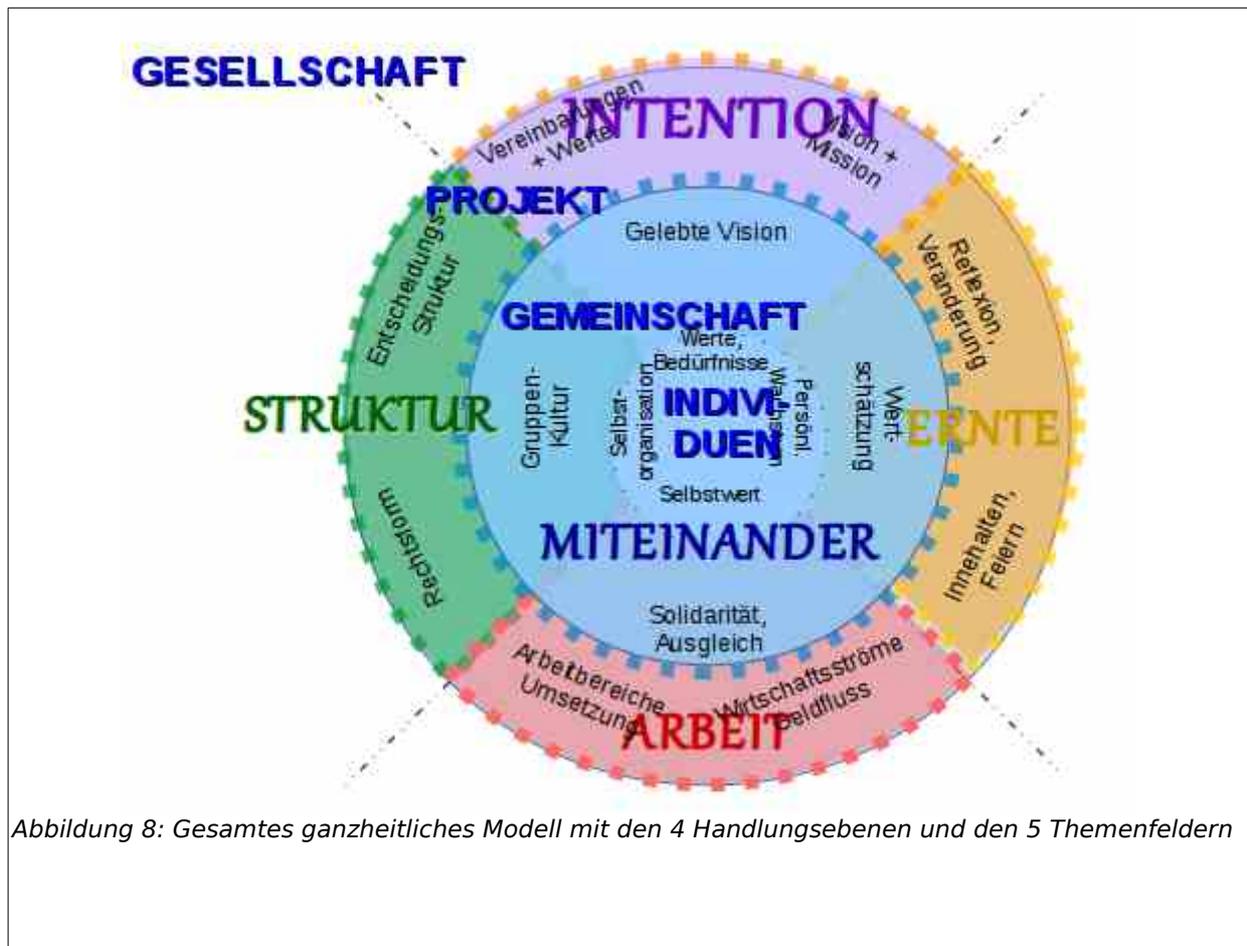


Abbildung 8: Gesamtes ganzheitliches Modell mit den 4 Handlungsebenen und den 5 Themenfeldern