

nisau
Arbeit in Gruppen

Elisabeth Hanzl, Andreas Maier

Handbuch Selbstorganisation

Wie die Zusammenarbeit in Gruppen gelingt

www.handbuch-selbstorganisation.org

Impressum

Text: Elisabeth Hanzl, Andreas Maier

Grafische Gestaltung: Toledo i Dertschei

Lektorat, Korrektorat: Veronika Zwing, Maria Szmit

Druck: resch druck, Wien

1. Auflage, 2021

© Elisabeth Hanzl, Andreas Maier, Wien, 2021: CC BY-NC-ND 4.0

Das Handbuch Selbstorganisation erscheint unter der Creative Commons Lizenz: CC BY-NC-ND 4.0. Du darfst – ohne uns um Einverständnis zu fragen – das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten, mit folgenden Bedingungen: Hinweis auf die Urheber:innen und Quelle (Namensnennung Autor:innen, Titel, Website), keine kommerzielle Nutzung oder Verbreitung, keine Bearbeitung. Details: www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

www.handbuch-selbstorganisation.org

kontakt@handbuch-selbstorganisation.org

ISBN 978-3-200-07789-8

Inhalt

Einleitung	7
Theorie zur Gruppe	11
Anregungen zur Reflexion	59
Methoden	75
Praxistipps	93
Ein sehr subjektives Glossar	145
Literatur und Online-Quellen	153
Autor:innen	157
Fördergeber:innen	159

Einleitung



Jede Gruppe hat ihre eigene Dynamik, ihre eigenen Rituale, Regeln und Konflikte. Manches davon wurde von der Gruppe bewusst gewählt, anderes hat sich im Laufe der Zeit ergeben, verändert und verselbständigt. Jede Gruppe entwickelt und lebt dabei ihre eigene „Gruppenkultur“.

Wir verstehen die gelingende Zusammenarbeit in Gruppen als einen permanenten Prozess, der nie abgeschlossen ist. Eine offene, (selbst-)kritische und reflektierende Haltung gegenüber den Dynamiken in der Gruppe stärkt dabei das gemeinsame Tun. Dazu möchten wir mit diesem Buch einen Beitrag leisten: Wir schärfen den Blick für wichtige Aspekte in der Zusammenarbeit als Gruppe und stellen theoretische Konzepte und Methoden vor. Praxisorientiert bietet das Buch Modelle, Handlungs- und Reflexionsimpulse für die Ausgestaltung einer konstruktiven Gruppenkultur.

Dabei stehen Gruppen im Mittelpunkt, die für ein wertschätzendes, bestärkendes Miteinander eintreten. Wir denken dabei besonders an Gruppen und Organisationen, die in ihrer Arbeit und in ihren Zielen einen gesellschaftspolitischen Anspruch tragen. Zum Beispiel Schüler:innen-, Lehrlings- und Studierendenvertretungen oder Gewerkschaftssektionen, Jugendorganisationen und lokale

Nachbarschaftsinitiativen. Aber auch (ehrenamtliche) Gruppen und Netzwerke innerhalb von etablierten NGOs oder Initiativen mit emanzipatorischer, antirassistischer, antifaschistischer, feministischer oder ökologischer Ausrichtung.

Unserer Erfahrung nach haben Gruppen und Organisationen in diesem Kontext etwas gemeinsam: Wenn sie sich das Ziel gesetzt haben, Veränderungen in der Welt zu bewirken, ein Stück Benachteiligung aufzuheben, das Leben lebenswerter zu gestalten, dann achten sie oftmals auch besonders darauf, wie die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe gestaltet wird. Der eigene gesellschaftspolitische Anspruch der Gruppe, die Werte und Visionen werden idealerweise auch in der Gruppenkultur wirksam.

Zusammenfassung der Inhalte

Dieses Buch unterstützt das Miteinander in der Gruppe, indem sich Leser:innen im Kapitel *Theorie zur Gruppe* einen differenzierten Blick für die Dynamiken, Prozesse und Strukturen in Gruppen aneignen können. Dabei werden als Beispiele spezifische Situationen in selbstorganisierten, emanzipatorischen und hierarchiekritischen Gruppen thematisiert und Herausforderungen, mit denen Gruppen und Einzelpersonen konfrontiert sein können, bearbeitet. Die Modelle und Anregungen zu Rollen, Funktionen und Positionen in der Gruppe können diejenigen unterstützen, die das nächste Projekt der Gruppe vorbereiten – und darin bestärken, dass diese Aufgabe nicht immer an denselben hängen muss.

Die Lektüre von *Anregungen zur Reflexion* liefert Impulse, um Prozesse und Abläufe in der eigenen Gruppe zu hinterfragen und möglicherweise zu verändern. Dabei setzen wir auf einer individuellen Ebene an: jedes Gruppenmitglied kann für sich die eigenen Ressourcen, die „Baustellen“ der Gruppe und Anzeichen für Überlastung verstehen und einschätzen lernen.

In den beiden Kapiteln *Methoden* und *Praxistipps* werden diejenigen Leser:innen fündig, die direkt Impulse anwenden und umsetzen möchten: die Methoden eignen sich vor allem für eine selbst-angeleitete Auseinandersetzung innerhalb der Gruppe. Ebenso können sich Personen, die einen Workshop für eine Gruppe planen und extern moderieren, darin Anregungen holen. Die Praxistipps wiederum sind nützliche Helferleins für den Gruppen-Alltag. Der bunte Blumenstrauß an Praxisbeispielen, Werkzeugen und Modellen kann nach Lust und Laune ausprobiert werden.



Theorie zur Gruppe

In diesem Kapitel beschreiben wir zunächst die Begriffe selbstorganisiert, emanzipatorisch und hierarchiekritisch genauer. Daran anschließend stellen wir drei Modelle zu Gruppenphasen und Gruppendynamik vor. Einige Praxisbeispiele vom Alltag in Gruppen ergänzen die theoretischen Ausführungen. Wir beschäftigen uns weiters mit inneren und äußeren Strukturen: Dem Rahmen, innerhalb dessen die Gruppe arbeitet, und den Rollen und Positionen, die Gruppenmitglieder einnehmen.

Inhaltsverzeichnis

Selbstorganisiert? Emanzipatorisch? Hierarchiekritisch?	13
Gruppen und ihre Dynamiken	17
Definitionen von Gruppenbegriffen	17
Modelle zu Gruppenprozessen	22
Strukturen der Zusammenarbeit	33
Rahmenbedingungen und Regeln	33
Aufgaben und Rollen	46

Selbstorganisiert? Emanzipatorisch? Hierarchiekritisch?

Einleitend haben wir bereits kurz umrissen, dass wir vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen in selbstorganisierten, emanzipatorischen und hierarchiekritischen Gruppen und Kontexten schreiben.¹ Doch was meinen wir mit den Schlagworten „selbstorganisiert“, „emanzipatorisch“ und „hierarchiekritisch“ genau?

An erster Stelle steht ein hohes Maß an freier Entscheidung: Wir schreiben aus der Perspektive von und für Gruppen, die aus eigenem Antrieb und aus eigener Motivation zusammenkommen. Das kann die Nachbarschaftsinitiative für die Errichtung eines Begegnungsortes sein, die Gruppe für eine antirassistische Stadtpolitik, der Verein von Fahrradaktivist:innen, die Initiative für die Sichtbarmachung von Frauen* im öffentlichen Raum – und, und, und. Auch eine aus eigener Initiative entstandene Vernetzungsgruppe zwischen Arbeitskolleg:innen, die für Arbeitnehmer:innenrechte eintritt, hat darin Platz. Auf ein Team, das „top down“ von der Leitungsebene für die Umsetzung eines Projekts eingerichtet wurde, trifft unsere Definition nicht zu – zumindest dort nicht, wo dem Team Vorgaben und Anforderungen gesetzt werden. Aber die Abwesenheit von Lohnarbeit und Bezahlung reicht noch nicht zur engeren Definition von „selbstorganisiert“ aus: Unser Fokus liegt auf jenen Gruppenzusammenhängen, die sich in der Ausgestaltung ihrer Arbeitsweise für Selbstbestimmung und Selbstorganisation entscheiden. Bezüglich unserer drei Schlagworte „selbstorganisiert“, „emanzipatorisch“ und „hierarchiekritisch“ möchten wir folgende Definitionen anbieten:

Eine **selbstorganisierte** Gruppe gestaltet selbst und gemeinsam als Gruppe ihren Weg zur Erreichung ihrer Ziele.

¹ Diese sind: ehrenamtliche Arbeit in Vereinen und NGOs, gesellschaftspolitisches Engagement und Aktivismus in Wien sowie verschiedene Funktionen in der Interessenvertretung von Studierenden (ÖH).

Konstitutive Elemente der Gruppe sind (unter anderem) ihr Ziel und ihre Aufgabe. Das heißt, Menschen kommen aufgrund ihres gemeinsamen Ziels und der gemeinsamen Bewältigung ihrer Aufgaben zusammen und bringen ihre jeweils unterschiedlichen Motivationen sowie Herangehensweisen dafür mit. Möglicherweise hat die Gruppe zu Beginn der Zusammenarbeit ihr Ziel und ihre Aufgaben selbst gewählt und in einem Aushandlungs- bzw. Diskussionsprozess entschieden. Genauso gut kann es sein, dass das primäre Ziel und die Aufgaben der Gruppe durch den jeweiligen Kontext (z.B. durch die Einbettung in eine größere Organisation, eine Interessenvertretung etc.) vorgegeben sind. Selbstorganisation bedeutet für uns also nicht unbedingt, dass sich die Gruppe selbst gründet, sie kann auch von einer anderen Gruppe oder Organisation ins Leben gerufen werden. Allerdings heißt Selbstorganisation, dass die Gruppe selbst die konkrete Ausgestaltung ihres Weges zur Erreichung ihrer Ziele organisiert und entscheidet.

Innerhalb ihrer jeweiligen Rahmenbedingungen (Gesetze, Kontexte, die Gesamtorganisation etc.) hat eine selbstorganisierende Gruppe also verhältnismäßig viel freien Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum darüber, wie und was sie in der Zusammenarbeit macht. Das bedeutet, dass über wesentliche Ziele selbst entschieden werden kann und auch, dass die Art und Weise der Umsetzung der Aufgaben selbst entschieden wird. Welche Funktionen es in der Zusammenarbeit der Gruppe gibt, welche Rollen zu erfüllen sind und welche Erwartungshaltungen daran geknüpft werden, all das wird von der Gruppe und ihren jeweiligen Dynamiken und Entscheidungsprozessen bestimmt.

Eine Gruppe, die sich als **emanzipatorisch** versteht, arbeitet daran, über die sie umgebenden Zwänge hinauszuwachsen. Das bedeutet

sich kritisch mit Gesellschaft auseinanderzusetzen und die Grenzen und Rahmenbedingungen nicht als gegeben zu betrachten, sondern als gesellschaftlich konstruiert und daher auch gesellschaftlich veränderbar.

Die Zusammenarbeit in der Gruppe unterstützt die Emanzipation² der Gruppenmitglieder zur Entdeckung und Entfaltung ihrer Möglichkeiten. Das bedeutet, dass Selbstlernprozesse, Aneignung von Wissen und Fähigkeiten, voneinander Lernen und sich in neuen Rollen, Funktionen und Positionen auszuprobieren bewusst ermöglicht werden. Gruppen können daraus für den Alltag eine positive Fehlerkultur, wechselnde Aufgabenbereiche und einen lustvoll-lernenden Dilettantismus im Ausprobieren neuer Tätigkeiten ableiten.

Ein **hierarchiekritischer** Anspruch der Gruppe bedenkt, dass Machtdynamiken und Hierarchien auch innerhalb der Gruppe wirken und fordert ein Hinterfragen der eigenen hierarchischen Strukturen ein. Das umfasst sowohl formal festgelegte hierarchische Positionen in der Gruppe als auch informell gebildete Hierarchien.

Außerdem trägt die Gruppe in ihrem hierarchiekritischen Anspruch auch eine kritische Haltung zu gesellschaftlichen Machtverhältnissen mit: Machtdynamiken innerhalb der Gruppe sind nie unabhängig und frei von gesellschaftlichen Machtverhältnissen. Achsen der gesellschaftlichen Diskriminierung und Marginalisierung (z.B. aufgrund von Geschlecht, Hautfarbe, Behinderung, Herkunft, Sprache, sozialem Status ...) wirken sich auch auf den Gruppenzusammenhang aus. Die Gruppe kann in der eigenen Praxis gesellschaftliche Machtverhältnisse aufbrechen und sozialer Ungleichheit und Diskriminierung entgegenwirken.

² Zum Emanzipationsbegriff siehe auch: Holzer, *Kritisch-emanzipatorische Erwachsenenbildung: totgesagt und doch lebendig?*, 2009; Flurschuetz, *Emanzipatorische Bildung – Bildung zur Emanzipation*, 2004

Für die Gruppenpraxis bedeutet „hierarchiekritisch“ ein ständiges Hinterfragen von Prozessen und Gruppendynamiken, aber auch ein fragender Blick auf Rollen, Positionen und Aufgaben Einzelner in der Gruppe. Emanzipatorisch ist dabei die Bewegung hin zur Befreiung aus dem Zustand der Abhängigkeit: Ein Hin zur Befreiung des Individuums und der Gesellschaft aus Zwängen, Ausbeutung und Unterdrückung. Auf der Ebene der gemeinsamen Arbeit in der Gruppe bedeutet das, scheinbare und reale Zwänge und Notwendigkeiten zu thematisieren und nicht stillschweigend zu akzeptieren.

Für den Lernprozess zwischen Einzelperson und Gruppe, zwischen „Ich“ und „Wir“, können sich daraus folgende Perspektiven ergeben:

- Gestärkte und zufriedenerere Einzelpersonen in Gruppen, die auf sich selbst und aufeinander achten, um langfristig motiviert zu bleiben und nicht auszubrennen. Zu wissen, was einem selbst zumutbar ist und gut tut, stärkt die Selbstbestimmung jeder:s Einzelnen und ist auch eine Voraussetzung für Empathie gegenüber anderen.
- Die Erfahrung, als Person in einer Gruppe etwas zu tun, zu lernen, beitragen zu können und darin Wertschätzung zu erleben sowie persönlich zu wachsen. Das Mitwirken in selbstorganisierten Gruppen ist oft nicht mit finanzieller Entlohnung verbunden; somit sind die Beziehungen, die Sinnhaftigkeit des Tuns, die Wertschätzung untereinander, die Atempause von Leistungsdruck und Konkurrenz, die die Gruppenmitglieder einander bieten, eine zentrale Form von „Belohnung“.
- In einer ansonsten menschenunfreundlichen Welt als Gruppe kollektive Erfahrungen machen zu können, die nicht auf Ausschluss und Diskriminierung setzen: Die Gestaltung einer „besseren Welt“ oder auch nur eines kleinen besseren Teiles dieser Welt beginnt oft bei den unmittelbaren Beziehungen.

Gruppen und ihre Dynamiken

Zunächst führen wir die Begriffe „Gruppe“, „Großgruppe“, „Kleingruppe“, „Team“ und „Arbeitsgruppe“ näher aus.

Anschließend stellen wir drei Modelle vor, mit denen Dynamiken in Gruppen vereinfacht, idealtypisch beschrieben und so vielleicht besser verstanden werden können.

Definitionen von Gruppenbegriffen

Jeder von uns ist im Alltag immer wieder Teil von losen „Gruppierungen“ von Menschen, die sich gerade in der gleichen Situation befinden: Zum Beispiel die Ansammlung von Leuten, die an der Bushaltestelle warten, die Teilnehmer:innen, die sich gerade im Seminarraum für einen Workshop zusammenfinden, oder eine Handvoll Kinder, Jugendlicher und/oder Erwachsener, die einen Tagesausflug machen.

Solche Situationen können bereits manches mit Gruppen, wie wir sie hier beschreiben werden, gemeinsam haben, sie lassen sich aber noch nicht auf ein langfristiges gemeinsames Tun – eine Zusammenarbeit – ein. Deshalb braucht es zunächst eine engere Definition des Begriffs Gruppe, hier von Oliver König und Karl Schattenhofer übernommen:

Definitionselemente einer Gruppe¹

- drei bis ca. 20 Mitglieder (von Großgruppen spricht man ab ca. 20 Mitgliedern)
- eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel
- die Möglichkeit der direkten (Face to Face) Kommunikation

¹ König/Schattenhofer, *Einführung in die Gruppendynamik*, 2018, S. 15

- eine gewisse zeitliche Dauer, von drei Stunden [...] bis zu vielen Jahren.

Darüber hinaus entwickeln Gruppen mit der Zeit²

- ein Wir-Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts
- ein System gemeinsamer Normen und Werte als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse
- ein Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen, die auf das Gruppenziel gerichtet sind.

Aus der Praxis: **Hausbewohner:innen organisieren sich**

Im Haus N°14 in der Flaxstraße sind aktuell noch 8 von 14 Wohnungen vermietet und unterschiedlich lange bewohnt. Bisher haben sich die Mieter:innen allerdings immer nur im Vorbeigehen am Gang gesehen und von Zeit zu Zeit begrüßt. Seit das Haus N°14 von einer Immobilienfirma aufgekauft wurde, verschlechtert sich die Wohnsituation für die Mieter:innen allerdings schrittweise: Wochenlang wird das Schloss am Eingang nicht repariert, durch ein kaputtes Gangfenster steigen die Heizkosten im Winter, Vertreter:innen der Immobilienfirma läuten unangekündigt bei den Wohnungen an und wollen Zutritt – und eine laute und staubige Sanierung im Stiegenhaus beginnt. Die fünf Mieter:innen von Top 3 haben genug von den Schikanen und wollen sich dazu gemeinsam mit den anderen Bewohner:innen austauschen. Sie laden die Nachbar:innen zu einem Treffen an einem Samstagvormittag zu sich in die Wohngemeinschaft ein. Zehn Mieter:innen kommen zusammen und beschließen bei dem Treffen, gemeinsam eine Beschwerde zu verfassen und sich von Expert:innen Rat zu holen. In sechs Wochen wird ein zweites Treffen, diesmal bei Top 5, vereinbart.

Anhand des Beispiels der Flaxstraße wird deutlich, wie aus den relativ unverbundenen Mieter:innen eines Hauses langsam eine Gruppe entsteht. Mit dem gemeinsamen Ziel, die Schikanen der neuen Eigentümer:innen zu stoppen, entwickelt sich die Struktur der Zusammenarbeit: Kontakte werden ausgetauscht, Kommunikationswege eingerichtet, das nächste Treffen ist geplant. Weiters werden bereits erste Aufgaben untereinander aufgeteilt. Durch das Kennenlernen der anderen Mieter:innen und durch das gemeinsame Ziel hat sich ein beginnendes „Wir-Gefühl“ eingestellt, das sich auf den Zusammenhalt positiv auswirkt.

Großgruppe – Kleingruppe – Arbeitsgruppe – Team

Da Zusammenarbeit in Gruppen in den verschiedensten Formen passiert, ist es zunächst sinnvoll, noch genauer zwischen Gruppen, Kleingruppen, Großgruppen, Arbeitsgruppen und Teams zu unterscheiden.

Eine **Großgruppe** beginnt ab ca. 20 Personen und unterscheidet sich in ihrer Dynamik von kleineren Gruppen. So ist es in größeren Gruppen-zusammenhängen für Einzelne nicht mehr möglich, mit allen Gruppenmitgliedern in engerem Kontakt und Austausch zu stehen. Deshalb steht für die Einzelperson die eigene Position und der Status innerhalb der Großgruppe im Vordergrund – sich in größeren Gruppen zu positionieren und damit zu exponieren macht oft Angst.

Im Unterschied dazu besteht eine **Kleingruppe**, wie sie die Forschung definiert, aus 3 bis etwa 14 Personen. Diese Gruppengröße ermöglicht, dass die Mitglieder untereinander gut in persönlichem Kontakt stehen können.

Das wirft nun die Frage auf, ob es eine Bezeichnung gibt für Gruppen, in denen 15-19 Menschen aktiv sind. Diese Anzahl von Gruppenmitgliedern hat in der Forschung keinen eigenen Namen. Das liegt daran, dass bei dieser Gruppengröße Dynamiken aus Kleingruppen wie auch solche aus Großgruppen wirken: Bei 15-19 Gruppenmitgliedern ist zwar noch Nähe und enger Austausch möglich, aber es sind meist bereits Charakteristika von Großgruppen vorherrschend.

Arbeitsgruppen lassen sich von Kleingruppen im Allgemeinen noch dadurch unterscheiden, dass sie sich zeitlich begrenzt und stark an einer Aufgabe oder einem Projekt konstituieren und Untergruppen von Gruppen sind.

Die Selbstorganisation von Menschen in Gruppen findet, wenn wir uns an den oben beschriebenen theoretischen Unterscheidungen orientieren, in all diesen Formen statt. Für uns ist hier der Fokus auf Gruppen beziehungsweise Kleingruppen relevant, die sich wiederum für einzelne Aktivitäten in Arbeitsgruppen teilen können. Oft bewegen und organisieren sich diese Gruppen in einem größeren Kontext, einer Organisation oder in der Struktur einer Großgruppe: beispielsweise die Mitgliederversammlung, das (Vernetzungs-)Plenum, diverse Austauschforen oder Plattformen.

Wenn wir uns an dieser Stelle wieder die Situation der Hausbewohner:innen der Flaxstraße vergegenwärtigen, so lassen sich bereits Grundelemente der Strukturierung als Gruppe beobachten und weiterdenken:

- Die Größe der Gruppe ist mit zehn Personen beim ersten Treffen zwischen kleiner und mittelgroßer (Klein-)Gruppe angesiedelt.

- In Zukunft könnte sich aus der Gruppe heraus eine Arbeitsgruppe bilden, die sich beispielsweise dem Thema Mietrecht genauer widmet.
- Weiters könnten Bewohner:innen aus der Flaxstraße an einem Vernetzungstreffen teilnehmen, das unterschiedliche Mieter:innen-Initiativen zusammenbringt, und dort Selbstorganisation als Großgruppe erfahren.

Das Team

In der Fachliteratur, besonders in Handbüchern zu Management und Organisation, stehen Teams, Teamarbeit, Teambuilding etc. oft als zentrale Begriffe im Fokus. Auch in der Theorie zur Gruppendynamik wird das Team als „Sonderform der Gruppe“ verstanden, das arbeits- und aufgabenbezogen zusammenarbeitet und kooperiert. Für unser Verständnis von Selbstorganisation in Gruppen ist diese Unterscheidung zwischen Gruppe und Team hier nicht relevant. Die drei Haupteigenschaften und Charakteristika, die Teams „in der Arbeitswelt“ zugeschrieben werden, können auf die Zusammenarbeit in selbstorganisierten, emanzipatorischen Gruppen genauso gut zutreffen:

- Kooperation der Mitglieder zur Erreichung des Zieles
- eigener Handlungsspielraum des Teams
- Selbststeuerung vom Was und Wie der Zusammenarbeit³

In weiterer Folge verwenden wir in diesem Buch daher bewusst den Begriff Gruppe, da er im Kontext unserer Erfahrungen mit Selbstorganisation gebräuchlicher ist und wir uns Prozessen und Dynamiken widmen, die sich sowohl in der Zusammenarbeit als Gruppe wie auch als Team stellen.

³ Vgl. König/Schattenhofer, *Einführung in die Gruppendynamik*, 2018, S. 18f.

Modelle zu Gruppenprozessen

Zwei Leute sind zum ersten Mal bei einem Treffen der Gruppe dabei, fünf kommen wieder zu spät, eine Person sprüht vor Ideen und Motivation, zwischen zwei anderen Gruppenmitgliedern spitzt sich die Uneinigkeit über das weitere Vorgehen zu einem Konflikt zu ... und obwohl das letzte Treffen vor zwei Wochen noch so motivierend erlebt wurde, ist diesmal einfach alles mühsam und erschöpft sich in endlosen Diskussionen.

Jede:r von uns hat vermutlich bereits Prozesse und Dynamiken erlebt, die in allen Gruppen präsent sind: Gruppenbildung, Rollenentwicklung, aber auch Themen wie Leitung, Macht und Konflikte fallen beispielsweise darunter. In der Wissenschaft werden diese Prozesse unter dem Begriff „Gruppendynamik“ zusammengefasst und analysiert.⁴ Darüber gibt es praktische Einführungsliteratur, die das gesamte Spektrum von gruppenspezifischer Forschung und Anwendung aufbereitet.⁵ Insofern haben wir nicht den Anspruch, hier soziologische und sozialpsychologische Forschung in ihrer Tiefe und Breite darzulegen. Stattdessen lautet unsere Leitfrage: Welches gruppenspezifische Grundwissen stärkt uns in unserer Zusammenarbeit in selbstorganisierten Gruppen?

Drei Modelle möchten wir dafür kurz zusammenfassen und umreißen:

- ein Modell, das verschiedene Phasenabläufe in Gruppen beschreibt
- ein Modell zum Spannungsverhältnis von „Integration“ und „Differenzierung“
- ein Modell zur „Rangdynamik“ von Positionen innerhalb der Gruppe

Jede Gruppe hat ihre eigene Geschichte, entwickelt sich nach ihren eigenen Möglichkeiten und Normen. Die prozesshafte Entwicklung

⁴ Vgl. Wolfgang Rehtien, *Angewandte Gruppendynamik*, 2007

⁵ Z.B.: Langmaak/Braune-Krickau, *Wie die Gruppe laufen lernt*, 2010

König/Schattenhofer, *Einführung in die Gruppendynamik*, 2018

von Gruppen wurde daher basierend auf der Kleingruppenforschung in verschiedene Abschnitte und Phasen unterschieden, die wiederum in Modelle abstrahiert und zusammengefasst wurden. Keines dieser Modelle kann den Verlauf einer spezifischen Gruppe „prognostizieren“. Somit dienen sie für die eigene Gruppenerfahrung immer nur als Folie für Reflexion und Hypothesen, um die individuellen Beobachtungen einzuordnen: *Wo stehen wir gerade? Wie war die Entwicklung der Gruppe im Rückblick? Was erleben wir aktuell?*

Gruppenphasenmodell nach Tuckman⁶

Eines der bekanntesten und – unter anderem wegen der Eindrücklichkeit und Vereinfachung – am weitesten verbreiteten Modelle ist das Gruppenphasenmodell von Bruce Tuckman, das er in den 1960ern entwickelt und in den 1970ern ergänzt hat. Tuckman teilt darin die Zusammenarbeit von Gruppen in fünf Phasen ein, die den Verlauf vom ersten Kennenlernen bis zum Abschluss der Zusammenarbeit idealtypisch beschreiben sollen:

Phase 1 – „Forming“: Das Forming umfasst das Zusammenkommen als Gruppe, das Kennenlernen, die erste Orientierung. Wer ist Teil der Gruppe? Wo stehe ich im Verhältnis zu den anderen? Wie soll ich mich verhalten? Will ich Teil dieser Gruppe sein?

Phase 2 – „Storming“: Im Storming werden grundlegend Rollen, Positionen und Ziele innerhalb der Gruppe ausverhandelt, es kommt zu Konflikten, zu Reibung untereinander, die sowohl Nähe erzeugen als auch Differenzen zwischen Gruppenmitgliedern aufzeigen kann und Klärung auf der Beziehungsebene ermöglicht. Während dieser Phase wird die Zusammenarbeit oft als mühsam, kraftraubend und langsam erlebt.

⁶ Tuckman/Jensen, *Stages of Small-Group Development Revisited*, 1977

Phase 3 – „Norming“: In der Phase des Normings ist es der Gruppe möglich, klare (ausgesprochene oder auch unausgesprochene) Vereinbarungen zu treffen, die geteilt werden und die somit die Zusammenarbeit als Gruppe strukturieren. Das „Wir-Gefühl“ der Gruppe kristallisiert sich heraus.

Phase 4 – „Performing“: Nun ist die Gruppe in ihrem „arbeitsfähigsten“ Zustand angekommen. Rollen und Normen sind soweit geklärt, dass sich eine tragfähige Selbstorganisation der Gruppe herausgebildet hat und gemeinsame Aktivitäten erfolgreich durchgeführt werden. In dieser Phase wird die Zusammenarbeit als positiv, produktiv und erfolgversprechend erlebt.

Phase 5 – „Adjourning“: Das Adjourning beschreibt die Phase der Gruppenauflösung, die sich vor allem bei temporären Gruppen (zum Beispiel Arbeitsgruppen oder Gruppen, die sich nur für ein zeitlich begrenztes Projekt konstituieren) zeigt. Das Abschiednehmen, der Rückblick auf die Zusammenarbeit und die Evaluation, aber auch Unsicherheiten in Bezug auf die eigene Zukunft und die Zukunft der persönlichen Beziehungen treten in den Vordergrund.

Dieses Modell von Tuckman suggeriert eine lineare Gruppenentwicklung, die sich in dieser idealtypischen Form nicht empirisch nachweisen lässt⁷ – denn die Gruppenaufgabe(n) und die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen der Gruppe sind bestimmend für ihre Entwicklung: In der Realität können diese Entwicklungsschritte also auch durcheinandergewürfelt, sich wiederholend oder auch reduziert auf einzelne Anfangsphasen stattfinden.

Was an dem Modell ist also für uns in der hierarchiekritischen und emanzipatorischen Zusammenarbeit in Gruppen hilfreich? Zunächst

⁷ Vgl. König/Schattenhofer, *Einführung in die Gruppendynamik*, 2018, S. 61

einmal ganz grundlegend die Beobachtung, dass sich Gruppen in einem dynamischen Prozess befinden, der zu unterschiedlichen Zeitpunkten mehr oder weniger mühsam, erfolgreich oder angenehm erlebt wird. Die Bearbeitung der aufkommenden Konflikte kann in diesem Prozess zur Klärung von Rollen, Aufgaben, Zielen und Positionen innerhalb der Gruppe beitragen und somit zu einer gestärkten Zusammenarbeit führen. Das bedeutet, dass Uneinigkeiten, Differenzen und langwierige Diskussionen schlichtweg notwendige Schritte in der Entwicklung der Zusammenarbeit sein können (aber nicht müssen). Mit diesem Hintergrundwissen können selbstorganisierte Gruppen, gerade in der Anfangsphase der Zusammenarbeit oder nachdem neue Gruppenmitglieder hinzugekommen sind, sich Zeit für einen guten gemeinsamen Einstieg nehmen und Differenzen und Unklarheiten Raum geben.

Gruppenentwicklung entlang der Pole Integration und Differenzierung⁸

Ein weiteres Modell, mithilfe dessen sich Gruppenprozesse analysieren und interpretieren lassen, geht von der Gruppenentwicklung durch Lern- und Veränderungsprozesse aus: Wenn in der Zusammenarbeit Höhen und Tiefen und verschiedene Stationen im Prozess erlebt werden, pendelt der Gruppenprozess zwischen den Polen „Integration“ und „Differenzierung“, wie es König/Schattenhofer beschreiben.

Integration steht dabei für Zusammenhalt, ein harmonisches Miteinander, die Bedeutung von Gemeinsamkeiten; kurzum jene Kräfte, die das „Wir-Gefühl“ der Gruppe stärken und zentripetal, also zusammenführend, wirken. Demgegenüber steht der Pol „Differenzierung“, der die Betonung von Unterschiedlichkeiten, individuellen Bedürfnissen, verschiedenen Standpunkten und Uneinigkeiten umfasst.

⁸ Vgl. König/Schattenhofer, *Einführung in die Gruppendynamik*, 2018, S. 54ff.

Die differenzierenden Kräfte wirken zentrifugal, d.h. auseinander driftend. Entlang dieser zwei Pole wird in der Gruppe auch Nähe (Integration) und Distanz (Differenzierung) empfunden.

In der laufenden Zusammenarbeit als Gruppe kann es leicht sein, dass (un)ausgesprochene Annahmen oder „Glaubenssätze“ im Weg stehen, wie zum Beispiel: „Wenn alle fest zusammenhalten und wir uns immer einig sind, dann kommen wir schneller zum Ziel“ oder „Die Gruppe funktioniert nicht gut, wenn wir uns streiten“. Solche Annahmen implizieren, dass nur die integrativen Kräfte im Gruppenprozess wertvoll und wichtig seien. Doch was passiert, wenn nur noch das Gemeinsame zählt? Wenn Unterschiede unterdrückt werden? Zunächst erhöht sich dadurch der Anpassungsdruck für die einzelnen Gruppenmitglieder, nach dem Motto „Nur wenn du so fühlst/denkst/handelst wie ‚wir‘ bist du Teil der Gruppe“. Das kann dazu führen, dass Mitglieder aus der Gruppe aussteigen.

Wenn Differenzen innerhalb der Gruppe keinen Platz mehr haben, erhöht sich außerdem das Risiko, einem sogenannten „group think“ zuzusteuern. „Group think“ beschreibt einen Zustand, in welchem die Gruppe sich selbst und die eigenen Fähigkeiten überhöht, worin Bedenken Einzelner in der Entscheidungsfindung der Gruppe negiert werden und das Risiko der Handlungen nicht mehr realistisch abgeschätzt wird. Das ist dann die extreme Schattenseite der Zusammenarbeit: Anstelle von besseren und überlegten Entscheidungen und Aktionen entstehen Prozesse und Dynamiken, die sich auf die Gruppe, die jeweiligen Aufgaben und das Umfeld negativ auswirken.

Nun anders gedacht: Wie wirkt sich zu viel Differenzierung auf die Zusammenarbeit der Gruppe aus? Dann sind die trennenden Kräfte

am Zug, die die Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern betonen. Die Kehrseite davon liegt auf der Hand – Spaltung oder Auflösung des Gruppenzusammenhangs, sobald keine gemeinsame Arbeitsgrundlage mehr herstellbar ist.

Das Modell der Gruppenentwicklung entlang der Pole Integration und Differenzierung kann hilfreich sein, um sich vor Augen zu führen, dass in Gruppen immer beide Kräfte wirken: Die Kräfte, die integrativ das Gemeinsame stärken und jene Kräfte, die eine Differenzierung anstreben. Das Pendeln zwischen beiden Polen beschreiben König/Schattenhofer als einen idealtypischen Wechsel, der in der konkreten Gruppenpraxis auch anders aussehen kann. Im Modell wird der Verlauf auf der Zeitachse skaliert – je länger die Gruppe zusammenarbeitet, desto stärker werden beide Pole. Ein stärkerer Zusammenhalt und eine stärkere Wahrnehmung von Unterschieden sind zeitgleich beziehungsweise im Wechsel miteinander möglich.

Im Kontext von selbstorganisierten Gruppen kann dieses Modell verdeutlichen, dass es beide Kräfte und Funktionen braucht: Integration und Differenzierung. Individuelle Freiheit und gruppenorientierter Zusammenhalt müssen ein Zusammenspiel darstellen.

Auf welche Art und Weise das Gemeinsame und die Unterschiedlichkeiten innerhalb einer Gruppe bestehen, besprechbar sind oder unausgesprochen bleiben, das liegt am jeweiligen Miteinander innerhalb der Gruppe.

Das Modell der Rangdynamik von Raoul Schindler⁹

Das Modell der Rangdynamik von Raoul Schindler beschreibt, welche grundlegenden Rollen in einer Gruppe in Bezug auf das Ziel bzw. die

⁹ Vgl. Schindler, *Das lebendige Gefüge der Gruppe*, 2016

Aufgabenstellung der Gruppe eingenommen werden. Schindler benennt darin als „Rollen“ die Positionen von Gruppenmitgliedern hinsichtlich Macht und Einfluss in der Gruppe. Insofern verwendet er – und wir in der Wiedergabe seines Modells auf den nächsten Seiten – einen Rollenbegriff, der sich in unserem Handbuch explizit von den anderen Kapiteln unterscheidet (siehe "Aufgaben und Rollen", Seite 46). Wieder ist es wichtig, den Modellcharakter der Theorie zu bedenken: Je nach Gruppe und Situation sind die Rollenverteilungen unterschiedlich und eben nicht festgeschrieben – das Modell fungiert als abstrakte Reflexionsfolie für die beobachtete Realität.

Das Modell der Rangdynamik beschreibt Machtdynamiken in Gruppen. Zunächst werden verschiedene Rollen identifiziert, die miteinander eine Dynamik entfalten. Es werden zwei Pole gezeichnet: Die Alpha-Rolle, welche Initiativen setzt, die Gruppe führt und deren Vorschläge oft als zielführend erlebt werden. Eine Omega-Rolle steht dazu im Widerstand und hinterfragt Entscheidungen und Prozesse. Die restlichen Gruppenmitglieder orientieren sich zwischen den zwei Polen.¹⁰

Im Unterschied zu den beiden vorhin beschriebenen Modellen zu Gruppenphasen, die auf die zeitliche Dimension der Gruppenentwicklung Bezug nehmen, liegt bei der Rangdynamik der Fokus auf dem Zusammenspiel der Rollen in der Gruppe in Bezug auf Macht und Einflussnahme. Gibt es ein Ziel, so gibt es auch Zweifel daran, ob das Ziel erreicht werden kann und wie es erreicht werden soll. Existiert eine:n Initiativträger:in, der oder die den Ton angibt, so findet sich auch eine Gegenposition dazu. Die Gruppe und die Gruppenstruktur orientieren sich an diesen beiden Positionen.

¹⁰ Im Modell von Raoul Schindler finden sich noch weitere Rollen und Faktoren als Elemente der Rangdynamik. Wir haben hier lediglich diejenigen herausgegriffen, die für unsere Ausführungen relevant sind.

Aus der Praxis: **Partyplanung in der Studienvertretung**

Temperaturmäßig kündigt sich der Sommer an, das Uni-Semester geht dem Ende zu und immer öfter ist es möglich, abends lang draußen zu sitzen. An einem dieser lauen Frühsommerabende ist vor zwei Wochen beim Plenum der Studienvertretung die Idee aufgekommen, Ende Juni noch ein Sommerfest zu organisieren. Genau genommen hat Lis die Idee dazu eingebracht, was von der Gruppe mit Begeisterung aufgenommen und weitersponnen wurde. Einladungsflyer, Absprachen mit der Institutsleitung, eine Auswahl an DJ:anes usw. werden bei auf den wöchentlichen Treffen der Studienvertretung intensiv diskutiert. Nachdem ein Termin in vier Wochen festgesetzt wird, beginnt die „heiße“ Planungsphase, getragen von einer motiviert-mitreisenden Stimmung in der Gruppe. Im heutigen Plenum soll nun wieder über das Sommerfest diskutiert werden. Nina stört sich zunehmend an der Selbstverständlichkeit, dass der Partyplanung so viel Raum gegeben wird: Ihrer Ansicht nach verbringe die Gruppe Stunden mit Partyorga-Fragen, ständig kämen jedoch Themen zu kurz, die die laufende Beratungstätigkeit betreffen. Und überhaupt werde die Latte immer höher gelegt, wie viel Arbeit alle noch in das Sommerfest reinstecken sollen. Diesmal schlägt Nina im Plenum vor, andere Themen nach vorne zu reihen und die Partyplanung erst später zu diskutieren. Die Reaktionen aus der Gruppe darauf sind mehrheitlich ablehnend. Und schließlich wird die Diskussion von Lis mit den Worten quittiert, dass „jetzt erstmal die dringenden Punkte zur Party besprochen werden sollen, solange noch alle konzentriert sind – die Beratung läuft doch sowieso so gut wie immer gleich ab und kann auch nachher noch besprochen werden.“

Eine Woche später. Nina hat auf einem anderen Fest gefeiert und dort etwas kennengelernt, das sie beeindruckt hat: Ein Awareness-Team, das als Ansprechpersonen zur Verfügung steht, wenn sich jemand auf der Party unwohl fühlt oder von anderen belästigt wird. Als sich beim heutigen Plenum zuerst wieder alles um die Organisation, die Flyergestaltung und den DJ:ane-Act dreht, ist es ihr wichtig, ihre Idee einzubringen. Obwohl die Gruppe sich gemeinsam zu einem antidiskriminierenden Grundsatz in der eigenen Arbeit entschlossen hat, stößt die Idee auf Ablehnung. Besonders Lis findet sofort Gründe, warum ein Awareness-Team auf der Party vermeintlich schlecht ankommen würde und jetzt die Zeit für die Planung schon fehle. Die anderen Gruppenmitglieder äußern sich nur zögerlich dazu, stimmen Lis zu, sie sehen in der Idee nur den zusätzlichen Arbeitsaufwand und sind von Ninas Einwänden genervt. Erst nach dem Ende des Plenums kommen Naved und Sim zu Nina und erzählen ihr, dass sie die Idee eigentlich gut finden.

Welche Erkenntnisse kann uns nun das Modell der Rangdynamik als Hilfe in der Interpretation der Vorgänge bieten?

Nach dem Modell der Rangdynamik könnte Lis in dem Beispiel in der sogenannten Alpha-Rolle/Position gesehen werden: Andere Gruppenmitglieder schreiben Alpha die Kompetenz zu, sie „erfolgreich“ zum Ziel zu bringen. Nina hingegen hat möglicherweise eine Omega-Rolle eingenommen oder zugeschrieben bekommen, weil sie die Art und Weise, wie sich die Gruppe zum Ziel bewegt, kritisch in Frage gestellt hat. Damit steht sie besonders in Opposition zur Alphaposition von Lis. Die restlichen Gruppenmitglieder haben sich in der Diskussion an beiden Positionen (Alpha und Omega) orientiert.

In der Zusammenarbeit in Gruppen können aus dem Modell der Rangdynamik folgende Ableitungen hilfreich sein:

Die Rolle Omega – das Zweifeln, Kritisieren, Kontern, anders Einschätzen, Bremsen und andere-Richtungen-Vorschlägen – ist eine wichtige Position. Eine Gegenposition zum (vermeintlichen) Gruppenkonsens und zur Initiativträger:in einzunehmen und damit Konfliktpotentiale aufzuzeigen ist immer auch ein gruppendynamischer Prozess und kann eine wichtige Funktion darstellen. Durch diese Rolle kann die Gruppe Risiken rechtzeitig erkennen und Widersprüche, Tabus und Gegensätze wahrnehmen. In der Omega-Rolle liegt viel Potential für eine Weiterentwicklung der Gruppe.

Je nach Thema und dem Grad an Flexibilität innerhalb einer Gruppe sind die Rollen variabel: Es muss nicht immer dieselbe Person als Omega in Opposition zur Gruppe und zur Alpha-Rolle stehen. Und auch als Alpha-Initiativträger:in können sich unterschiedliche Gruppenmitglieder einbringen. Starre Gruppenstrukturen begünstigen eine Festschreibung der Rollen. Die Flexibilität, wer wann welche Rolle einnimmt, erfordert einen kontinuierlichen Aushandlungsprozess und schafft dadurch den Anstoß für Bewegung und Veränderung. Im Sinne der Rangdynamik sind diese Aushandlungsprozesse die Grundlage für lebendige Gruppen.

Fazit zu den Gruppenmodellen

Welche zentralen Aspekte können also für die Zusammenarbeit in selbstorganisierten Gruppen und hierarchiekritischen Kontexten zusammengefasst werden?

Zunächst ist die Tatsache grundlegend, dass gruppendynamische Kräfte in wirklich jeder Gruppe und tatsächlich immer wirksam sind. Ändert sich die Zusammensetzung (Einzelne kommen neu dazu oder verlassen die Gruppe), wirkt sich das auch auf gruppendynamische

Prozesse aus. Sich mit diesen zu beschäftigen – durch Reflexion und Austausch – ist in der Zusammenarbeit als selbstorganisierte Gruppe hilfreich.

Auf individueller Ebene kann eine Rollenflexibilität und eine Erweiterung der Handlungsspielräume erreicht werden. Mal Ideen einbringen, mal zurücklehnen, mal kritisch hinterfragen – es tut gut, ein Repertoire an Rollenverständnissen parat zu haben (mehr dazu auch im nächsten Kapitel).

Grundsätzlich bieten sich gruppendynamische Modelle an, um zu analysieren, wie Macht und Verantwortung verteilt sind. Gerade wenn es nicht rund läuft oder wenn die Gruppe Konflikte austrägt, hilft es zu wissen und zu erkennen, dass nicht nur ums Thema gestritten wird, sondern dass auch ein gruppendynamischer Anteil den Konflikt mitbestimmen kann.

Strukturen der Zusammenarbeit

Nun geht es um die Struktur: Zuerst werfen wir den Blick auf das „Außen“, auf die vorgegebenen Rahmenbedingungen, und dann nach „Innen“, auf die Art und Weise, wie sich die Gruppe selbst organisiert. Dabei gehen wir auf Aufgaben, Positionen und Funktionen einzelner Gruppenteile ein und darauf, welche Bedeutung das Einnehmen von Rollen in der Gruppe hat.

Rahmenbedingungen und Regeln

Unter dem Begriff **Struktur** fassen wir, wie sich die verschiedenen Teile und Einflussfaktoren einer Gruppe zueinander verhalten. Etwas weniger abstrakt ausgedrückt meinen wir damit die Art und Weise, wie die Individuen in der Gruppe miteinander in Kontakt sind und Entscheidungen treffen. Ebenso fällt darunter, wie die Erledigung von Aufgaben organisiert wird und wie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verteilt sind. Die Struktur einer Gruppe kann von vielfältigen Rahmenbedingungen, die auf die Gruppe einwirken, beeinflusst sein.

Auf diese **äußeren Rahmenbedingungen** und Einflüsse wollen wir zuerst eingehen, weil sie meist klare Auswirkungen auf die innere Organisation von Gruppen haben und diese unterschiedlich stark prägen können. Anschließend besprechen wir das Thema **Gefüge und die Organisation von Gruppen**: Hier werden Positionen und Funktionen ebenso behandelt wie Aufgabenbewältigung und Verantwortungsübernahme. Mit dem Blick auf das **Regelwerk der Zusammenarbeit** wollen wir auf diejenigen Aspekte schauen, die als selbstverständlich gelten.

Äußere Rahmenbedingungen und Einflüsse

Äußere Rahmenbedingungen prägen Gruppen unterschiedlich stark, haben aber letztlich immer Auswirkungen darauf, wie sich die Gruppe intern organisieren kann. Je nach Tiefe der Analyse und je nach Situation der Gruppe können verschieden viele „Umwelteinflüsse und -faktoren“ betrachtet werden.

Hat die Gruppe einen eigenen Raum? Auf welche finanziellen Mittel kann die Gruppe zurückgreifen? Woher kommt das Geld, und sind damit Pflichten und Aufgaben verbunden? Stoßen die Individuen freiwillig zur Gruppe? Und wie hoch ist dieser Grad an Freiwilligkeit? Diese Faktoren haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Dynamik in der Gruppe und auf die Möglichkeiten der Zusammenarbeit in ebendieser.

Aber auch indirekte Einflussfaktoren, die vielleicht nicht sofort auffallen, wirken sich auf die Gruppe aus. Hier möchten wir auf einen sehr sinnvollen Beitrag in der Theorieentwicklung von Ruth Cohn hinweisen, da sie auch indirekte Einflüsse aufnimmt: In der *Themenzentrierten Interaktion* beschreibt Ruth Cohn die äußeren Einflussfaktoren auf eine Gruppe als *Globe*.¹ Darin bezieht sie das organisatorische, strukturelle, soziale, politische, wirtschaftliche, ökologische sowie kulturelle engere und weitere Umfeld mit ein. Mit dieser Herangehensweise können wir etwa die direkten Auswirkungen des Kapitalismus auf Gruppen mitdenken. Der Druck zu Leistung, Konkurrenz untereinander oder Zwänge wie Lohnarbeit werden so als äußere Bedingungen, die sich auf das Individuum und die Gruppe auswirken, besprechbar.

Wir möchten nun auf sehr direkte Einflussfaktoren eingehen: Auf das breite Spektrum der organisatorischen Rahmenbedingungen, in denen sich viele Gruppen bewegen. Idealtypisch machen wir an zwei

¹ Vgl. Cohn, *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*, 2000, S. 114; Langmaack/Braune-Krickau, *Wie die Gruppe laufen lernt*, 2010, S. 80f.

Polen deutlich, wie das „Gerüst“ einer Gruppe aufgebaut sein kann – ein streng strukturierter Rahmen und ein minimal strukturierter Rahmen. Beide Pole können unterschiedliche Formen und Grade der Selbstorganisation beinhalten. Die meisten Gruppen können zwischen den beiden Polen verortet werden.

a) Eine Gruppe mit einer vorgegebenen Struktur

Eine naheliegende Möglichkeit, einer Gruppe eine gewisse Struktur zu geben, ist die Einrichtung eines Gerüsts in Form von Vorgaben. Das kann bei der Gründung der Gruppe von dieser selbst gewählt oder von einer Gründungsinstanz (z.B. einer übergeordneten Organisation) auferlegt werden. Durch diese klaren Vorgaben wird definiert, wie Organisationsform, Entscheidungsform und Positionen und Funktionen in einer Gruppe einzurichten sind. Oft sind auch schon Ziele oder Aufgaben bestimmt, ein inhaltlicher „Zweck“, der die Gruppenexistenz begründet. Solche bei der Gründung definierten Vorgaben sind beispielsweise in Vereinsstatuten zu finden, dort gibt es häufig Vorsitzende, Stellvertreter:innen, Kassierer:innen, stimmberechtigte Mitglieder und so manches mehr. Einige Abläufe und Vorgaben werden über Gesetze, Verordnungen und Statuten geregelt.

b) Eine Gruppe gründet sich mit wenigen Vorgaben

Eine Gruppe kann sich auch ohne Statuten oder Positionen gründen: Etwa wenn sich Leute aus Interesse oder Notwendigkeit zu einem Thema zusammenfinden und erst überlegen müssen, wie sie die Zusammenarbeit gestalten wollen. Sie können sich gegen einen durchstrukturierten Rahmen entscheiden und vereinbaren, dass sie Aufgaben und Funktionen gemeinsam über regelmäßige Treffen organisieren wollen. Auf diesen Treffen werden die anstehenden Aufgaben diskutiert und definiert sowie die Erledigung der Aufgaben kollektiv organisiert. Das gemeinsame Treffen stellt also den Kern

der Struktur dar. Das Treffen und die Teilnahme daran sind zentral und notwendig, um alle die Gruppe betreffenden Angelegenheiten zu besprechen und zu organisieren – von hier aus können sich die Organisation der Zusammenarbeit und das Miteinander weiterentwickeln.

Im Laufe der Zeit werden sich auch in niedrig-strukturierten Gruppen Abläufe und Gewohnheiten etablieren, auf die bei den gemeinsamen Treffen zurückgegriffen wird. Die Aufgabenaufteilung kann rotierend organisiert werden, wenn jemand (eine Zeit lang) mit einer bestimmten Aufgabe betraut wird: Etwa um die Finanzen im Blick zu haben oder die Moderation für ein Treffen zu übernehmen.

Aus der Praxis: Im Widerspruch zwischen Vorgaben und Gruppenpraxis

Kenan ist bereits ein wenig nervös: Wieder einmal findet der unregelmäßige Kaffee-und-Kuchen-Stammtisch seiner Studierendenvertretung statt. Diesmal haben Merle und er sich bereit erklärt, den paar interessierten Teilnehmer:innen zu erklären, wie das so läuft mit der Gruppe und der Vertretung.

„Also wir treffen uns einmal die Woche im KommR – äh, also hier, im Kommunikationsraum, zum gemeinsamen Plenum. Da diskutieren wir gemeinsam alles, was grade so ansteht. Wir planen zusammen und entscheiden alle zusammen was wir machen und wie wir das machen. Da seid ihr auch alle herzlich willkommen! Wir streben einen Konsens an, das ist nicht immer einfach.“

„Im Moment sind wir so um die zehn Leute, aber es kommen eben nicht immer alle jede Woche. Gerade bereiten wir die Vortragsreihe

zum Thema Antisemitismus vor, wir planen die wöchentliche Beratung, und auch die Wahlen für die Studienvertretung im Frühling beschäftigt uns. Und die Neugestaltung des KommR nimmt auch nicht wenig Raum ein.“

Bert ist nicht weniger nervös als Kenan: Er hat sich eingelesen in die Organisationsform der Studierendenvertretung, interessiert sich für die zu leistende Vertretungsarbeit und wollte sich hier auch Infos holen zur anstehenden Wahl. „Entschuldige, könnt ihr noch ein wenig mehr zur Wahl erzählen?“, platzt es aus ihm heraus. „Wie kann man da bei euch kandidieren, zum Beispiel?“

Merle nimmt den Ball auf: „Wir entscheiden gemeinsam am Plenum, wen wir aufstellen lassen wollen. Weil die gewählten Leute sind dann im Plenum sowieso ganz gleichberechtigt mit den Nicht-Gewählten. Im Prinzip ist es egal, ob du durch die Wahl ein Mandat hast oder nicht – solange du zum Plenum kommst und dich in die Gruppe einbringst, entscheidest du mit. Obwohl, ganz gleichberechtigt stimmt nicht, weil zu den Sitzungen mit der Fachbereichsleitung, da sind wieder nur die Gewählten eingeladen. Aber wie gesagt, entscheiden tun wir am Plenum, was wir bei der Fachbereichsleitung für Positionen beziehen.“

„Und beim Budget ist's auch relevant ob, du gewählt bist oder nicht: Da kann auch nur jemand unterschreiben, der oder die gewählt ist. Aber da entscheiden wir halt auch am Plenum wofür wir Geld ausgeben und die zeichnungsberechtigten Personen unterschreibt dann, wenn's für alle passt“, ergänzt Kenan.

„Man kann sich das Leben auch kompliziert machen ...“, denkt sich Bert.

Die Gruppe, in der Merle und Kenan aktiv sind, praktiziert einen hohen Grad an Komplexität. Sie agiert im Rahmen einer Studierendenvertretung: Gesetze und Statuten geben also einiges an Struktur vor. Es ist vorgegeben, wie eine Wahl abzulaufen hat, wer wahlberechtigt ist, aber auch, welche Aufgaben die Studierendenvertretung zu erfüllen hat und welche Positionen zu besetzen sind. Zusätzlich zur Vorgabe ziehen sie eine weitgehend selbstorganisierte Ebene ein, die teilweise im Konflikt zur offiziellen Struktur steht: Laut Statut sind ja nur wenige gewählte Studierende wirklich entscheidungsbefugt. Trotz der Vorgabe von klaren Entscheidungshierarchien und Positionen schaffen sie es auf diese Weise, mehr Studierende als die vorgesehenen gewählten Vertreter:innen in die Entscheidungsfindung und Arbeit einzubinden und Mitgestaltung zu ermöglichen.

Was wir vorhin als Einflüsse von *Umwelt* und *Globe* beschrieben haben, wird auch bei dieser Gruppe sichtbar: Sie hat offensichtlich Geldmittel und auch einen Raum zur Verfügung. Beide Ressourcen können die Arbeit der Studierendenvertretung erleichtern und werden von der Gruppe selbst verwaltet. Sie sind aber auch mit vorgegebenen Aufgaben und Einschränkungen in der Vertretungsarbeit konfrontiert. Außerdem müssen sie sich mit den Erwartungen der Studierenden und denen der Universitätsangehörigen auseinandersetzen. All das beeinflusst ihren Handlungsspielraum und die alltägliche Praxis in der Gruppe bei der Ausgestaltung der gemeinsamen Arbeit.

Wir können auch beobachten, dass sich eine Wechselwirkung zwischen den vorgegebenen Rahmenbedingungen und dem selbstgewählten, niedrig-strukturierten Rahmen ergibt. In der Praxis entstehen daraus sicherlich Spannungen und Widersprüche: Einerseits ist der Anspruch da, dass alle gleichberechtigt teilhaben können, andererseits will die universitäre Fachbereichsleitung nur die

gewählten Vertreter:innen als Gesprächspartner:innen akzeptieren. Und letztlich ist die Gruppe dann auch noch davon abhängig, dass die Gewählten nicht plötzlich die Unterschrift bei einer gewünschten Geldausgabe verweigern.

Gerade wenn Widersprüche zwischen gemeinschaftlicher, subversiv gelebter Struktur und vorgegebenen Rahmenbedingungen vorhanden sind, ist es wichtig, für Transparenz und einen bewussten Umgang mit diesen Widersprüchen zu sorgen.

Im folgenden Abschnitt werden wir nun ein wenig über das innere Gefüge der Gruppe nachdenken.

Gefüge der Gruppe: Positionen und Funktionen

Um Klarheit in die Analyse und Betrachtung bringen zu können, unterscheiden wir vorerst im Gefüge der Gruppe zwei Begriffe: *Positionen* und *Funktionen*.²

Als **Position** fassen wir klar definierte Stellungen im Gruppengefüge. Der Vorsitz in einem Verein oder einer Gruppe ist demnach eine mögliche Position, genauso wie eine Leitung, Finanzchef:in, oder Sprecher:in. Positionen bilden daher auch einen bestimmten Platz im Hierarchiegefüge einer Gruppe ab.

Während die Position die Stellung einer Person im Gruppengefüge beschreibt und mit bestimmten Aufgaben und Tätigkeiten verbunden ist, können wir **Funktion** als die Übernahme einer notwendigen Aufgabe für die Funktionsfähigkeit der Gruppe verstehen: Die Position Vorsitzende kann etwa die Funktion der Sitzungsleitung beinhalten. Funktionen können aber auch losgelöst von Positionen ausgeübt

² Vgl. Seliger, *Das Dschungelbuch der Führung*, 2010, S. 77

werden – so kann etwa die Funktion der Sitzungsleitung abwechselnd von verschiedenen Gruppenmitgliedern erfüllt werden.

Ob nun die Positionen und Funktionen bereits in der Organisationsstruktur vorgegeben sind oder ob sich eine Gruppe dazu entscheidet, sie zu entwickeln: Eine Form von Arbeitsteilung und damit einhergehend unterschiedliche Wissens- und Erfahrungsstände gibt es in allen Gruppen. Zu verstehen, wie sich die Gruppe im Inneren strukturiert – ob das nun bewusst nach Plan geschieht oder sich „einfach so ergibt“ – hilft, Dynamiken und Abläufe in der Gruppe besser einschätzen zu können.

Wir möchten an dieser Stelle festhalten, dass die Begriffe Position und Funktion im alltäglichen Gebrauch und auch in der Fachliteratur nicht einheitlich verwendet werden. Oft werden sie auch synonym für jeweils den anderen Begriff benutzt. Wir trennen die Begriffe von Position und Funktion so klar, damit wir die jeweilige Auswirkung auf die Selbstorganisation einfacher verdeutlichen können.

Das Bewusstsein in der Gruppe darüber, wer welche Positionen einnimmt und welche Funktionen von welchem Gruppenmitglied ausgeübt werden, hilft dabei, Abhängigkeiten und Machtgefälle zu vermeiden. Wenn etwa in der selbstorganisierten Studierendenvertretung eine Person in die Position „Vorsitzender“ gewählt wurde und daher mit Aufgaben und Privilegien seitens der Universität ausgestattet ist, bringt es nichts, das einfach zu ignorieren. Die jeweiligen Auswirkungen davon auf eine selbstorganisierte, hierarchiekritische Gruppe können unterschiedlich sein – in jedem Fall wird die Gruppendynamik davon beeinflusst.

Zu reflektieren, was es heißt eine Funktion auszuüben, kann auch

dabei helfen, diese Funktion selbstbewusst zu gestalten. Die Person, die die Funktion Protokollführer:in hat, kann etwa einen geschärften Blick auf Ergebnisse und Entscheidungen einbringen: „In meiner Funktion als Protokoll-Schreibende:r muss ich sagen, dass mir der letzte Diskussionspunkt zu unklar besprochen wurde: Ich weiß nicht, was ich dazu festhalten soll.“

Jede Gruppe kann diskutieren und definieren, was es heißen soll, eine bestimmte Funktion auszuüben. Dadurch kann die Funktion gut von verschiedenen Gruppenmitgliedern, insbesondere auch neu hinzugekommenen, ausgeübt werden. In „Aufgaben und Rollen“ werden wir noch ausführlicher darauf eingehen, welche weiteren Faktoren dabei betrachtet werden können.

Regelwerk der Zusammenarbeit

Die Ausübung von Positionen und Funktionen in einer Gruppe unterliegt diversen Regeln und Annahmen. Diese können bewusst gestaltet und für alle Gruppenmitglieder transparent sein oder mehr oder weniger unausgesprochen gelten. Dasselbe gilt für das allgemeine Regelwerk der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe: Nicht jede Regel ist ausgesprochen, viele Herangehensweisen in der Zusammenarbeit von Gruppen bestehen aus den berühmten „ungeschriebenen Regeln“. Auf den nächsten Seiten beschäftigen wir uns damit, einen möglichst bewussten Umgang mit den Regeln und Dynamiken zu erlangen.

Just because! – Weils immer schon so war ...?

Aus einer hierarchiekritischen Perspektive lohnt es sich dorthin zu schauen, wo „eh alles selbstverständlich“ scheint: auf Regeln,

Normen, Abläufe, Annahmen, Funktionen und Positionen, die sonst unhinterfragt bleiben.

Mit diesem Blickwinkel können wir die innere Struktur einer Gruppe betrachten – wie also Abläufe voneinander abhängen, Entscheidungen getroffen werden, wie Treffen aussehen. Möglicherweise werden diese Strukturen unhinterfragt als gegeben angesehen und als unveränderbar hingenommen. Ähnlich wie verbreitete Vorstellungen über „die Natur“: Sie sei immer schon in ihrer jetzigen Form dagesen und funktioniere nach eigenen Abläufen, auf die der Mensch keinen Einfluss habe. Oft wird dabei übersehen, dass das, was wir als Natur fassen, oft schon lange vom Menschen geformte und veränderte Kulturlandschaft ist.

In Island beispielsweise gibt es seit Jahren Projekte, um Teile der Insel aufzuforsten. Mit dem Argument „Hier gab es noch nie Bäume, warum diese Landschaft verändern?“ mobilisieren allerdings Bürger:innen dagegen. Fakt ist, dass es auf Island Wälder gab, bis Menschen diese vor über 1000 Jahren für Weideflächen und Holzbedarf rodeten – nur war das eben vor unserer Zeit. „Hier gab es nie Bäume“ stimmt also nicht.

Legen wir dieses Beispiel über die Vorstellung vom „Natürlichen“ auf Gruppen um: Eine Gruppe kann bereits eine lange Geschichte haben, während derer sich Abläufe verfestigt haben, die oft mit einem Satz gerechtfertigt werden: „Das haben wir immer schon so gemacht!“

Vorgegebene Strukturen, wie zum Beispiel die gesetzlichen Vereinsorgane, sind klar definiert. Die meisten Gruppenmitglieder werden innerhalb einer schon geformten Gruppen- oder Organisationsstruktur mit klar ausgearbeiteten Regeln aktiv. Diese bereits vorhandene

Struktur in der Gruppe wird als selbstverständlich wahrgenommen, die Regeln und Statuten bieten (scheinbar) wenig Spielraum in der Auslegung – dafür können sie gerade zu Beginn viel Orientierung und Sicherheit geben.

Aber auch bei Gruppen mit bewusst gewählten und selbst entwickelten Strukturen kann es sein, dass lange Zeit nicht mehr darüber nachgedacht wurde, warum eigentlich die Dinge auf diese eine bestimmte Art und Weise passieren müssen. „Das war schon immer so.“ Es wird übersehen, dass die Gruppenlandschaft eine Kulturlandschaft ist und auch wieder umgestaltet werden kann: Neue Wege können angelegt und andere nicht mehr beschritten werden.

Wenn Einzelne oder die Gruppe als Ganzes unter ihrer aktuellen Struktur leidet, spätestens dann heißt es, die scheinbare Natürlichkeit der eingeübten Abläufe zu hinterfragen und zu verändern.³

Aus der Praxis: Ein Treffen in der Flaxstraße, mit dem die meisten unzufrieden sind

Die Bewohner:innen der Flaxstraße sitzen wieder am Samstagvormittag beieinander, um das weitere Vorgehen zu planen. Herr Karl liest aus dem Gruppenchat vor: „Also wir haben hier ein paar Absagen: X muss arbeiten, Y scheint nicht in der Stadt zu sein. Zudem fehlt uns die Wohnung 3 vollständig.“ Er ist frustriert: „Früher waren wir alle da. Das ganze Haus. Und jetzt, wo der ganze akute Räumungsstress nicht mehr da ist, interessiert sich keiner mehr.“

„Nana, wir sind ja hier! Das ist ja mal nicht niemand. Obwohl ich sagen muss, dass ich auch grade lieber draußen wäre, bei dem Wetter“, schaltet sich Sami ein.

³ Oft sind es Personen, die neu zu einer Gruppe stoßen, die Strukturen hinterfragen und damit einen kleinen Riss in den Abläufen erzeugen. Manchmal kann das sehr erhellend für die Gruppe sein, gleichzeitig führt es häufig auch zu Widerstand innerhalb der Gruppe. Der Praxistipp 6 geht darauf ein, was bei einem Neueinstieg für die Gruppe wichtig ist (S. 113).

„Stimmt eh, aber an uns bleibt wohl wieder die Arbeit hängen. Oder? Wir wollen jetzt ja das mit der Betriebskostenanfechtung angehen. Und das Hoffest stemmen wir wohl auch nicht mit der Handvoll ... Und ja, ich wäre auch lieber wieder vor dem Fernseher!“

„Warum treffen wir uns überhaupt ständig am Samstag? Vielleicht können wir ja mal nen anderen Termin finden. Weil ich weiß auch von mindestens zwei Leuten, die daheim wären und prinzipiell auch gern kommen würden, aber grade arg verkatert sind.“

„Am Samstag konnten früher immer alle ...“

Es stellt sich heraus, dass dieser Termin damals aus der Not heraus gewählt wurde: Das Thema war allen wichtig, weil es um den eigenen Wohnraum ging, der akut bedroht war. Der Samstagvormittag als Zeitpunkt war also allen recht, alle konnten sich dafür Zeit nehmen. Nachdem sich die Situation im Haus wieder verbessert hat und die Bewohner:innen nicht mehr akut mit dem Verlust des Wohnraumes konfrontiert sind, treten wieder andere Bedürfnisse in den Vordergrund, auch wenn das prinzipielle Interesse und die Notwendigkeit des Austauschs immer noch gegeben sind.

Den Bewohner:innen der Flaxstraße stellen sich damit einige Fragen: Mit der Tradition des Samstag-Termines brechen und neue Zeiträume finden? Gibt es Möglichkeiten Leute einzubinden, die nicht immer zum Treffen kommen können oder wollen? Wäre es auch O.K. zusammenzuarbeiten, wenn nicht mehr alle dabei sind?

Auf jeden Fall befindet sich die Gemeinschaft der Flaxstraße mit diesen Fragen plötzlich in einer Phase von Strukturveränderungen und Anpassungsbewegungen an die veränderte Situation.

Strukturen kurz zusammengefasst

In fast allen Strukturen ist es möglich, Handlungsspielräume in der Ausgestaltung der Regeln und Abläufe zu verändern: Eine vorgegebene Struktur kann in der Praxis unterlaufen werden, eine selbstbestimmte Gruppenstruktur kann auch mit klar benannten Positionen und Funktionen gestaltet werden. Allerdings ergibt sich stets eine Wechselwirkung: Auch wenn eine Person in einem Verein scheinbar nur auf dem Papier den Vorsitz führt und Entscheidungen gemeinsam von allen Gruppenmitgliedern getroffen werden, so zeigen sich im Alltag doch meist Auswirkungen aufgrund dieser speziellen Stellung im Gruppengefüge. Gibt es in Gruppen vorgegebene Positionen, so können diese nicht einfach ignoriert werden. Im Gegenteil braucht es einen sehr bewussten Umgang damit. Und gibt es keinerlei definierte Positionen, Funktionen, Rollen oder Abläufe, so muss man trotzdem davon ausgehen, dass sich diese informell schnell verfestigen werden.

Wenn eine Gruppe dies offen anspricht und die Auseinandersetzung damit fordert, entsteht ein Bewusstsein über die Gruppenstruktur. Durch die Bearbeitung kann sich die Gruppe darauf einigen, ob sie die Strukturen ändern möchte, oder ob die Gruppenmitglieder mit diesen einverstanden sind. Die Zufriedenheit aller steigert sich dadurch fast immer, da sowohl individuell als auch als Gruppe entschieden wird, was erstrebenswert ist und was auf Ablehnung stößt. Konflikte oder Probleme in der Gruppe, die ihren Ursprung in der Struktur und in den Abläufen haben, werden oft erst durch solche Auseinandersetzungen besprechbar.

Sobald Veränderungsprozesse starten, können sie auf vielfältige Hindernisse stoßen. Allein schon die Diskussion und das

Bewusstmachen von verborgenen Dynamiken und Abläufen können zu Widerstand führen. Im Hintergrund stehen Ängste der einzelnen Gruppenmitglieder: Dass etwa eine Veränderung der Abläufe mit einer Abwertung der bisher gelebten Struktur einher ginge. Oder dass die bisher in dieser Struktur geleistete Arbeit nicht wertgeschätzt werde. Womöglich wird auch der Einflussverlust Einzelner befürchtet. Oder es entsteht die Angst, dass die Zeit und Energie, die in die Veränderungsprozesse fließen, dann in der Umsetzung von Projekten fehlen. Eventuell gibt es ganz grundsätzlich eine Vorsicht und Bremswirkung bei anstehenden Veränderungen.

All diesen Ängsten und Widerständen begegnen wir im Verlauf von Veränderungsprozessen und sollten sie willkommen heißen: Sie zeigen oft mögliche Risiken und nicht bedachte Auswirkungen auf. In ihnen liegt sehr viel Information über die Gruppenkultur und über die Vorstellungen von einem Miteinander in der Gruppe. Deshalb ist es wichtig, eine Balance aus gewohnten Abläufen und neuen Versuchen zu finden.

Aufgaben und Rollen

In einer aktiven Gruppe stehen eine Vielzahl von Tätigkeiten und Arbeiten an – sie werden entweder individuell oder gemeinsam, mit viel Diskussion und Planung oder stillschweigend und „unsichtbar“ erledigt.

Wir wollen dabei auf zwei Aspekte in der Zusammenarbeit vertiefend eingehen: Indem wir die *Aufgaben* in den Blick nehmen, werden wir ausführen, wie Gruppen auf dem Weg zu ihrem Ziel vorgehen, welche Wertvorstellungen damit verbunden sind und wie die Aufgaben formuliert werden.

Die *Rollen*, die Einzelne einnehmen, sind ein weiterer Faktor bei Abläufen und Dynamiken in Gruppen. Mit dem Begriff *Rolle* erweitern wir die Aspekte von *Positionen* und *Funktionen*, die wir im vorangegangenen Teil zum *Gefüge der Gruppe* beschrieben haben.

Aufgaben

Im Gruppenalltag fallen ganz unterschiedliche Aufgaben an: Etwa die Leitung eines Treffens, das Verfassen eines E-Mails oder die Ausformulierung eines Konzepts. Genauso wie etwa die Küche aufräumen, Bleistifte nachbestellen, die Blumen im Büro gießen, den Computer mit Updates versorgen oder Snacks für das Treffen besorgen.

Aufgaben sind konkret benennbare Arbeiten und Tätigkeiten – sie werden von einer oder mehreren Personen übernommen und bearbeitet.

Bei der Erledigung von Aufgaben können unterschiedliche Vorstellungen von **Partizipation** wirken. Im Folgenden haben wir zwei entgegengesetzte Pole formuliert:

- a) Wie die Aufgabe erledigt wird (konkrete Ausgestaltung) liegt ausschließlich in der Verantwortung der Personen, die sich für die Aufgabe gemeldet haben.

- b) Die Gruppe formuliert gemeinsam Wünsche, Ziele, Vorgangsweisen für eine konkrete Aufgabe: Diejenigen, die sich für die Aufgabe gemeldet haben, kümmern sich dann um die Erledigung. Dabei achten sie darauf, dass sie im Sinne der gemeinsam formulierten Wünsche und Ziele handeln.

Aus der Praxis: **Die Studierendenvertretung braucht Papier**

„Das Kopierpapier ist alle. Es muss schnell gehen. Wer kümmert sich um Nachschub?“, wird beim Organisationstreffen in die Runde gefragt. Matthias meldet sich und macht sich an die Arbeit. Beim Bestellen stellt sich raus: Nicht so einfach. Weiß, Recyclingprodukt, 75 oder 80 Gramm starkes Papier? Matthias schließt die Bestellung noch am selben Tag ab, die Lieferung folgt am nächsten Morgen. Trotzdem steht Thomas frustriert vor dem Kopierer: „Wo ist das bunte Papier für den Druck der geplanten Flyer?“ Er ist sauer, weil „doch eh klar ist, dass wir verschiedene Farben brauchen“.

Hinsichtlich der Partizipation können wir den oben skizzierten Modus (a) erkennen: Matthias hat sich für eine Aufgabe gemeldet, er hat sich individuell um die Ausgestaltung gekümmert und aus seiner Sicht alles richtig gemacht: Einen Tag später war Papier im Kopierer. Trotzdem wurde Thomas' Bedarf nicht erfüllt. Die gemeinsame Formulierung innerhalb der Gruppe, was „Kopierpapier besorgen“ bedeutet beziehungsweise der Hinweis, was Thomas konkret braucht, haben nicht stattgefunden. Je nachdem, welche Vorstellungen von Zusammenarbeit bei der Erledigung von Aufgaben in der Gruppe vorhanden sind, ergeben sich unterschiedliche zwischenmenschliche Interaktionen. Auch wenn es sich bei manchen Aufgaben um scheinbar unkomplizierte To-Dos handelt, kann es sinnvoll sein, als Gruppe ein paar Gedanken zur Umsetzung der Aufgabe zu formulieren. Oder es gibt genügend Vertrauen in die Umsetzung und eine entsprechende Toleranz, wenn Aufgaben anders erledigt werden. Denn was bei diesem Beispiel auf jeden Fall stimmt: Je nach Perspektive wurde alles falsch oder alles richtig gemacht.

Reproduktive Arbeit

Was ist mit den Aufgaben und Tätigkeiten, die wenig im Bewusstsein der Gruppe verankert sind, aber trotzdem von einzelnen Gruppenmitgliedern erledigt werden? Wie kommt das saubere Geschirr vom Geschirrspüler ins Küchenregal? Wer putzt die Toilette? Warum vertrocknen die Pflanzen im Raum nicht? Wie kommt es, dass der Server ein regelmäßiges Update erhält?

Diese Tätigkeiten werden manchmal als so selbstverständlich gesehen, dass sie gar nicht als Aufgaben thematisiert werden. Meist bleibt die Erledigung unbemerkt, oft ohne Wertschätzung. Erst wenn die Erledigung ausbleibt, dringt sie ins Bewusstsein: Wenn keine einzige Kaffeetasse mehr im Schrank steht, der Schreibtisch überquillt vor Dokumenten, die Computer nicht funktionieren, dann lässt sich schlecht an den Aktivitäten der Gruppe arbeiten.

Wir fassen diese Aufgaben als *reproduktive Arbeit* – sie sind dazu da, die Arbeitsfähigkeit der Gruppe aufrecht zu erhalten. Sie haben keinen direkten produktiven Output bezüglich möglicher Gruppenziele und -aufgaben, machen deren Erledigung aber erst möglich.

Aus einer emanzipatorischen und hierarchiekritischen Perspektive kommen Gruppen nicht umhin, diese Arbeiten aus der Unsichtbarkeit zu holen, darüber zu sprechen und als wichtige Aufgaben für die Gruppe zu akzeptieren.

Die reproduktive Arbeit muss auch entlang verschiedener Diskriminierungsachsen betrachtet werden – allzu oft spiegelt sich in Gruppen die gesamtgesellschaftliche Realität. So sollte aus emanzipatorischer

und hierarchiekritischer Perspektive anhand der Kategorien Geschlecht, Klasse, Hautfarbe und Herkunft analysiert werden, von wem diese Tätigkeiten (in der Gruppe, in der Gesellschaft) erledigt werden – und wer so sozialisiert wurde, diese Aufgaben gar nicht erst wahrzunehmen oder sich dafür nicht verantwortlich zu fühlen. *Warum sind Putzen und Aufräumen nicht so umfassend Thema wie die Gestaltung von Flyern? Wer kümmert sich eigentlich um die ganzen reproduktiven Tätigkeiten? Warum ist Computer servicieren eine höher geschätzte Arbeit als Teebeutel nachkaufen?*

Exkurs: Aufgabenverteilung in Gruppen. „Alle machen alles!“

Die Aussage „Alle machen alles!“ ist uns als vermeintlich hierarchiekritischer Anspruch nicht nur einmal untergekommen: Dieser Herangehensweise liegt die Vorstellung zugrunde, dass nur dann alle in einer Gruppe gleichberechtigt teilhaben, wenn alle Aufgaben, Funktionen und Rollen gleichermaßen auf alle verteilt werden.

Unserer Erfahrung nach wird oft ein Rotationsprinzip eingesetzt, um Funktionen oder Aufgaben zwischen den Gruppenmitgliedern wechseln zu lassen. Das kann bewusst von der Gruppe so eingerichtet sein, damit alle mal drankommen oder auch der Strategie individueller Arbeitsminimierung folgen („Ich muss heute nicht das Protokoll schreiben, ich war letzte Woche dran.“). Dieser Ansatz ermöglicht jedenfalls, dass unliebsame Tätigkeiten von jedem Gruppenmitglied in der Runde übernommen werden.

Dazu möchten wir anmerken, dass gleich verteilte Aufgaben und Funktionen noch nicht per se zu Fairness führen. Oft wird außer Acht gelassen, dass die Voraussetzungen, die die einzelnen Gruppenmitglieder mitbringen, sehr unterschiedlich sein können. Manche müssen

mehr Zeit für Lohnarbeit aufbringen, um ihr Leben zu finanzieren, haben Kinder und Betreuungspflichten oder anderweitige Zwänge, weshalb sie in der Gruppenarbeit nicht zu viel übernehmen können. Es gibt vielzählige Gründe und Lebensrealitäten, was in einer emanzipatorisch orientierten Gruppe dazu führen sollte, dass auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder eingegangen wird, anstatt alle über einen Kamm zu scheren.

Rollen

Wie können wir das Zusammenspiel von Einzelpersonen in einer Gruppe besser verstehen? Eine Gruppe besteht zu keinem Zeitpunkt aus gleich handelnden und gleich empfindenden Personen, die sich in derselben Weise ihren Aufgaben stellen. Jede Gruppe entwickelt einen spezifischen Umgang miteinander und durchlebt verschiedene Phasen der Gruppenentwicklung, etwas, das oft abstrakt als „Dynamik“ oder „Gruppendynamik“ benannt wird. Das Verständnis, dass Gruppenmitglieder in unterschiedlichen „Rollen“ agieren, kann ein wichtiger Beitrag sein, um Dynamiken in Gruppen zu verstehen.

Was ist nun „Rolle“?

Eine Person, die die Funktion der Leitung eines Treffens ausfüllen soll, kann diese Funktion unterschiedlich ausüben. Die konkrete Ausübung dieser Funktion ist die Rolle.⁴

Sagen wir, diese Person kann autoritär, einführend, analysierend, unterstützend, nachfragend oder Vorträge haltend agieren. Rolle ist jedoch mehr als nur persönlicher Stil: Die Art und Weise, wie jemand eine Funktion (oder Position) ausübt, ergibt sich aus einer Mischung aus eigenem Anspruch und einer Vielzahl von Erwartungen.

⁴ Um Verwirrung vorzubeugen: Beim Rangdynamik-Modell (S. 27–31) wird der Begriff „Rolle“ anders verwendet. Im weiteren Verlauf des Handbuchs beziehen wir uns auf das hier beschriebene Rollen-Verständnis.

Die Erwartungen sind Teil der Gruppenkultur, bestehen zudem auch aus den persönlichen Erwartungen und Prägungen, die die einzelnen Gruppenmitglieder in die Gruppe mitbringen. Diese Erwartungshaltungen prägen die Ausgestaltung der Rolle, indem sie implizieren, was ich in einer bestimmten Rolle tun sollte und auf welche Art und Weise. So kann etwa die unausgesprochene Erwartungshaltung in einer Gruppe sein, dass bei der Moderation eines Treffens immer strukturiert, zielstrebig und streng vorgegangen wird. Als Person, die neu zu dieser Gruppe stößt und erstmals diese Rolle übernimmt, enttäusche ich vermutlich die Erwartungshaltungen an die Rolle, wenn ich eher einführend und nachfragend moderiere – und werde dann darauf hingewiesen, vielleicht auch kritisiert.

Doch uns interessieren im Zusammenhang mit der Gruppe vor allem die verschiedenen Ausgestaltungen der Rollen der einzelnen Gruppenmitglieder. Sagen wir, eine Funktion in der Gruppe ist schlicht „Gruppenmitglied“ – wie jede einzelne Person diese Funktion ausfüllt, ist die jeweilige Rolle. Da gibt es Leute, die werfen einen zweiten kritischen Blick auf das eben Diskutierte. Andere machen stets Scherze, manche preschen voran, andere haben die Tendenz zu bremsen. Der Eine geht ins Detail und die Andere hat das große Ganze im Blick.

Wenn wir Namen dafür erfinden wollen, können wir sagen: Es gibt die Vermittler:innen, die Pläneschmieder:innen, die Analytiker:innen, die Organisator:innen. Aber auch die Clown:innen, Verweiger:innen, Besserwisser:innen und Schlechtmacher:innen. Und, und, und. All diese Rollen haben einen Wert für die Gruppe – welcher das genau ist, muss aber von Gruppe zu Gruppe und von Situation zu Situation wieder neu ergründet werden.⁵

Aus der Praxis: **Emotionale Sicherheit schaffen**

In der Studienvertretung bringt sich Merdad seit nunmehr über zwei Jahren ein. Merdad ist wichtig, dass sich alle wohl fühlen in der Gruppe – immerhin wird niemand dazu gezwungen, sich hier zu engagieren, gemeinsam Ideen zu entwickeln und zu diskutieren. Alle sind freiwillig und in ihrer freien Zeit anwesend.

Merdad fragt gerne nach, wie es den einzelnen Leuten in der Gruppe gerade geht, was sie beschäftigt – die meisten sieht er nur einmal in der Woche. Er hat auch kein Problem zu sagen, wenn es ihm zu laut ist oder er eine Pause braucht. Und während oder nach dem Treffen spricht er gern mal eine:n Kolleg:in an, wenn er oder sie unzufrieden dreinschaut.

Merdad verlässt die Gruppe für ein Semester im Ausland, und es kommt nach und nach zu einer Veränderung. Als Resultat zeigt sich: Im Gesprächsklima ist ein rauerer Umgangston da und alle möchten die ergebnisorientierten Treffen schnell hinter sich bringen. Generell steigt parallel dazu die Frustration und die gemeinsame Arbeit wird nicht mehr als angenehm erlebt. Einzelne Gruppenmitglieder kommen nur noch unregelmäßig, das Treffen verliert bei vielen an Wichtigkeit.

Als Merdad nach ein paar Monaten wieder zur Gruppe stößt, ist er schockiert vom vielen Frust, der vorhanden ist.

Mit dem Verständnis der Bedeutung von Rollen in einer Gruppe können wir die Entwicklung im Praxisbeispiel näher analysieren. Wir stellen die These auf, dass die Abwesenheit von Merdad etwas im Rollengefüge der Gruppe verändert hat: Er hat sich um die emotionale

und zwischenmenschliche Komponente im Zusammenhalt der Gruppe gekümmert und einen achtsamen und wertschätzenden Umgang mit Blick auf das Individuum eingefordert und hergestellt.

Diese Rolle wurde aber nie bewusst von der Gruppe thematisiert. Niemand wird Merdad gesagt haben: „Du hast jetzt die Rolle inne, dich um unser Wohlbefinden zu kümmern – du bist unser Gruppenstabilisator.“ Vielmehr hat Merdad – bewusst oder unbewusst – die Notwendigkeit des emotionalen Zusammenhaltes für die Gruppe erfasst und diese Rolle eingenommen. Die Gruppe konnte sich unbewusst darauf verlassen, dass Merdad dafür sorgt.

Mit dem Auslandssemester von Merdad ist diese gruppenstabilisierende Wirkung ausgeblieben, und kein anderes Gruppenmitglied hat die Lücke gefüllt. Der Gruppe hätte dadurch klar werden können, dass emotionale Gruppenstabilität nicht „von selbst“ kommt und dass die Gruppenmitglieder hier etwas beitragen müssen. Die Gruppe hätte auch versuchen können herauszufinden, was es untereinander braucht, damit sich alle auf den Treffen wohlfühlen und diese als produktiv und angenehm empfinden. Ein Weg dahin ist es, die Rollenflexibilität in Gruppen zu fördern. Dem liegt das Verständnis zugrunde, dass Rollen in Gruppen gewechselt werden können.

Rollenflexibilität in Gruppen

Häufige Aussagen in Gruppen sind: „Ich fühle mich in diese oder jene Rolle gedrängt“ oder „Ich fühle mich nicht wohl in der Rolle“. Diese Verwendung des Rollenbegriffs weist uns bereits darauf hin, dass Rolle als etwas Flexibles verstanden werden muss: Wenn mich jemand in eine Rolle drängen kann, dann muss es mir genauso gut möglich sein, Rollen auszufüllen oder eben nicht auszufüllen.

In tragfähigen, gut entwickelten Gruppen ist zumeist eine große Rollenflexibilität vorhanden.⁶ Das entlastet die einzelnen Personen, da Verantwortung gemeinsam von der Gruppe übernommen wird. Wenn die Gruppe diese Kompetenz, Rollen flexibel einzunehmen, nicht entwickelt hat, kann es passieren, dass Einzelne in bestimmten Rollen verharren. Im obigen Beispiel von Merdad und seiner Studienvertretung war dies klar der Fall. Ein Rollenwechsel kann schwierig sein, wenn Rolle und Person als deckungsgleich gedacht werden.

Schafft es die Gruppe zu erkennen, welche Rollen wichtig für die Zusammenarbeit sind, wirkt sich das auch positiv auf **kollektives Lernen** aus: Der Aufbau von Wissen und Können wird unterstützt, wenn Rollen wechseln dürfen. Die Gruppenmitglieder bringen zu den Themen unterschiedlich viel Erfahrung und Wissen mit – die Rolle der Expert:in muss daher zwangsweise wechseln, damit man voneinander lernen kann. Das kann auch für alle anderen möglichen Rollen gelten: Für die Pläne-Schmieder:innen, Motivator:innen, Analytiker:innen, Bremser:innen und Träumer:innen.

Vergleichbar zu Rollen in einem Theaterstück können Gruppenmitglieder auch in bestimmte Rollen „schlüpfen“ und diese zu einem späteren Zeitpunkt wieder „ablegen“. Wenn die Gruppe einen sicheren Rahmen bietet – das heißt, Fehler und Abweichungen von der Gruppenkultur als Lernraum versteht und nicht als Verfehlung –, dann kann eine Person eingeladen werden zu lernen und sich selbst in einer Rolle auszuprobieren. Ein Beispiel: Gruppenmitglieder, die in der Moderation von Treffen unsicher sind oder etwas Neues erkunden wollen, können dabei Sicherheit erlangen, wenn sie verschiedene Rollen ausprobieren. Wichtig ist, dass die Gruppe in ihren Erwartungshaltungen für verschiedene Ausgestaltungen der Funktion „Moderation und Sitzungsleitung“ offen bleibt.

⁶ Vgl. König/Schattenhofer, *Einführung in die Gruppendynamik*, 2018, S. 47–50

Gesellschaftliche Zuschreibungen zu Rollen in Gruppen sind kritisch zu hinterfragen: In der Arbeitswelt werden oft Expert:innen und Macher:innen hoch geschätzt und entsprechend befördert. Wer vorrangig die Kommunikation und die emotionale Ebene einer Organisationseinheit gestaltet, mag vermutlich mehr persönliche Sympathie erhalten, aber dennoch nicht den gleichen Stellenwert wie ein:e „Macher:in“ oder „Umsetzer:in“ zugesprochen bekommen. Dieser Dynamik liegen traditionelle Rollenklischees, die Abwertung von Femininität und die Konstruktion von Arbeitswelt als abstrakter, rein ergebnisorientierter Raum zugrunde. Für emanzipatorische und hierarchiekritische Gruppen ist es wiederum relevant, bei solchen Zuschreibungen innerhalb der Gruppe gegenzusteuern.

In einem kooperativen Zusammenspiel der Gruppenmitglieder kann eine Gruppe mehr Flexibilität herstellen, als es eine Einzelperson für sich je leisten könnte. Verschiedene Defizite oder Überschüsse in der Gruppe können miteinander ausgeglichen werden. Fehlt einer Person die Energie, bringt eine andere diese vielleicht umso mehr ein. Schaut wer in die Zukunft, so blickt jemand anderes in die Vergangenheit. So verstehen wir den Satz: „Eine Gruppe ist mehr als die Summe ihrer einzelnen Teile.“

Rolle kurz zusammengefasst

Rolle ist die konkrete Ausgestaltung einer Funktion oder Position. Sie kommt zustande aus der Summe der Erwartungen – den eigenen und jenen der Gruppe –, wie diese Funktion ausgefüllt werden soll.

Wenn eine Rolle immer von derselben Person ausgeübt wird, ergibt sich ein starres Rollengefüge. Fällt die Person aus und ist damit die Rolle nicht „besetzt“, so kommt es auf die Gruppe an: Vielleicht

springt automatisch eine andere Person ein. Oder es ergibt sich Ratlosigkeit, weil bisher XY sich immer darum gekümmert hat. Die Gruppenmitglieder mögen zu dem Schluss kommen, dass ohne XY „nichts läuft“ – oder eben, dass ohne der Ausübung einer bestimmten Rolle nichts läuft. Die Festschreibung von Rollen auf Personen kann somit zu einem Stolperstein in der Gruppenentwicklung werden.

Aus emanzipatorischer Perspektive bildet Rollenflexibilität eine wichtige Grundlage, um Gruppenmitgliedern den Einstieg in die Gruppe und in das Ausprobieren unterschiedlicher Rollen zu ermöglichen.

Um Rollen bewusst annehmen und wieder abgeben zu können, braucht es geeignete Strategien als Einzelperson und Gruppe (Transparenz, Reflexion, Feedback und so weiter).



Anregungen zur Reflexion

Hier geht es um dich und deine Zugänge. Wir wollen anregen, dass du dir Zeit dafür nimmst, einige Fragen zu beantworten und ein wenig über dich und die Gruppe nachzudenken. Dabei greifen wir Themen auf, die wichtig für dich und für die gute Zusammenarbeit sind: Motivation, Vertrauen, Zufriedenheit, Zeitressourcen und psychische Gesundheit.

Inhaltsverzeichnis

Reflexionsfragen	61
Eigene Ressourcen einschätzen	67
Handbremse und Kurswechsel statt Gruppen-Burn-Out	69

Reflexionsfragen

In den Theorie-Kapiteln haben wir uns damit beschäftigt, welche Prozesse und Dynamiken in der Zusammenarbeit eine Rolle spielen. Nun kommt der Sprung in die Praxis: Was hält die Zusammenarbeit als Gruppe aufrecht und schafft eine tragfähige Bindung und Struktur zwischen den Gruppenmitgliedern? Wir haben fünf Faktoren herausgearbeitet, die sich positiv auf die Zusammenarbeit als selbstorganisierte Gruppe auswirken:

- Austausch zu Zielen und Motivationen
- Vertrauen und Beziehungsarbeit
- Wertschätzung und Anerkennung
- Arbeitsweisen und Verbindlichkeit
- Klarheit bei Aufgaben, Funktionen, Positionen

Diese fünf Faktoren betreffen sowohl die Sachebene der Zusammenarbeit als auch die Beziehungsebene und das individuelle Handeln der Gruppenmitglieder. Wir stellen dir hiermit einige Reflexionsfragen zur Verfügung, mit denen du über deine Wahrnehmungen in der Gruppe nachdenken kannst. Die Beschäftigung mit diesen Fragen kann dir helfen, das Zusammenwirken der Gruppe zu reflektieren und bewusst deine eigenen Bedürfnisse zu spüren.

Ziele und Motivationen

Für jede Gruppe ist es lohnend, sich mit den Gruppenzielen und individuellen Motivationen auseinanderzusetzen – insbesondere dann, wenn die Aufgaben der Gruppe selbstgewählt und selbstbestimmt gesetzt werden. Oftmals scheint es so, als ob Ziele und Aufgaben sich „logisch“ aus der Geschichte der Gruppe oder aus dem Kontext

und den Rahmenbedingungen ergeben. Mit Blick auf die gruppen-dynamischen Prozesse ist allerdings schnell klar, dass es mindestens so viele Perspektiven auf das Ziel geben kann wie beteiligte Personen. Und dass sich auch das Verständnis darüber, wie und wohin sich die Gruppe „bewegt“, dynamisch verändern kann:

- Sind wir uns einig über die Ziele und Aufgaben der Gruppe?
- Warum bin ich Teil gerade dieser Gruppe?
- Inwiefern decken sich meine Motivationen mit den Gruppenzielen?
- Kann ich offen über meine Motivationen in der Gruppe sprechen?

Vertrauen und Beziehungsarbeit

Eine tragfähige Vertrauensebene zwischen Gruppenmitgliedern ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für gelungene Zusammenarbeit. Vertrauen ist dabei zugleich eine Grundbedingung, um sich auf die Gruppe einzulassen, und ein Ergebnis von gelebter Praxis.¹ Für die Zusammenarbeit mit anderen schicke ich zunächst einen Vertrauensvorschuss voraus. Dieser Vertrauensvorschuss ist am Anfang einfach gehalten – mit zunehmender Intensität der Zusammenarbeit differenziert sich die Vertrauensebene weiter aus. Als Ergebnis von gelebter Praxis wird Vertrauen zwischen Gruppenmitgliedern immer wieder bestätigt und im Idealfall gestärkt. Gemeinsam erlebte Prozesse, angesprochene und konstruktiv bearbeitete Konflikte und Herausforderungen, genauso wie gemeinsame Erfolge, stärken die Vertrauensebene.

Das menschliche Bedürfnis nach persönlicher Nähe und Kontakt über die Sachebene der Zusammenarbeit hinaus variiert von Person zu Person und wird von Gruppenkultur zu Gruppenkultur

¹ Siehe Lackner, *Vertrauen in Gruppen*, 2012, S. 113

unterschiedlich gelebt. Für einen selbstorganisierten, aktivistischen und freiwilligen Kontext, der sich mehrheitlich im Lebensbereich der Freizeit abspielt, ist eine motivierte und vertrauensvolle Beziehungsebene eine wichtige Komponente für das längerfristige Engagement und die Motivation der Gruppenmitglieder.

- Wie gut kenne ich die anderen in der Gruppe persönlich?
- Wodurch weiß ich, wie es anderen Gruppenmitgliedern gerade geht?
- Was stärkt mein Vertrauen in die Gruppe?
- Wodurch weiß ich, dass ich mich auf andere in der Gruppe verlassen kann?

Wertschätzung und Anerkennung

Gerade in selbstorganisierten Kontexten, wo zu einem großen Teil unbezahlt gearbeitet wird, kommen Wertschätzung und Anerkennung ein hoher Status zu. Einander für die erfolgte Arbeit zu gratulieren und gemeinsam Erfolge zu feiern trägt elementar zum Zusammenhalt der Gruppe bei. Wertschätzung und Anerkennung sollten ein selbstverständlicher Teil der Zusammenarbeit sein. Auch scheinbar Selbstverständliches (etwa die Besorgung des Kopierpapiers, siehe dazu auch „Aufgaben und Rollen“, S. 47–50) gehört in diese Wertschätzung inkludiert. Nachdem in jeder Gruppe Machtverhältnisse wirken, gilt es zudem kritisch zu (hinter-)fragen, wer von wem und wofür Wertschätzung und Anerkennung erhält.

- Welche Aufgaben erhalten bei uns besonders Anerkennung?
- Wofür drücke ich selbst Anerkennung aus? Wofür erhalte ich sie?
- Wie feiern wir in der Gruppe unsere Erfolge?
- Wie gelingt es uns bei Misserfolgen, die Arbeit und Energie, die dahinter steht, zu schätzen?

Arbeitsweisen und Verbindlichkeit

Manchmal kann ein Prozess an ganz banalen Dingen scheitern. Es wird vergessen, das nächste Treffen zu vereinbaren und die nachfolgende Terminkoordination gestaltet sich mühsam; ein Kommunikationstool wird verwendet, das die Erwartungen nicht erfüllt; die Uhrzeit der Treffen passt für einen Teil der Gruppe nicht – schnell vermehren sich Unverbindlichkeit und dadurch befeuerte Missverständnisse und Frust. Klare, vereinbarte Strukturen haben eine positive Wirkung.

- Wie zuverlässig werden Aufgaben bei uns erledigt?
- Was schafft für uns Verbindlichkeit?
- Sind die Termine und Werkzeuge für die Zusammenarbeit für alle passend und zugänglich?
- Was mache ich, wenn ich eine Aufgabe nicht wie vereinbart erledigen kann?
- Wo kann ich nachsehen, wer für etwas zuständig ist?

Klarheit über Aufgaben, Funktionen, Positionen

Auch Klarheit über die Aufgaben, Funktionen und Positionen gibt Halt und Orientierung für (neue) Gruppenmitglieder. Oft sind die Aufgabenaufteilungen durch die Gruppengeschichte gewachsen und wirken auf neue Gruppenmitglieder entweder unveränderlich starr oder undurchsichtig. Das Gleiche gilt für Positionen und Funktionen, die in der Gruppe und nach außen hin eingenommen werden. Das Ziel sollte eine Struktur sein, die den Wünschen und Anforderungen der Gruppe entspricht und die flexibel auf individuelle Bedürfnisse eingeht. Auf dem Weg dahin gilt es die Aufgaben, Funktionen und Positionen in der Gruppe zu reflektieren, um die Erwartungshaltungen besprechbar zu machen.

- Wie entscheiden wir über Aufgaben, die erledigt werden sollen?
- Wie gehen wir mit unbeliebten Aufgaben um?
- Welche Aufgaben, Funktionen, Positionen können neue Gruppenmitglieder übernehmen? Was bleibt hingegen erfahrenen Gruppenmitgliedern vorbehalten?
- Inwiefern wirken wir etwaiger Diskriminierung bei der Aufteilung von Positionen, Funktionen und Aufgaben aktiv entgegen?

Eigene Ressourcen einschätzen

Die Arbeit in der Gruppe ist immer eingebettet in den eigenen Alltag. Dein Aktivismus ist Teil dieses Alltags und daher empfiehlt es sich auch immer wieder, einen Schritt zurück zu machen und den eigenen Alltag zu betrachten.

Mit der „Ressourcentorte“ bekommst du einen schnellen Überblick über deine vorhandenen Zeit- und Energieressourcen. Sie kann dir auch helfen, wenn in der Gruppe wieder eine arbeitsintensive Zeit ansteht und du dir klar werden willst, wie viel an Aufgaben du für die Gruppe übernehmen möchtest.

Male einen Kreis auf ein großes Blatt Papier. Nun füge verschieden große „Tortenstücke“ mit den Tätigkeiten ein, die deinen Alltag prägen. Je mehr Zeit eine Tätigkeit braucht, umso größer der Anteil am Gesamtkreis.

Stelle dir nun folgende Fragen zu deiner Zeitaufteilung:

- Bin ich zufrieden mit dieser Verteilung?
- Wie würde das Diagramm in meiner Wunschkonstellationsausschauung aussehen?
- Passt mir der Anteil, den die Gruppenarbeit in meinem Alltag einnimmt?

Die Ressourcentorte kannst du auch als Visualisierungshilfe für spezifische Bereiche anwenden: Etwa indem du die verschiedenen Aufgaben und Tätigkeiten, die du innerhalb der Gruppe übernimmst aufzeichnest und dich fragst, wie zufrieden du mit deinen verschiedenen Aufgaben bist.

Auch in der Gruppe kann diese Methode eingesetzt werden, indem ihr euch über die jeweiligen persönlichen Diagramme austauscht. Die Gruppe bekommt so ein Bild vom Alltag und den verfügbaren Ressourcen aller Mitglieder.

Handbremse und Kurswechsel statt Gruppen-Burn-Out

Nun geht es darum, die Aufmerksamkeit dorthin zu lenken, wo es unangenehm werden kann: Das Ausbrennen einer Gruppe und ihrer Gruppenmitglieder. Burn-Out eignet sich dafür als Fachbegriff, da es den Zustand des Ausbrennens, der Erschöpfung und der Entfremdung von Einzelpersonen beschreibt. Burn-Out tritt nicht nur im Kontext von Lohnarbeit und beruflichen Situationen auf, auch Aktivist:innen können sich zunehmend erschöpft, in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt und in ihrem Bezug zur Gruppe und zum Aktivismus entfremdet fühlen. Ganze Gruppen können diese Dynamiken auch kollektiv erleben und verstärken.¹ Daher ist es gerade für selbstorganisierte Gruppen wichtig, die Faktoren und Anzeichen für Burn-Out zu kennen. Schließlich kann sich das Ausbrennen gerade aus einer übersteigerten Aktivität, einem Enthusiasmus und dem „Brennen“ für eine Sache entwickeln.²

Wir wollen dazu anregen, Burn-Out als Begriff sparsam zu nutzen: Nicht jede Erschöpfung ist bereits ein „halbes Burn-Out“ und Burn-Out als Diagnose bleibt Therapeut:innen, Arbeitspsycholog:innen und Psychiater:innen vorbehalten. Der Prozess des Ausbrennens schreibt sich allerdings durch viele Faktoren über einen längeren Zeitraum fort, Anzeichen und Warnsignale können am Weg von Einzelpersonen und Gruppen erkannt werden, so dass es letztlich nicht bis zum Burn-Out selbst kommen muss.

Für Einzelpersonen im beruflichen Kontext (Angestellte, Selbstständige, Führungskräfte ...) gibt es online zahlreiche Fragebögen zur Bestimmung der Gefährdung von Burn-Out. Damit kann man die eigene Situation hinterfragen und eine erste Orientierung bekommen, wann es

1 Vgl. Fengler/Sanz, *Ausgebrannte Teams*, 2012

2 Vgl. Brüggemann/Vogt, *Wer zu stark brennt, brennt aus*, 2015

angebracht ist, eine Pause einzulegen und sich externe Hilfe zu suchen. Für den Aktivismus innerhalb einer Gruppe müssen nur einzelne Wörter angepasst werden, zum Beispiel statt Arbeitskolleg:innen an Gruppenmitglieder denken, statt Chef:innen an die kollektiven Entscheidungen, statt Firma an die jeweilige Organisation oder das Umfeld. Diese Fragebögen sind unter anderem auf www.burnoutnet.at zu finden.

Gleichzeitig ist es gerade aus gesellschaftskritischer Perspektive notwendig, das Thema Ausbrennen nicht rein auf der individuellen Ebene zu betrachten. Sowohl in der Lohnarbeit wie auch im Ehrenamt und Aktivismus schreiben sich Leistungszwang, Konkurrenz, Dynamisierung und Beschleunigung als gesellschaftliche Muster der Moderne und des Kapitalismus ein. In einer Workshop-Ankündigung der Rosa-Luxemburg-Stiftung ist das Problem gut zusammengefasst:

Dauerstress bis hin zum Burnout ist ein häufiges und weitläufig akzeptiertes Beiprodukt linken Aktivismus'. Konzepte wie Resilienz, also die Widerstandskraft gegen Stress und Burnout, implizieren meist einen normativen Leistungsanspruch. Die Ursachen werden personalisiert und folgen häufig neoliberalen Argumentationsmustern. Das Anliegen ist jedoch politisch. Es bedarf kritischer Räume, in denen diese Wirkmechanismen hinterfragt und reflektiert werden können. Wir als Teil einer linken Bewegung müssen lernen uns gegenseitig zuzuhören, Toleranz zu üben und uns effektiv zu unterstützen.³

Wenn ganze Gruppen ausgebrannt sind, dann sind nicht nur die einzelnen Aktivist:innen betroffen, sondern es kommt zur Handlungsunfähigkeit der Gruppe selbst. Das passiert (wie beim Burn-Out von Einzelpersonen) vor dem Hintergrund von Leistungsdruck, hohen Ansprüchen, fehlendem Feedback, unabgefederter Überforderung, gesteigertem Zynismus oder fehlender erlebter Selbstwirksamkeit.

Inspiziert von der Publikation *Ausgebrannte Teams* von Jörg Fengler und Andrea Sanz möchten wir einige ihrer Reflexionsfragen zitieren, die zum Erkennen von Burn-Out in Gruppen beitragen können.

Analyse der Gruppen-Burn-Out-Belastung⁴

Je Aussage können Punkte auf einer Skala von 1–5 vergeben werden: [1] „stimmt gar nicht“ bis [5] „trifft vollständig zu“

- In unserer Gruppe gibt es häufig Klagen über Überlastung.
- Oft werden sogar kleine Aufgaben als Überforderung erlebt.
- Anstehende Entscheidungen werden häufig besprochen, aber selten abschließend getroffen.
- Die Leistung (das, was wir als Gruppe schaffen, umsetzen, bewältigen) hat erheblich nachgelassen.
- Was wir beschlossen haben, wird oft nicht in die Tat umgesetzt.
- Wir sprechen über uns als Gruppe oft negativ und entwertend.
- Wir sprechen sarkastisch und zynisch über unser Wirken und unseren Aktivismus.
- Wir wissen meistens ziemlich genau, wer (oder was) für unsere Belastung die Schuld trägt.
- Angebotene Hilfestellungen nehmen wir oft nicht an.
- In unserer Gruppe herrscht ein gereiztes Klima.
- Oft zerstreiten wir uns untereinander bis zur Sprachlosigkeit.
- Mit anderen Gruppen und Initiativen aus unserem Umfeld haben wir wiederholt Auseinandersetzungen.
- Es fällt uns schwer, über unsere Schwierigkeiten sachlich zu sprechen.

Um daraus nun eine erste (oberflächliche) Erkenntnis zu ziehen, mit welchem Risiko die Gruppe auf das „Ausbrennen“ zusteuert, kann man beispielsweise zählen, wie vielen Aussagen auf der Skala mit vier bis fünf Punkten zugestimmt wird. Fengler schlägt vor, dass eine

⁴ Stark angelehnt an *Erstes Screening der Team-Burnout-Belastung*, in Fengler/Sanz, *Ausgebrannte Teams*, 2012, S. 38–39.

Zustimmung zu ein bis drei Aussagen nur ein geringes Risiko anzeigt, sechs mittleres Risiko und dass schließlich ab neun von einem hohen Risiko gesprochen werden kann.

Was bedeutet das nun für aktivistische, selbstorganisierte Gruppen? Zunächst einmal sollten die Warnsignale im Gruppenalltag bewusst gemacht und reflektiert werden – schließlich gibt es im Gruppengefüge kein:e Chef:in, die oder der die Verantwortung für das Wohlergehen trägt.

Solche Anzeichen können zum Beispiel sein:

Einzelne Gruppenmitglieder ziehen sich wegen Überforderung und Erschöpfung zurück. Wenn das individuelle Burn-Out einer Person durch das Engagement in der Gruppe ausgelöst wurde, dann schreiben sich die destruktiven Dynamiken aller Wahrscheinlichkeit weiterhin in der Gruppenkultur fort.

Ein rascher Wechsel der Gruppenmitglieder. Wenn viele Aktivist:innen nach kurzer (aktiver) Zeit die Gruppe wieder verlassen, kann es sein, dass der Grund in überfordernden Ansprüchen, Leistungsdruck und übersteigter Gruppenaktivität liegt.

Das kommunikative Klima verschlechtert sich, Konflikte bleiben zunehmend unangesprochen und ungelöst. Wenn durch Dauerstress und hohe Anforderungen die Kommunikationsvereinbarungen der Gruppe missachtet werden und bisherige Lösungsstrategien für Konflikte nicht mehr zugänglich sind.

Die ambitionierten Ziele der Gruppe sind jedes Mal aufs Neue un-erreichbar. Wenn immer nach der Überforderungslogik geplant wird

(das Straßenfest um drei Schuhnummern zu groß, ebenso die Zahl der Kooperationspartner:innen ...), gibt es viel zu selten erreichbare Erfolge und die Frustrationen nehmen zu.

Leistung und Erfolge werden zum einzigen Maßstab einer gelungenen Zusammenarbeit, andere Bereiche werden belächelt, entwertet und für unwichtig erklärt. Wenn durch die Leistungsorientierung (besser, weiter, schneller, zeitsparender ...) der Druck, alles schaffen zu müssen, zunimmt. Wenn es immer schwieriger wird, sich Zeit für Muße, soziale Aktivitäten und Feiern zu nehmen.

Burn-Out und Überforderung werden als Themen verleugnet und unsichtbar gemacht. Wenn auf Treffen im Gruppenkontext die Themen Burn-Out, psychische Gesundheit und Prävention tabuisiert werden (zum Beispiel mit einem raschen Themenwechsel, Abwehr ...).

Was ist als Notbremse und beim Gegensteuern hilfreich?

- Innehalten und reflektieren, welche Dynamiken in der Gruppenkultur verankert sind; am besten mit externer Moderation oder Beratung.
- Zeit für eine Klausur, für Supervision und Konfliktbearbeitung nehmen.
- Auf die eigenen Grenzen besonders achten und Leistungsansprüche an sich selbst (und an die anderen) aktiv reduzieren.
- Als Gruppe das Nein-Sagen lernen. Weniger ist mehr: Eine bewusste Auswahl von Aktivitäten und Prioritäten setzen.
- Offener Austausch über Zeitressourcen: Wer kann aktuell wie viel Zeit für die Gruppe aufwenden?
- Zusätzlich zu Zielen auch klare, erreichbare Ergebnisse definieren (um Erfolge messen und feiern zu können).

- Gemeinsamen Gruppenaktivitäten, die nicht mit Arbeit und Leistung verbunden sind, wieder mehr Raum geben.
- Unterstützung durch andere Gruppen und Aktivist:innen suchen.

Zum Weiterlesen:

- Jörg Fengler / Andrea Sanz (Hrsg.), *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. Klett-Cotta, Stuttgart 2012.
- Kommunikationskollektiv, *Nachhaltiger Aktivismus*. www.kommunikationskollektiv.org/wp-content/uploads/2016/04/Zine-Nachhaltiger-Aktivismus.pdf [zuletzt besucht am 25. 6. 2021]
- Timo Luthmann, *Politisch aktiv sein und bleiben. Handbuch Nachhaltiger Aktivismus*. Unrast Verlag, Münster 2019.



Methoden

Die Anregungen in diesem Abschnitt sind so gestaltet, dass ihr als Gruppe gemeinsam reflektieren und handeln könnt. Im Vordergrund steht der Austausch der Gruppenmitglieder miteinander und ein gemeinsames Bewusstsein über verschiedene Perspektiven in der Gruppe. Wir stellen euch einige Methoden vor, mit denen ihr Prozesse anstoßen könnt, die euch ein gemeinsames Bild eurer aktuellen Situation liefern.

Inhalte

Organigramme: Die Struktur der Gruppe.....	78
Gruppen-Vereinbarungen und Erwartungshaltungen.....	80
Feedback geben und nehmen	83
Darstellung Gruppenstruktur	86
Aufgabenrochade	88
Zufriedenheits-Check	91

Sozial-Media

Finanzen

Sprecherin +
Interviews



PLEN

AG feministische
Praxis ♀

Vereins-
Buch-
haltung

Vernetzung
X9

VM

Aktions-
plenum

Telefon-
dienst



AG Einbindung
interessierter Personen

DO

Organigramme: Die Struktur der Gruppe



Ziele

Ihr macht die Struktur der Gruppe und die Aufteilung in eure verschiedenen Arbeitsbereiche sichtbar und visualisiert auch eure Verbindungen zum Umfeld und anderen Gruppen. Aus unterschiedlichen Wahrnehmungen könnt ihr Schlüsse ziehen und damit Unklarheiten besprechen und den Veränderungsbedarf evaluieren.



Material

Flipchart-Papier für jede Kleingruppe, Marker, Post-its



Gruppengröße

4–20 Personen



Kurzbeschreibung

In Kleingruppen wird auf einem Flipchart die Struktur der Gruppe skizziert. Dazu bringt ihr verschiedene Bereiche, die in eurer Gruppe bearbeitet werden, aufs Papier. Zeichnet auch die Verbindungen zu anderen Gruppen ein und was einzelne Personen für Tätigkeiten übernehmen.

Anschließend werden diese Organigramme miteinander verglichen. Im Austausch darüber entsteht ein gemeinsamer Blick auf die Gruppe, auf ihre innere Struktur sowie die Verbindungen zum Kontext.

Als letzten Schritt könnt ihr bestimmen, wo ihr Klärungsbedarf habt oder wo ihr als Gruppe vielleicht Veränderungen angehen möchtet.

Ablauf



Die Gruppe teilt sich in gleich große Kleingruppen (2–4 Personen pro Gruppe) auf. Für den nächsten Schritt wird ein Zeitrahmen

vereinbart (ca. 30 Minuten). Die Kleingruppen ziehen sich dann mit einem Bogen Flipchart-Papier in unterschiedliche Räume (oder Ecken des Raumes) zurück.

2

Jede Kleingruppe beginnt nun mit der Visualisierung am Flipchart: Möglichst intuitiv und aus den eigenen Ideen der Kleingruppe wird die Struktur gezeichnet.

Zum Beispiel mit:

- verschiedenen Arbeitsbereichen, Arbeitsgruppen, Teams ...
- Verbindungen und Schnittstellen zu anderen Gruppen, Gremien oder Initiativen

3

Nach Ablauf der Zeit kommen die Kleingruppen zusammen und bringen ihre jeweiligen Organigramme mit. Die Flipcharts werden so nebeneinander gelegt oder gehängt, dass alle in der Gruppe sie gut im Blick haben.

Nun geht es darum, was euch beim Betrachten der Organigramme auffällt. Auch Vergleiche zwischen den Organigrammen sind möglich und Interpretation erwünscht.

Um den Beobachtungen und Interpretationen aller Beteiligten

Raum zu geben, kann ein Austausch im Kreis angeleitet werden: Ein Redegegenstand wird im Kreis durchgegeben, so dass jeder ohne Zeitdruck und Unterbrechungen zu Wort kommt. Nachdem alle ihre ersten Eindrücke teilen konnten, kann dann in den Dialog übergegangen werden.

Ihr könnt euch dabei folgende Fragen stellen:

- Was fällt euch spontan ein oder auf, wenn ihr die Plakate anschaut?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen den Organigrammen? Was ist überall gleich?

- Was ist durch die Organigramme ganz klar dargestellt? Was fehlt?
- Wie schaut es mit dem Umfeld aus? Was steht an den Rändern und was näher bei der Gruppe?

4

Für die Auswertung eurer Organigramme und der Eindrücke und Interpretationen können folgende Fragen (eventuell auf einem Flipchart visualisiert) herangezogen werden:

- Was können Gründe sein für unterschiedliche Wahrnehmung und Darstellung innerhalb der Gruppe?
- Seid ihr zufrieden mit dem Bild eurer Gruppenstruktur? Oder sieht jemand Veränderungsbedarf?

Gruppen-Vereinbarungen und Erwartungshaltungen



Ziele

Ihr tragt eure Regeln und Ansprüche in der Zusammenarbeit in der Gruppe zusammen. Dabei könnt ihr explizite Regeln festigen, implizite Regeln benennen und diffuse Erwartungshaltungen hinterfragen. Ihr stärkt mit dem Einsatz dieser Methode den Gruppenkonsens über eure Arbeitsweise, räumt Unsicherheiten aus dem Weg und schafft mehr Sicherheit und Vertrauen im gegenseitigen Miteinander.



Material

Stifte, Papier/Kärtchen (Größe A5 oder A6) in drei verschiedenen Farben, Platz zum Auflegen der Kärtchen am Boden oder auf einer Pinnwand

Kurzbeschreibung

Gültige Vereinbarungen, unausgesprochene Regeln und vage Erwartungshaltungen zur Zusammenarbeit in der Gruppe werden gemeinsam besprochen und reflektiert.

Die Übung eignet sich unter anderem:

- bevor neue Mitglieder zur Gruppe kommen, um aktuelle Vereinbarungen und Erwartungen für die Übergabe bewusst zu machen oder auch in einem gemeinsamen Prozess mit den Personen, die erst seit kurzem mitmachen.
- wenn zunehmend Missverständnisse auftauchen und es in der Zusammenarbeit und Verbindlichkeit „ächzt und knarzt“.



Gruppengröße

Ca. 3-12 Personen

Ablauf



Ideen und Vermutungen sammeln

Die Gruppe teilt sich in Paare auf: Jeweils zwei Personen besprechen und sammeln gemeinsam für 20–30 Minuten ihre Ideen und Vermutungen zu den folgenden Fragen:

Frage 1: Welche **transparenten Vereinbarungen** gibt es in der Gruppe? Welche Regeln sind allen klar und werden offen als solche formuliert? (Z.B.: „Wenn jemand nicht kommt, teilt diese Person das vorher per E-Mail mit.“)

Frage 2: Welche **unausgesprochenen „Regeln“** sind Teil der Gruppenkultur? Das sind Regeln, an die sich alle mehr oder minder halten und deren Einhaltung auch irgendwie erwartet wird, obwohl sie nie explizit als Regeln vereinbart wurden. (Z.B.: „Wir unterbrechen einander nicht beim Sprechen.“)

Frage 3: Welche (**diffusen**)

Erwartungshaltungen sind in der Gruppe wahrnehmbar? Hier können auch Vermutungen angestellt werden. (Z.B.: „Mehr als 2 Treffen im Monat darf ich nicht verpassen, wenn ich auch ernst genommen werden will“, „Neue Leute sollen erst mal ein paar Wochen eher zuhören bevor sie sich aktiv einbringen“, „Das gemeinsame Biertrinken nach dem Treffen ist ein wichtiger Diskussionsort, bei dem man besser nicht fehlen sollte“)

Der Fokus kann dabei auch gezielt bei den kniffligen Themen liegen, die möglicherweise unklar sind, oft unausgesprochen bleiben oder unterschiedlich interpretiert werden.

Jede Frage bekommt eine bestimmte Kärtchen-Farbe zugewiesen. Alle Ideen zu den ausgesprochenen Vereinbarungen werden etwa auf gelben Kärtchen gesammelt, alle unausgesprochenen Regeln auf blauen, alle diffusen Erwartungen auf grünen: Das ist notwendig für die Übersicht im nächsten Schritt.

2

Zusammentragen der Sammlung in der Gesamtgruppe

Die Kärtchen werden auf dem Boden oder auf einer Pinnwand gesammelt. Das kann so funktionieren, dass jede Kleingruppe etwas zu jedem ihrer Kärtchen sagt/erklärt und es dann auf den Boden /die Pinnwand gibt. Dabei kann ein Clustering gemacht werden: Karten, die thematisch zusammenpassen, werden nebeneinander abgelegt. In diesem Schritt solltet ihr noch auf das Diskutieren verzichten und lediglich Fragen stellen, wenn euch etwas unklar ist.

darüber ein gemeinsames Verständnis erreicht werden?

- Gibt es Annahmen und Regeln, von denen ihr euch verabschieden wollt?

3

Austausch und Reflexion

Sobald die Sammlung fertig ist und alle Karten in das gemeinsame Cluster-Bild gefunden haben, kann sich die Gruppe einen gemeinsamen Überblick verschaffen:

- Hatten alle den gleichen Wissensstand zu den Vereinbarungen?
- Besteht der Bedarf, bisher unausgesprochene Regeln zu transparenten Vereinbarungen zu machen, um Missverständnissen vorzubeugen?
- Gibt es Annahmen und Regeln, die sich widersprechen? Wie kann

Wichtig ist bei dieser Methode, dass es **nicht** darum geht, alle Regeln schriftlich festzuhalten und eine Art „Gruppenvertrag der Zusammenarbeit“ zu schreiben: Gruppen sind genau in der Balance zwischen Struktur und Dynamik handlungsfähig. Das bedeutet, dass es immer ausreichend Struktur braucht (gemeinsame Vereinbarungen, Regeln etc.), aber andererseits nie zu viel davon. Vieles lässt sich nicht als Regel oder Norm festhalten, und viele von uns würden dabei wohl auch einen inneren Widerstand verspüren. Wenn zum Beispiel die geteilte Erwartungshaltung, nach dem Plenum gemeinsam auf ein Bier oder eine Limo zu gehen, zur gültigen Regel erklärt wird, geht der Zauber verloren. Manche Themen müssen widersprüchlich, nicht-festgeschrieben und diffus bleiben, um Dynamik und Veränderung zu ermöglichen.

Feedback geben und nehmen



Ziele

Ihr nutzt das Lern- und Entwicklungspotential der Gruppe, indem ihr das Geben und Nehmen von positivem wie negativem Feedback fördert. In diesem strukturierten Rahmen könnt ihr Störungen ansprechen und Wertschätzung füreinander erlebbar machen.



Kurzbeschreibung

Die Gruppenmitglieder geben sich im Anschluss an ein Treffen in Paaren gegenseitig persönliches Feedback. Jede Person formuliert, was an der anderen Person bei ihm: ihr gut angekommen ist und was als störend empfunden wurde.



Material

Notizzettel, eventuell als Handout die „Feedback-Grundlagen“



Gruppengröße

Unbeschränkt

Ablauf



Jeder: liest sich die Feedback-Grundlagen durch.

2

Probiert es aus: Immer zwei Gruppenmitglieder gehen zusammen, suchen sich eine ruhigere Ecke oder einen gemütlichen Platz im Raum und überlegen sich für ihr Gegenüber folgende Aspekte:

- Das schätze ich an dir ...
- Das wünsche ich mir von dir ...
- Eine konkrete Situation, zu der ich dir Feedback geben möchte ...

Macht euch zuerst ein wenig Gedanken, gegebenenfalls auch Notizen, und tauscht anschließend eure Rückmeldungen aus.

Für eine kurze Abschlussrunde im Anschluss an ein Treffen sollte ein konkreter Zeitrahmen vereinbart werden, etwa 5 Minuten für die ersten Überlegungen und dann pro Person 5–7 Minuten, um Feedback zu geben/erhalten. Für Paare (zwei Personen) sind also insgesamt mindestens 15–20 Minuten einzuplanen. Wenn das Feedback in 3er-Gruppen (Kreisförmig: A gibt Rückmeldung an B, B an C, C an A) gegeben werden soll, dann plant bis zu 30 Minuten dafür ein. Eine Stoppuhr für die Gruppe kann die Zeit so einteilen, dass alle gleich viel Aufmerksamkeit erhalten und die Gesamtgruppe zum selben Zeitpunkt fertig wird.

Im Rahmen einer Klausur, einer Supervision oder eines längeren Workshops kann Feedback auch deutlich mehr Raum und Zeit erhalten. Dann könnt ihr zum Beispiel ein „Talking by Walking“ (siehe den Praxistipp „Gruppe teilen“) für einen intensiveren Austausch einplanen.

Feedback Grundlagen

Menschen lernen in der Interaktion mit anderen Menschen. Feedback und Kritik sind daher als Unterstützung für die eigene Entwicklung zu verstehen. Unter positivem Feedback verstehen wir, wenn wir rückmelden, dass ein Verhalten bei uns gut angekommen ist. Negatives Feedback bedeutet, wenn uns etwas gestört hat. Beides sind wichtige Rückmeldungen für ein angenehmes Miteinander und die persönliche Entwicklung!

Negatives Feedback löst in unserer von Konkurrenz und Leistung geprägten Gesellschaft oft den Reflex aus, sich zu rechtfertigen und in eine Abwehrhaltung zu gehen. Auch positives Feedback ist häufig schwer anzunehmen („Aber das war doch nichts, ist doch selbstverständlich!“). Eine gelebte Feedback- und Kritikkultur verlangt Vertrauen und baut dieses weiter auf.

Annehmen von Feedback:

- Zuhören, dankend annehmen und ruhen lassen (nicht sofort darauf reagieren, vor allem nicht mit

Rechtfertigung oder Minimierung).

- Nicht jede Kritik muss ich nachvollziehen können, manches erschließt sich erst später (einfache Verständnisfragen sind erlaubt).
- Danke sagen: Es ist ein Zeichen der Wertschätzung, dass sich jemand die Zeit und Energie für persönliches Feedback nimmt.

Geben von Feedback:

- Feedback und Rückmeldung sollte erwünscht sein: Die Person, die Feedback geben möchte, sollte vorher fragen, ob es für die andere Person gerade O.K. ist, eine Rückmeldung zu bekommen.
- Möglichst konkret bleiben (eine konkrete Situation benennen, Vermeidung von Allgemeinplätzen wie „immer“, „öfters“, „nie“ ...).
- Zeitnah das Gespräch suchen.
- Die Grundlage für Feedback ist immer die eigene, individuelle Wahrnehmung, daher wird Feedback in Ich-Botschaften formuliert. („Bei mir kommt das so und so an“, „Ich **empfinde** das als ...“)
- Positives genauso proaktiv rückmelden: „Mir hat heute sehr gut gefallen, als du ...“

Darstellung Gruppenstruktur



Ziele

Mit dieser Methode macht ihr die Verteilung der Aufgaben und Rollen in der Gruppe sichtbar.



Gruppengröße

Ca. 5-15 Personen (Ab 10 Personen bildet Kleingruppen zu je 5-7 Gruppenmitgliedern und vergleicht eure Ergebnisse in Schritt 5)



Material

Flipchartpapier, Stifte, Marker, viele unterschiedliche Spielfiguren (aus einem Brettspiel, Gummibärchen, Kieselsteine ...)



Kurzbeschreibung

Die Gruppenmitglieder verorten sich mit ihren Aufgaben und Rollen in der Gruppe und teilen ihre Gedanken dazu. Als Metapher und Bild sollen der Gruppenalltag als „Expeditionsschiff“ dargestellt und die Gruppenmitglieder als „Schiffscrew“ positioniert werden.

Ablauf



Das Expeditionsschiff

Stellt den Gruppenalltag als Expeditionsschiff gezeichnet dar.

Als Anregungen dazu: Welchen Schiffstyp wählt ihr? Wie ist das Schiff aufgebaut? Welche Bereiche gibt es auf eurem Schiff? Welche Räume sind notwendig? Wie bewegt sich das Schiff vorwärts?

Zeichnet euren Entwurf des Schiffs auf den Flipchart-Bogen.

2

Aufstellung der Crew

Stellt euch nun eure Gruppe als Crew eines Expeditionsschiffes mit allen möglichen Bereichen vor: Vielleicht gibt es Kapitän:innen, Ärzt:innen, Forscher:innen, Köch:innen, Matros:innen, Passagiere, Heizer:innen usw.

Jetzt wird die Schiffscrew aktiv: Jedes Gruppenmitglied überlegt sich, in welchen Bereichen sie oder er auf dem Schiff agiert (also welche Bereiche den eigenen Aufgaben, Rollen, Aktivitäten innerhalb der Gruppe entsprechen könnten).

Jedes Gruppenmitglied erhält 3–5 Spielfiguren, um diese für die jeweils eigenen Aufgaben, Rollen und Aktivitäten im Schiff aufzustellen.

3

Eigene Positionierungen teilen

Jede Person erklärt warum sie sich in diesen Bereichen sieht.

4

Austausch in der Gruppe

Tauscht euch nun in der Gruppe darüber aus, welche Wahrnehmungen und Assoziationen dazu auftauchen und welche Schlüsse ihr daraus zieht:

- Sehen euch die anderen auch in diesem Bereich?
- Wer teilt sich einen Bereich? Wer steht alleine da? Wer ist in unterschiedlichen Bereichen tätig?
- Gibt es unbesetzte Bereiche?
- Fühlt ihr euch wohl dort, wo ihr steht? Würde jemand gerne einen anderen Bereich ausprobieren?
- Wie leicht und zugänglich ist es für andere Gruppenmitglieder, diese Position zu besetzen?

5

Präsentationen und Abschluss für Gruppen ab 10 Personen

Kommt als Gesamtgruppe zu einem vereinbarten Zeitpunkt wieder zusammen. Aus jeder Kleingruppe präsentieren ein bis zwei Personen das Expeditionsschiff und erzählen von den Erkenntnissen aus dem Austausch.

Anschließend an die Präsentationen werden Eindrücke und Erkenntnisse in einer Abschlussrunde zusammengetragen.

Aufgabenrochade



Kurzbeschreibung

Die Gruppenmitglieder überlegen, mit welchen Aufgaben sie zur Zeit in der Gruppe oder einem konkreten Projekt beschäftigt sind und schreiben sie auf Kärtchen. In einem weiteren Schritt werden die Aufgaben hinterfragt und eventuell neu verteilt.

Ziele

Ihr macht die aktuelle Aufgabenverteilung in der Gruppe (oder konkret für ein bestimmtes Projekt) sichtbar. In einem zweiten Schritt könnt ihr die Aufgaben neu bewerten und die Aufgabenverteilung gegebenenfalls verändern.



Gruppengröße

Bis max. 15 Personen

Material

Kärtchen oder Post-its, das vorbereitete Raster an einer Pinnwand oder auf dem Boden (pro Teilnehmer:in/Zeile sollte genug Platz für mehrere Kärtchen sein):

	Aufgaben & Tätigkeiten			
	Möchte ich gerne weiter machen	Will ich an die Gruppe abgeben	Werden wir als Gruppe nicht mehr machen	Wollen wir als Gruppe in einem Jahr wieder angehen
Name				
Name				
Name				
...				

3

Ablauf

1

Jeder überlegt für sich und notiert die Aufgaben, mit denen sie:er in der Gruppe beschäftigt ist, auf Kärtchen oder Post-its. Pro Aufgabe ein Kärtchen (einseitig beschrieben).

2

Nun kommt hintereinander jedes Gruppenmitglied an die Reihe. Die eigenen Kärtchen werden auf dem Raster in einer der beiden Spalten „Möchte ich gerne weiter machen“ oder „Will ich an die Gruppe abgeben“ eingeordnet. Wenn die Aufgabe/Tätigkeit nicht selbsterklärend ist, kann die Person kurz etwas zu den einzelnen eigenen Kärtchen erläutern, z.B.:

Worum geht es? Wissen alle was gemeint ist? Wer ist noch involviert?

Dieser Schritt geht reihum, bis alle Gruppenmitglieder dran waren und Aufgaben im Raster zugeordnet sind.

Nun wird in der Gruppe gemeinsam diskutiert: Was soll mit den Aufgaben, die in der Spalte „Will ich an die Gruppe abgeben“ gelandet sind, passieren? Wer kann sich vorstellen, sie zu übernehmen?

Welche Aufgaben werden neu verteilt? Welche macht die Gruppe nicht mehr? Was soll zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen werden?

Wie steht es um die Aufgaben, die in der Spalte „Möchte ich gerne weitermachen“ gelandet sind: Passt damit alles? Haben andere daran auch Interesse? Braucht es zusätzliche Hilfe?

Der gemeinsame Blick auf die Aufgaben ist eine gute Gelegenheit, den emanzipatorischen und hierarchiekritischen Anspruch der Gruppe einzubringen:

Welche unterstützenden Schritte müssen passieren, damit jemand eine Aufgabe übernehmen kann, selbst wenn sie:er sie sich nicht zutraut? Wie sieht die Verteilung in Bezug auf Gender, Klasse oder Sprachkenntnisse aus? Gibt es besonders attraktive Aufgaben, die umkämpft sind?

So könnte das Chart zur Aufgabenrochade im Diskussionsprozess aussehen:

	Möchte ich (weiter) machen	Will ich an die Gruppe abgeben	Werden wir als Gruppe nicht mehr machen	Wollen wir als Gruppe in einem Jahr wieder angehen
Magga	Finanzen Serverbetreuung	E-Mails beantworten	Snacks für Treffen organisieren	Teilnahme an Vernetzungstreffen
Senem	Flyerdesign	Protokoll		
Klaus	Infostand Newsletter	Bestellwesen	Jour-Fixe zur Beratung	Workshop-Reihe
Merle	E-Mails beantworten Treffen einladen	Kommunikation mit Nachbar:innen		

Ziel ist es, dass über die Kärtchen in der zweiten Spalte („Will ich an die Gruppe abgeben“) ein Konsens hergestellt wird: Entweder andere Gruppenmitglieder „adoptieren“ die Aufgaben, oder ein Weg zur Minimierung des Aufwands wird vereinbart. Es ist auch möglich,

dass einzelne Gruppenmitglieder Kärtchen, die sie zunächst in die zweite Spalte gegeben haben, wieder zu sich zurücknehmen (wenn durch den Austausch ihre eigene Motivation und Bereitschaft dafür wieder gestiegen sind).

Zufriedenheits-Check



Ziele

Ihr erreicht eine schnelle Momentaufnahme zur Evaluierung und seht ein Stimmungsbild zur Zufriedenheit in der Gruppe.



Material und Vorbereitung

- Klebeband, Schnur oder Kärtchen für Bodenmarkierungen (alternativ: eine Pinnwand oder ein Flipchart mit Stiften)
- Auf dem Boden (oder auf Pinnwand, Flipchart, Tafel) werden zwei Achsen aufgezeichnet:

100%



Zufrieden mit dem Miteinander in der Gruppe

100%

Zufrieden mit Inhalten und Ergebnissen



Kurzbeschreibung

Zu einem bestimmten Fokus (Seminartag, Projekt, Gruppentreffen etc.) wird die Zufriedenheit im Hinblick auf Ergebnisse und Miteinander dargestellt.



Gruppengröße

Flexibel

Ablauf

Jedes Gruppenmitglied positioniert sich innerhalb der zwei Achsen (zum Beispiel beim Kreuzungspunkt von 50% Miteinander und 80% Ergebnisse) und teilt in 2–3 kurzen Sätzen (Blitzlicht) die eigene Wahrnehmung mit der Gruppe.

Varianten

Wenn genug Platz vorhanden und die Gruppe nicht zu groß ist, können sich alle gleichzeitig positionieren und erhalten ein Gruppen-Stimmungsbild. Da dann beim Blitzlicht oftmals nicht alle einander sehen können, kann z.B. pro Person ein Gegenstand (Schuh, Kappe ...) bei der eigenen Position verbleiben und das Blitzlicht wird im Stehkreis rundherum durchgeführt.

Der Zufriedenheits-Check kann auch grafisch auf einem Flipchart, einem Poster oder einer Pinnwand festgehalten werden. So sind auch anonymisierte Positionierungen (zum Beispiel mit Symbolen, Punkten ...) möglich.



Praxistipps

Mit den Praxistipps möchten wir bewährte Tools und Tipps für das gute Zusammenarbeiten zur Verfügung stellen. Die Praxistipps sind eine knackige Auswahl an Themen, die wir als zentral ansehen für Gruppen, die sich für einen emanzipatorischen und wertschätzenden Weg entscheiden.

Inhalte

Praxistipp 1: Einstellungs- und Haltungsfragen	95
Praxistipp 2: Treffen gestalten – Eine Checkliste	97
Praxistipp 3: Den Raum gestalten	101
Praxistipp 4: Kleingruppen bilden	105
Praxistipp 5: Gesprächskultur und Moderation	109
Praxistipp 6: Einstieg für neue Gruppenmitglieder.....	113
Praxistipp 7: Arbeitsgruppen und Delegationen	117
Praxistipp 8: Rückblick und Evaluierung	121
Praxistipp 9: Auf Klausur!	125
Praxistipp 10: Online-Treffen	131
Praxistipp 11: Externe Unterstützung in Anspruch nehmen	137

Praxistipp 1: Einstellungs- und Haltungsfragen

Tausend Methoden und Tipps helfen nichts, wenn die Haltung zueinander in der Gruppe nicht stimmig ist. Mit diesen drei Perspektiven kannst du dich vor und während eines Treffens in eine offene und positive Haltung begeben:

Wertschätzung und Respekt

Wertschätzung und Respekt sind die Grundvoraussetzungen eines gelungenen Treffens und einer guten Gruppenkultur. Ich muss darauf vertrauen können, dass alle in der Gruppe etwas beizutragen haben und sich gegenseitig darin unterstützen wollen, etwas voranzubringen.

In Anlehnung an Edgar Scheins „Humble Consulting“¹ möchten wir drei Grundfragen ableiten, die du dir vor einem Treffen stellen kannst:

- Bin ich gerade emotional dazu bereit, anderen zuzuhören und ihre Argumente nachzuvollziehen?
- Hindert mich gerade etwas daran, den anderen gegenüber wertschätzend in das Treffen zu gehen?
- Bin ich neugierig darauf, was die anderen einbringen werden?

Auch wenn du diese Fragen für dich selbst mit einem Nein beantwortest, soll dich das nicht davon abhalten, zum Treffen zu gehen. Schlichtweg das Bewusstsein über den eigenen Gemütszustand ist schon viel wert, um dem Gegenüber trotzdem offen, wertschätzend und respektvoll zu begegnen.

¹ Edgar Schein beschreibt als „Humble Consulting“ (auf Deutsch etwa „Demütiges Beraten“) einige wichtige Grundhaltungen für Berater:innen: Schein, *Humble Consulting*, 2017

Zielorientierung und Prozessorientierung

Wir sind es gewohnt, mit großen Schritten Richtung Ergebnis zu eilen. Wenn für Gruppen nicht nur der „Output“, sondern auch das Miteinander wichtig ist, führt aber nichts daran vorbei, sich mit dem Miteinander laufend zu beschäftigen. Prozessorientierung heißt in diesem Kontext darauf zu achten, dass alle Gruppenmitglieder die Diskussionsprozesse nachvollziehen können und bei Entscheidungen, Umwegen und Verzögerungen mitgehen können. Das kann auch bedeuten, sich darüber auszutauschen, was gerade stört, irritiert oder gut läuft im Arbeitsprozess. Indem wir diese Irritationen ernst nehmen und sie als Navigationshilfe für Entscheidungen zu nächsten Schritten nutzen, arbeiten wir prozessorientiert.

Be your own Chairperson – Achte auf dich!

Ruth Cohn, Begründerin der Themenzentrierten Interaktion², hat einige Ausgangspunkte für die wertschätzende Arbeit in Gruppen definiert. Eine ihrer zentralen Aussagen heißt „Be your own Chairperson“ – frei übersetzt: „Achte auf dich selbst“. Gemeint ist, dass man für sich selbst und die eigenen Bedürfnisse einsteht und dafür Verantwortung übernimmt. Zum Beispiel indem man sagt, was man gerade braucht, um wieder am Gruppengeschehen teilnehmen zu können: Sei das eine genauere Erklärung zu einem Thema, eine Pause oder schlichtweg ein Kommentar zur Irritation, wenn das Redeverhalten mancher Gruppenmitglieder stört. Es liegt an der Gruppe, dafür zu sorgen, dass sich auch alle trauen, ihre Bedürfnisse für ein gutes Gelingen auszusprechen.

² Das Modell der Themenzentrierten Interaktion in Gruppen berücksichtigt, dass neben dem Thema selbst auch die Faktoren Gruppe, das Individuum und die äußeren Einflüsse gleichberechtigt relevant sind: Cohn, *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*, 2000

Praxistipp 2: Treffen gestalten – Eine Checkliste

Aufbauend auf *besser treffen. Eine Handreichung für bessere Sitzungen und Treffen*¹ kann euch diese Checkliste dabei helfen, Gruppentreffen produktiv und nachhaltig zu gestalten.

Vor dem Treffen

- Einladung zum Treffen: Zeitgerechte Einladung und Information an alle Teilnehmer:innen.
- Themen sammeln: Eine Themensammlung ausschicken oder bereits gesammelte oder feststehende Themen den Teilnehmer:innen zur Verfügung stellen. Wenn etwas Vorarbeit geleistet werden soll (z.B. einen Text, Email, Flyer ... im Vorfeld lesen), allen Eingeladenen diese Unterlagen rechtzeitig zukommen lassen.
- Absage/Teilnahme-Regelung kommunizieren und einhalten: Es sorgt für Unsicherheit, wenn beim Treffen unklar ist, ob noch auf jemanden gewartet werden muss. Daher sollte für alle klar sein, wie Teilnahme, Nicht-Teilnahme, Verspätung etc. kommuniziert werden.
- Den Raum herrichten: Mehr dazu im Praxistipp 3 „Den Raum gestalten“.
- Verpflegung: Obst, Getränke, etwas zum Knabbern vorbereiten. Niemand kann hungrig oder durstig gut diskutieren und arbeiten, daher ist es nett, wenn ein paar Kleinigkeiten bereitstehen. Alkoholkonsum ist erfahrungsgemäß schlecht für die Konzentrationsfähigkeit.

¹ Wolf, *besser treffen. Eine Handreichung für bessere Sitzungen und Treffen*, 2011

Währenddessen

- Klaren Startpunkt setzen: Ob das Treffen nun pünktlich beginnt oder mit Verzögerung – es macht Sinn, einen klaren Startpunkt zu setzen. Zum Beispiel signalisiert die Moderation mit einem einfachen Satz wie „Willkommen zum heutigen Treffen der Gruppe ...“, dass es jetzt wirklich losgeht.
- Sitzkreis bilden: Alle Teilnehmer:innen eines Treffens sollen sich gegenseitig gut sehen können. Wir empfehlen, wenn möglich, einen Sesselkreis.
- Einstiegsrunde/Check-In: Allen wird reihum die Möglichkeit gegeben sich vorzustellen (bei Bedarf) und zu erzählen, wie sie gerade teilnehmen (zum Beispiel: Energielevel, Stimmungslage; Themen, die gerade im Kopf herumschwirren ...). Damit erfährt ihr, wie arbeitsfähig die Gruppe heute ist – und ob es Bedürfnisse gibt, auf die besonders Rücksicht genommen werden sollte.
- Dauer des Treffens bestimmen: Eventuell klären, wann wer weg muss und sich auf die maximale Dauer des heutigen Treffens einigen. So kann das Treffen gemeinsam beendet werden und die Teilnehmer:innen tröpfeln nicht langsam weg.
- Themenübersicht geben: Was steht heute an? Was kommt noch spontan hinzu? Gibt es eine Priorisierung der Themen?
- Visualisieren der Themen: Ein Flipchart oder Whiteboard, worauf die Themen für das Treffen festgehalten sind.

- Mitschreiben und Protokoll führen: Eine Person ist für das Protokoll zuständig und sollte nach jedem Diskussionspunkt kurz klären, was im Protokoll festgehalten werden soll.
- Moderieren: Die Funktion der Moderation ist nötig, um Themen einzuleiten, Hintergrundinformationen einzuholen und sich zu vergewissern, ob Themen abgeschlossen sind. Der Modus und die Aufgaben der Moderation sollten allen klar sein. Wenn die Moderation nicht explizit von einer Person übernommen wird, sondern in der Gesamtverantwortung der Gruppe bleibt, dann sollte darauf geachtet werden, dass Moderieren nicht zur unausgesprochenen Zusatzaufgabe der Protokollant:innen wird.
- Pausen machen: Auch wenn viel zu besprechen ist, regelmäßige Pausen tun gut und wirken sich auch sehr positiv auf Diskussionen aus. Wichtig: Gemeinsam vor der Pause vereinbaren, um welche Uhrzeit weitergemacht wird.
- Auf das Redeverhalten in der Gruppe achten: Generell bedeutet das, zuerst das eigene Redeverhalten im Blick zu haben und zu hinterfragen. Aber auch in der Gruppe soll darauf geachtet werden: Reden immer dieselben Personen? Können alle, die es möchten, sich einbringen? Wird nachgefragt, ob jemand noch mehr Informationen braucht? Wie ist die Stimmung? Zum Thema Gesprächskultur und Moderation geben wir in Praxistipp 5 noch weitere Anregungen.
- Das Treffen beenden: Klären, was mit dem Protokoll passiert – wird es verschickt, abgespeichert, archiviert? Eventuell einen Termin für das nächste Treffen vereinbaren und klären, wer dafür die Einladung ausschickt. Und dann das Treffen beenden (zumindest den „offiziellen“ Teil).

- Aufräumen: Den Raum wieder gemeinsam aufräumen, Flipcharts entsorgen und Whiteboard löschen. Aus Respekt vor anderen, die den Raum nutzen, aber auch um sicherzustellen, dass nicht noch vertrauliche Aufzeichnungen und Dokumente liegen bleiben.

Nach dem Treffen

- Sozialer Austausch: Sollte es noch soziale Aktivitäten geben, ist es am Schönsten, wenn diese gemeinsam und inklusiv gestaltet werden. Auch wenn sich innerhalb der Gruppe engere Freundschaften entwickeln, ist direkt nach einem Treffen nicht der beste Zeitpunkt, um sich abzusondern.
- Protokoll verfügbar machen: Zeitnah zum Treffen das Protokoll fertigstellen und für andere zugänglich machen. Dann können sich diejenigen informieren, die nicht anwesend waren, und alle kennen ihre Aufgaben.
- Ansonsten gilt meist: Nach dem Treffen ist „Vor dem Treffen“ ;-)

Zum Weiterlesen: *besser treffen. Eine Handreichung für bessere Sitzungen und Treffen* von Peter Wolf schwirrt seit 2011 im Web² herum. Der Autor geht im PDF weitaus ausführlicher auf die Punkte ein, die wir hier als kurze Checkliste zusammengefasst haben.

Praxistipp 3: Den Raum gestalten

Ein bewusst gestalteter Raum trägt positiv zu gelingenden Treffen und Gruppenprozessen bei. Auch wenn es komisch klingt, weil ja „die Inhalte zählen“: Raum- und Sitzgestaltung prägen die Begegnung in der Gruppe massiv.

Stell dir mal vor: Du kommst zum Treffen und suchst dir einen Sitzplatz zwischen liegendebliebenen Pullover und Taschen auf der Sitzbank, ein paar Leute lungern schon seit längerem auf der Couch herum. Am Tisch sammeln sich vom gestrigen Abend Tabakbrösel, benutzte Teller und Flyer. Irgendwann startet das Treffen, muss dann aber wieder unterbrochen werden, weil die Mitschrift vom letzten Mal nicht aufzufinden ist. Leute kommen verspätet nach und organisieren sich aus dem Nachbarzimmer noch Sessel. Zum Ende des Treffens hin hat sich der Stapel an Flyern, Notizzetteln und benutzten Tellern deutlich vermehrt. Das Aufräumen nach dem Treffen bleibt wie so oft an den gleichen (und wie so oft eher an weiblich sozialisierten) Personen hängen.*

Den Raum zu gestalten und vorzubereiten bedeutet einerseits, Ablenkungen und Störungen zu reduzieren, und andererseits, gute Voraussetzungen für die Teilnahme aller zu schaffen. Schon zehn Minuten Aufräumen und Vorbereitung vor dem Start des Treffens lohnen sich.

Was gehört alles dazu?

- Unterlagen: vorbereiten und mitnehmen
- Aufräumen: alte Flyer, Notizzettel, Zeitschriften, Flipchartbögen, die nicht für das Treffen gebraucht werden, zur Seite legen
- Tisch: abwischen

- Gestaltung: den Raum einladend gestalten (z.B. Beleuchtung, Temperatur, rundherum)
- Sauerstoff: Auf's Lüften nicht vergessen
- Essen und Trinken: Wasserkrüge, Gläser, eventuell Obst oder Snacks vorbereiten
- Sitzplätze: ausreichend Platz und Sessel für alle erwarteten Teilnehmer:innen bereit stellen

Da es sich dabei um reproduktive Aufgaben handelt, die oftmals unbemerkt, ungedankt und sehr oft von weiblich* sozialisierten Personen getragen werden, sollten sie in einer emanzipatorischen und hierarchiekritischen Gruppe gut sichtbar, wertschätzend und zwischen den Gruppenmitgliedern verteilt sein. Um das zu erreichen, gibt es unter vielen Möglichkeiten folgende Strategien:

- Ein Rotationsprinzip (jede:r ist mal für die Vorbereitung und das Aufräumen verantwortlich)
- Eine eigene Arbeitsgruppe „Space and Beauty“, die für die Raumgestaltung bei den Treffen zuständig ist
- Die Vorbereitungen ganz transparent an einen Aufgabenbereich knüpfen (z.B. der Beratungsdienst vom Donnerstag bereitet anschließend den Raum für das Treffen vor)

Raumwechsel: Die Vorteile einer neuen Umgebung

Für die eintägige Klausur der Gruppe, für einen Workshop oder für das Klärungsgespräch bei einem Konflikt bringt ein Raumwechsel frische Perspektiven. Auch wenn es etwas organisatorischen Aufwand bedeutet: Aus den gewohnten vier Wänden raus zu kommen und sich einem Thema in einer neuen Umgebung zu widmen lohnt sich. Viele Gruppen wählen deshalb für Reflexionen oder Klausuren

auch einen Ort, der mit einer Anreise und Übernachtung verbunden ist – vom Seminarhotel bis zur einfachen Hütte oder einem Zeltplatz. Auch in naher Umgebung können möglicherweise die Räume anderer Gruppen und Initiativen als Kontextwechsel und „neutraler Boden“ genutzt werden.

Zwischen Sitzen und Chillen

Ob wir einander im Sitzkreis am Boden (der dann oft schnell ein Liegekreis wird), halb versunken in Sofas, sitzend am Tisch oder im Sesselkreis begegnen macht einen Unterschied. Körperliches Wohlbefinden ist wichtig beim Treffen, zu viel Gemütlichkeit kann jedoch die Konzentrationsfähigkeit stören. Was immer für die Gruppe möglich oder angenehm ist: Wichtig ist, dass alle einander sehen und sich – wortwörtlich – auf Augenhöhe begegnen können.

Praxistipp 4: Kleingruppen bilden

Argumente nachvollziehen, neue Informationen verarbeiten, Ideen entwickeln – das alles passiert nicht im Gleichschritt in der Gruppe, sondern oft individuell nach eigenem Tempo und aus unterschiedlichen Perspektiven. Deshalb ist die Gruppe als Ganzes oft nicht der ideale Rahmen, um weiterzukommen. Kleingruppen für den Austausch zu bilden kann viel produktiver und lustvoller sein. Daher stellen wir hier drei einfache Methoden vor, um das Treffen mithilfe von Kleingruppen aufzulockern:

Kleingruppen mit Auftrag

Die Gruppe teilt sich in Kleingruppen zu je 3–5 Personen auf. Für eine bestimmte Dauer (wir empfehlen zwischen 15 und maximal 30 Minuten) werden konkrete Fragen besprochen. Es können alle Kleingruppen zu den selben Fragen arbeiten oder jede Kleingruppe beschäftigt sich mit einer anderen Frage und bereitet diese für die Gesamtgruppe auf. Nach Ablauf der Zeit werden die Diskussionsergebnisse bzw. Antworten auf die Fragen miteinander geteilt.

Ein Beispiel

In der Flaxstraße wird ein Straßenfest geplant, und nun erfährt die Gruppe, dass eine befreundete Initiative ebenfalls einen Event an diesem Tag plant. Es tut sich die Frage auf, wie mit dieser Neuigkeit umgegangen werden soll. Drei Kleingruppen werden gebildet:

Kleingruppe 1 diskutiert: Wie könnte ein gemeinsames Straßenfest beider Gruppen aussehen?

Kleingruppe 2 diskutiert: Welche Auswirkungen hätte es, wenn beide Straßenfeste an unterschiedlichen Orten parallel stattfänden?

Kleingruppe 3 diskutiert: Was müssen wir bedenken und

umplanen, wenn wir das Straßenfest auf einen anderen Termin verschieben?

Nach ca. 20 Minuten werden die Ergebnisse aus den drei Kleingruppen in der Gesamtgruppe vorgestellt, von den Anderen ergänzt und können als Grundlage für weitere Entscheidungen herangezogen werden.

Murmelgruppen

In Murmelgruppen steckt man zu dritt oder viert für wenige Minuten die Köpfe zusammen und tauscht sich zu einer bestimmten Frage, einem Tagesordnungspunkt oder dem aktuellen Diskussionsstand aus. Meist geschieht das direkt mit den Sitznachbar:innen links und rechts. Murmelgruppen können bei Entscheidungen helfen und vor allem verhindern, dass sich die schnellste Wortmeldung als Meinungsbildung durchsetzt.

Ein Beispiel

Die Moderation eines Diskussionspunktes stellt fest: „Wir haben jetzt länger über das Thema gesprochen, ich sehe aber immer mehr ratlose Gesichter. Ich würde sagen, tauschen wir uns in Murmelgruppen kurz aus, was uns noch irritiert und welche Fragen ungeklärt sind. Nach fünf Minuten machen wir in der Gesamtgruppe weiter.“

Talking by Walking

Talking by Walking, also „gehend reden“, ist eine sehr persönliche Form des Austauschs. Die Gesamtgruppe teilt sich dazu in Paare auf. Diese gehen nun eine Zeit lang spazieren und sprechen über ein

Thema, eine Reflexionsfrage, Feedback etc. Das nebeneinander Gehen kann ein freieres Erzählen ermöglichen und fördert den Dialog. Außerdem haben die Gruppenmitglieder zu zweit mehr Zeit, über ihre Zugänge, ihr Erleben und ihre Empfindungen zu sprechen, als es in der Gesamtgruppe möglich wäre.

Ein Beispiel

Das Straßenfest der Flaxstraße ist vorbei, es war viel Arbeit, es war ein großer Spaß, aber auch nicht reibungsfrei in der Durchführung. Die Gruppe entscheidet sich als Vorbereitung für das Reflexionsgespräch für ein Talking by Walking: 30 Minuten lang gehen die Aktivist:innen nochmal ihre Highlights und Frustrationen zu zweit durch und erzählen einander von ihrem Erleben. Anschließend teilen die Paare aus dem Spaziergang ihre Beiträge mit der Gesamtgruppe und reflektieren gemeinsam dazu.

Praxistipp 5: Gesprächskultur und Moderation

Jede Person kann zu einem angenehmen, lustvollen und produktiven Rede- und Diskussionsverhalten beitragen. Darum können wir für eine gute Gesprächskultur festhalten: Ich achte selbst darauf, wie ich auftrete und spreche – und bin dabei genauso aufmerksam der Gruppe gegenüber: Wer möchte etwas sagen? Habe ich alle in meinem Blickfeld? Können alle zu Wort kommen, die etwas beitragen möchten? Im Sinne eines bewussten Umgangs miteinander sind also alle gefordert (und nicht automatisch nur eine moderierende Person) und gestalten die Gesprächskultur.

Für Gruppen und Treffen mit bis zu 8 Teilnehmenden

Gerade wenn die Gruppe eingespielt ist und sich regelmäßig trifft, können Austausch und Diskussionen auch ganz ohne strukturierende Methoden auskommen. Das hängt damit zusammen, dass sich bei Gruppengrößen mit bis zu 8 Teilnehmenden alle noch gut im Blick haben und auch die nonverbalen Signale der anderen wahrnehmen können. Oft genügt für ein produktives Treffen mit guter Gesprächskultur bereits das gemeinsame Verständnis zur Liste an Themen/Anliegen, eine einfache Moderation zur Überleitung zwischen den Themen oder eine kurze Einstiegsrunde (Check-In: Wie geht's mir gerade? Was ist mir für heute wichtig?).

Methoden wie eine Redner:innenliste können kurzzeitig hilfreich sein, z.B. bei besonders hitzigen Themen – auch eine Runde im Kreis eignet sich, damit alle zum brennenden Thema zu Wort kommen. Am wichtigsten ist (und bleibt) allerdings der offene, wertschätzende, bewusste Umgang miteinander.

Für größere Gruppen

(ca. 8–25 Teilnehmende ... und darüber hinaus)

Die Möglichkeit, alle Teilnehmenden eines Treffens „im Blick“ zu haben und auf nonverbale Signale zu achten, nimmt mit der zunehmenden Gruppengröße ab. Daher ist es sinnvoll, stärker strukturierende Methoden anzuwenden. Wir stellen einige Methoden vor, die zu einer inklusiven Gesprächskultur beitragen können:

- **Moderation:** Je größer die Gruppe, desto wichtiger ist es, als Moderator:in gut auf die Zeit zu achten, gegebenenfalls eine Redner:innenliste zu führen oder die Redezeit für einzelne Beiträge zu beschränken. Die Funktion der Moderation ist zentral für den Ablauf des Treffens. Insofern ist es durchaus sinnvoll, wenn 1–2 Personen in diese Rolle schlüpfen und bereit sind, eigene Beiträge und Meinungen zum jeweiligen Thema hintanzustellen (oder explizit als solche zu benennen).
- **Blitzlichter** sind kurze („blitzlichtartige“) Rückmeldungen von den Teilnehmer:innen, wo reihum jede:r 1–2 Sätze sagt. Zum Beispiel: „Was halte ich von dem Vorschlag?“ oder „Wovon sprechen wir gerade?“ oder „Womit möchte ich weiter machen?“
- Den Praxistipp 4: **Kleingruppen bilden** (S. 105) empfehlen wir als strukturierendes Element für die Diskussionen und Entscheidungsfindungen.
- Ein „**Redegegenstand**“ unterstützt die Fokussierung auf die gerade sprechende Person. Nur die Person, die einen bestimmten Redegegenstand in der Hand hält, darf sprechen. Anschließend wird der Gegenstand weitergegeben an die nächste Person, die sich

gemeldet hat. In sehr chaotischen Sprechsituationen kann diese Methode Ruhe ins Geschehen bringen.

- **Gemeinsam von der Gruppe geführte Redner:innenliste:**

Die Teilnehmer:innen zeigen mit ihren Fingern ihre Position auf der Warteliste an: Musti hebt einen Finger für Platz 1, Karla zwei Finger für die Position nach Musti, Pia hebt anschließend drei Finger und so weiter. Wenn Musti anfängt zu sprechen, rücken alle nach und Karla hebt nur mehr einen Finger hoch, Pia nur mehr zwei. Natürlich ergibt die Fingerliste nur Sinn, wenn sich die Länge der Redeliste in Grenzen hält (bis zu 5 Personen) und alle Teilnehmer:innen im Kreis sitzen und einander gut sehen/wahrnehmen können.

- **Moderierte Redner:innenliste:** Eine Person führt mit Stift und Papier die Liste. Die Teilnehmenden signalisieren, dass sie auf die Liste möchten. Die listenführende Person sollte immer wieder einen Überblick geben, wer bereits auf der Liste steht und die Reihenfolge der nächsten Personen erwähnen. Wichtig auch hier: Eine kurze Redner:innenliste ermöglicht es, dass die einzelnen Beiträge aufeinander Bezug nehmen und verknüpft sind. Bei langen Listen und zahlreichen Statements/Positionen kann es passieren, dass Person 8 auf der Liste auf die Wortmeldung von Person 2 Bezug nimmt und eine ergebnisorientierte Diskussion nicht mehr möglich ist. Dann ist empfehlenswert, die Redner:innenliste zu schließen, zusammenzufassen (und zu visualisieren) welche Fragen im Raum sind und diese dann hintereinander zu bearbeiten.

- **Moderierte quotierte Redner:innenliste:** Quotierte Listen versuchen, struktureller Diskriminierung und Marginalisierung und den damit verbundenen Sozialisierungen (etwa: bisherigen Erfahrungen, dass der eigene Redebeitrag unerwünscht ist, nicht so viel „zählt“ oder

überhört wird) entgegenzuwirken. Die Methode folgt dem Prinzip der moderierten Liste, allerdings wird nicht ausschließlich danach gereiht, wer sich am schnellsten meldet.

Mit der quotierten Redner:innenliste kann darauf geachtet werden, dass Frauen* und Männer* immer abwechselnd zu Wort kommen. Oder dass Teilnehmende, die zum ersten Mal etwas sagen möchten („Erstredner:innen“) vorgereiht werden. Die Moderation kann zusätzlich auch aktiv nachfragen: „Ich habe jetzt vier Meldungen von Männern* auf der Liste, möchte eine Frau* das Wort?“. Die Methode bekämpft nicht ursächlich das Problem (in diesem Beispiel eine patriarchale Gesellschaftsstruktur), aber sie kann zu einem bewussten Umgang mit Diskriminierungserfahrungen führen.

Je größer die Gruppe, desto schwieriger wird es, auf die Aussagen der anderen Gruppenteilnehmer:innen einzugehen. „Statements“ und Positionierungen von Einzelpersonen dominieren dann häufig die Diskussion. Es wird schwierig, inhaltlich zusammenhängend am Thema zu bleiben. Redner:innenlisten werden immer länger und die Diskussion daher auch unfokussierter. Gleichzeitig gewinnt die Dynamik von Macht und Status in Großgruppen mehr Bedeutung.

Eine gut strukturierte Gesprächskultur in Großgruppen schafft einen Raum für Information (Berichte), Austausch und Positionierung. Umso klarer muss sich die Gruppe (oder konkret diejenigen, die zum Treffen einladen) im Vorfeld überlegen, wie Entscheidungen zustande kommen. Eine gemeinsame Entscheidung kann nicht mehr durch das bloße Wälzen von Argumenten getroffen werden. Im Gegenteil: Gerade in dieser Konstellation kommt oft ein „Scheinkonsens“ zustande, wenn Leute aufgrund der Dauer der Diskussion gehen, ermüdet sind oder sich resignierend einfach einer dominanten Position anschließen.

Lesetipp:

- Urban Equipe/Kollektiv Raumstation, *Organisiert Euch! Zusammen die Stadt verändern*, 2020
- Kommunikationskollektiv, *Moderationsmethoden für Treffen und Workshops*, 2014
- Rosa-Luxemburg-Stiftung, *Moderation und Großgruppenbegleitung*, 2010

Praxistipp 6: Einstieg für neue Gruppenmitglieder

Wenn neue Leute zur Gruppe dazukommen, stößt das die Gruppenentwicklung an. Jede Person in der Gruppe macht einen Unterschied, ob sie nun geht, kommt oder bei der Gruppe bleibt. Das aktive Mitinbeziehen von neuen Leuten wird in der Fachliteratur oft als „Onboarding“ beschrieben. Dieses „Einsteigen“ in eine Gruppe betrifft alle: Sowohl die neuen Gruppenmitglieder als auch diejenigen, die schon länger dabei sind, sind gefordert. Mit folgenden Tipps und Ansätzen könnt ihr den Einstieg motivierend gestalten:

Offene Treffen oder/und Interessent:innen-Treffen?

Ihr könnt unterschiedliche Strategien wählen, um die Offenheit der Gruppe zu signalisieren. Manche Gruppen gestalten (und kommunizieren) jedes Treffen als offenen Raum, wo Interessierte willkommen sind und sich für die Teilnahme an der Gruppe entscheiden können. Andere veranstalten eigene Interessent:innen-Treffen, bei denen einführende Infos zur Gruppe und zur Zusammenarbeit weitergegeben werden. Unserer Erfahrung nach bewährt es sich, wenn ihr als Gruppe einen bewussten Modus für den Neueinstieg habt. Jedes Treffen (oder Plenum) als offen zu deklarieren ist zwar super für die Transparenz und auch für neugieriges „Schnuppern“, oft jedoch nicht der passende Rahmen, um auftauchende Fragen, Verständnisschwierigkeiten und Konventionen der Gruppe dabei auch gleich zu erklären. Außerdem ist die Hemmschwelle, ein reguläres Treffen zu besuchen, für einzelne Interessent:innen höher, da sie dort als einzige „neue“ Person exponiert sein könnten. Regelmäßige Gelegenheiten oder explizite Aktivitäten/Räume für den Neueinstieg senden hingegen eindeutige Signale aus. Außerdem

können diese expliziten Einladungen zum Neueinstieg auch leichter nach außen kommuniziert werden.

Willkommen und Einstiegrunden

Beim Einstieg in eine Gruppe folgt ein erster Eindruck dem nächsten, in Summe kann das überwältigend werden. Deshalb gilt es zu unterstützen und Unsicherheiten zu nehmen. Das fängt damit an, dass die neuen Personen aktiv zur Kenntnis genommen und Willkommen geheißen werden.

Für die Vorstellungsrunde wählt eine Frage (oder eine Methode), bei der mehr über sich erzählt wird als nur der eigene Name. Zu Beginn des Treffens könnt ihr eine kurze Einstiegrunde einleiten, in der alle etwas zu ihren Erwartungen ans heutige Treffen sagen und den Rahmen und Ablauf des Treffens erklären. Selbst wenn sich alle anderen seit Jahren kennen und ihnen klar ist, wie das Treffen abläuft: Die neue Person hat offenbar Interesse an der Gruppe, jetzt liegt es an der Gruppe, sie einzubinden!

Hintergrundinfos und Selbstverständlichkeiten teilen

Gerade mit neuen Gruppenmitgliedern sollte besonders darauf geachtet werden, dass Hintergrundinformationen und bisherige Diskussionsverläufe nacherzählt werden. Das am Besten einfach vor und während der Besprechung eines Themas und nicht erst, wenn eine Frage dazu gestellt wird. Dies ist natürlich auch spannend für die bestehende Gruppe, weil unterschiedliche Perspektiven geteilt werden.

Genauso wichtig ist es, eine Sensibilität für interne Abkürzungen, „Gruppenslang“ und schwer verständliche Begriffe zu entwickeln und diese Wörter niederschwellig zu erklären.

Raum geben & aktives Einbinden

Eine neue Person lernt nicht (nur) durchs Zuschauen, sondern besonders durch aktives Mitmachen. Dafür braucht es zuallererst das Zutrauen der Gruppe und die Gelegenheiten dazu. Oft muss jemand von den „eigenen“ Aufgaben explizit etwas, das erledigt (und ausprobiert) werden kann, an die neue Person abgeben. Für einen guten Einstieg könnt ihr der neuen Person auch anbieten, gemeinsam Dinge anzugehen: „Möchtest du diese Aufgabe mit mir gemeinsam erledigen?“

Manchmal hat sich in Gruppen die Annahme verfestigt, dass neue Leute erst mal längere Zeit „nur zuschauen“ wollen, um sich später „von selbst“ einzubringen – das ist jedoch selten der Fall und kann eher abschreckend wirken.

Buddies

Für die Einstiegsphase können Gruppen eine Art „Buddy-System“ einrichten. Die neue Person bekommt dann konkret jemanden aus der Gruppe zur Seite gestellt. Diese:r Buddy kann während des Treffens neben der Person sitzen, Zwischenfragen beantworten und auch außerhalb des Treffens für Fragen und Unterstützung ansprechbar sein. Auch kann ein:e Buddy beim Zugang zu den Kommunikations-Tools der Gruppe unterstützen. Buddies müssen sich bei der Übernahme dieser wichtigen Aufgabe über die eigene Verantwortung bewusst sein: Es braucht Zeit, Energie und Freude im Umgang mit der neuen Person.

Das Buddy-System ist eine tolle Sache für einen niederschweligen Einstieg – trotzdem ist wichtig: Die Gruppe als Ganzes hat immer

noch Verantwortung für das Einbinden der neuen Person, nicht nur die Buddies.

Fragen für Einsteiger:innen

Abschließend noch ein paar Fragen, bei denen es nie schadet, wenn sie leicht von den Lippen gehen. Fragen zu stellen und Klärung einzufordern ist immer sinnvoll – nicht nur, wenn gerade jemand neu zur Gruppe gestoßen ist. Die Gruppe hat die Aufgabe, den Raum für Fragen (aller Art) zu ermöglichen, damit das Nicht-Wissen zur wichtigen Ressource wird und Klärung für alle ermöglicht.

- Den Zusammenhang verstehe ich jetzt nicht. Kannst du ihn mir erklären?
- Was bedeutet das? Was meinst du damit?
- Kannst du mir ein Beispiel geben?
- Was hat es mit dieser Geschichte auf sich?
- Ich kenne die Vorgeschichte dazu nicht. Ist es wichtig sie zu kennen?

Praxistipp 7: Arbeitsgruppen und Delegationen

Oft ist es sinnvoll, die Gruppe aufgabenbezogen in Untergruppen zu teilen.

- Das kann zum Beispiel eine **(temporäre) Arbeitsgruppe** sein, die sich um die Organisation eines Festes oder andere Projekte kümmert.
- **Arbeitsgruppen** können genauso gut **dauerhaft eingerichtete Teams** sein, die sich einem spezifischen Aufgabenfeld (zum Beispiel Budget, Öffentlichkeitsarbeit ...) kontinuierlich widmen.
- Für den Kontakt nach außen (mit anderen Gruppen, bei Vernetzungstreffen, innerhalb eines größeren Organisationszusammenhangs) können einzelne Gruppenmitglieder eine **Delegation** bilden, die die Gruppe vertritt.

Wenn eine **temporäre Arbeitsgruppe** eingerichtet wird, sollten zunächst in der gesamten Gruppe die Rahmenbedingungen vereinbart werden:

- Wie schaut die Rückbindung an die Gesamtgruppe aus? Wie und wo finden Updates und der Austausch mit der Gesamtgruppe statt?
- Welchen Handlungsspielraum hat die Arbeitsgruppe? Was darf direkt in der Arbeitsgruppe entschieden werden und wofür braucht es eine Entscheidung der Gesamtgruppe?
- Für welchen Zeitraum wird die Arbeitsgruppe eingerichtet?
- Offenheit der Arbeitsgruppe:
 - Können zusätzlich Leute in die Arbeitsgruppe eingeladen werden, die nicht Teil der Gesamtgruppe sind?
 - Können Gruppenmitglieder jederzeit in die Arbeitsgruppe einsteigen oder nicht?

Wenn in einer Gruppe eine **Arbeitsgruppe dauerhaft** für einen

bestimmten Aufgabenbereich eingerichtet wird, müssen dieselben Fragen geklärt werden wie oben. Zusätzlich sollten Wissenshierarchien und Wechselmöglichkeiten bedacht werden:

- Wie soll der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern der dauerhaften Arbeitsgruppe und der Gesamtgruppe gestaltet werden?
- Welche Möglichkeiten gibt es, in die Arbeitsgruppe einzusteigen? Wie und wann können in der Gruppe neue Rollen und Verantwortungen übernommen bzw. alte abgegeben werden?

Bei Vernetzungstreffen zwischen Gruppen und Initiativen – oder eben im Rahmen von Plattformen und Bündnissen – kann meist nur eine geringe Anzahl an Menschen pro Gruppe teilnehmen. In diesem Fall macht es Sinn, sich gemeinsam auf eine Delegation und ihren Handlungsspielraum (das Mandat) zu einigen:

- Was können die delegierten Personen vor Ort entscheiden? Wo müssen sie Rücksprache mit der Arbeitsgruppe oder der Gesamtgruppe halten?
- Wie sehen Vor- und Nachbesprechungen von solchen Terminen aus?
- Welchen Rückhalt haben die delegierten Personen? (Delegierter: zu sein kann eine sehr machtvolle Position sein, aber auch sehr viel Druck erzeugen. Wir finden es sinnvoll, diesen Druck gut abzufedern, damit auch weniger erfahrene Leute diese Position einnehmen können).

Sonderfall: „AGs“ in Bündnissen, Vernetzungsplattformen und größeren Organisationen

Plattformen, Bündnisse und Organisationen haben oft permanent

eingerrichtete Arbeitsgruppen, die sich mit großer Eigenständigkeit um ein Thema innerhalb des Organisationszusammenhanges kümmern. Zum Beispiel eine „AG Feminismus“, die sich um aktives Vorantreiben feministischer Zielsetzungen inner- und außerhalb eines Organisationszusammenhanges bemüht. Oder eine „AG 1. Mai-Parade“, die dieses jährliche Event gestaltet. Wir setzen diese „AGs“ unter Anführungszeichen, weil diese oft **eigenständige Gruppen** sind – die Bezeichnung Arbeitsgruppe ist möglicherweise zu eng gefasst. Die Zugehörigkeit der AGs zur Gesamtorganisation ist hauptsächlich bestimmt über die Identifikation mit den Zielen und gemeinsamen Anliegen. Bei der Einrichtung von solchen AGs sollte das Verhältnis zwischen dem gemeinsamen Organisationszusammenhang und der AG trotzdem klar besprochen werden.

Praxistipp 8: Rückblick und Evaluierung

Kaum ist eine Aktivität abgeschlossen, dreht sich beim nächsten Gruppentreffen schon alles um die kommenden Aufgaben. Dabei geht der Moment verloren, um aus positiven wie negativen Erfahrungen Schlüsse zu ziehen und zu lernen. Als „Basisrezept“ für Reflexion und Evaluierung sollte die Gruppe also zumindest ein Treffen oder einen klaren Zeitraum vereinbaren.

Evaluierungen sind sinnvoll aufgebrauchte Zeit, denn sie ermöglichen die Reflexion über eine bestimmte Aktivität, Kooperation oder ein Projekt der Gruppe. Dabei kann der Fokus der Reflexion daran ausgerichtet werden, was das Ziel der Evaluierung sein soll.

Solche Themensetzungen können zum Beispiel sein:

- Die Gruppe gewinnt einen **gemeinsamen** Überblick zur bisherigen Arbeit und zu den eingesetzten Ressourcen. Weil in einem Projekt oft nicht alle überall involviert waren.
- Ihr könnt Verbesserungsvorschläge und Ideen für Weiterentwicklung sammeln und festhalten.
- Frust darüber, was nicht geklappt hat, wird losgelassen und Freude über die Erfolge geteilt. Das hilft euch, einen guten emotionalen Abschluss zu finden und den Frust beim nächsten Mal zu minimieren.

Ideal ist es, wenn der Evaluierungsprozess so früh wie möglich mitgedacht und geplant wird. Wir empfehlen, bereits zu Beginn ein Bewusstsein für die Evaluierungsfragen zu schaffen und sich die folgende Frage zu stellen: *Gibt es etwas, das wir schon während unserer Planung und Umsetzung beobachten und dokumentieren wollen (Zeitaufwand, Budget ...)?*

Für das Evaluierungstreffen selbst gelten einfache Bedingungen:

- Zeitnah nach Abschluss ansetzen, damit die Erinnerungen noch frisch sind
- Einen konkreten Zeitraum und Ort dafür einplanen
- Die Personen zusammenbringen, die relevante Perspektiven zur Evaluierung beizutragen haben
- Eine Methode auswählen, um Beobachtungen und Reflexionen zu strukturieren
- Die Erkenntnisse anschließend in der Gruppe weiter kommunizieren und anwenden

Viele Methoden eignen sich für Evaluierungstreffen

- Zeitleiste: Eine gemeinsame Zeitleiste mit den Highlights und Lowlights der Zusammenarbeit erstellen
- Ein lockerer Austausch zu den Fragen „Was nehmen wir für uns mit? Was lernen wir daraus?“
- Einordnung von Aspekten auf einer Punkte-Skala von 1–10: „Was hat wie gut funktioniert?“
- Stimmungs-Barometer der involvierten Personen: „Wer ist wie zufrieden auf einer Skala von 0–100?“

Zwei konkrete Frage-Methoden, um die Reflexionen zu strukturieren

A) Erkenntnisse sammeln

1. Schritt: Relevante Fragen auswählen

Zum Beispiel:

- Was sind wir bei diesem Projekt anders angegangen als bei früheren Aktivitäten?
- Welche der Ziele wurden erreicht?

- Welche „Highlights“ gab es im Prozess?
- Was hat nicht funktioniert?
- Welche Überraschungen gab es?

Die Fragen werden aufgeschrieben und gut sichtbar auf einer Pinnwand oder am Boden präsentiert.

2. Schritt: Sammlung der Antworten und Austausch

Die Teilnehmer:innen sammeln ihre Überlegungen zu den Fragen auf Kärtchen und pinnen/legen sie zu den Fragenkärtchen auf der Pinnwand/am Boden. Anschließend werden die Reflexionen in der Gruppe besprochen. Unterschiedliche Sichtweisen werden zusammengetragen und nebeneinander gestellt.

3. Schritt: Schlüsse ziehen

- Was lernen wir daraus?

Als Querschnitt zu allen Fragen und Reflexionen geht es anschließend darum, zentrale Erkenntnisse aus den Beobachtungen zu gewinnen.

B) Aktiver Rückblick: Die „4 F's“

Mit dem aktiven Rückblick über die „4 F's“-Methode¹ können hintereinander vier zentrale Evaluierungs-Perspektiven besprochen werden. Die 4 F's stehen für:

- *Facts* (Tatsachen, Fakten)
- *Feelings* (Gefühle)
- *Findings* (Erkenntnisse)
- *Future* (Zukunft)

¹ Greenaway, *The Active Reviewing Cycle*, 2015

Facts: Was ist geschehen?

Hier geht es um den Rückblick auf die Fakten und Ereignisse: *Welche Dinge sind passiert? Welche Schritte wurden gesetzt? Was hat sich ereignet? Was soll auf der Ebene der „Facts“ nochmal Beachtung finden?*

Feelings: Wie war's? Welche Emotionen sind aufgekommen?

Nun geht's darum, Gefühle, die im Prozess aufgekommen sind, miteinander zu teilen: *Wie haben sich die Gruppenmitglieder bei den Ereignissen gefühlt? Mit welchem Gefühl nehmen sie jetzt beim Evaluierungstreffen teil? Gab es Situationen, die mit unangenehmen Gefühlen verknüpft sind?*

Findings: Was lernen wir daraus?

Ausgehend vom gemeinsamen Blick auf die Fakten und auch die unterschiedlichen Gefühlslagen können nun erste Erkenntnisse formuliert werden: *Was haben wir über uns als Gruppe gelernt? Was haben wir über den Kontext oder diejenigen, die wir mit dem Projekt ansprechen wollten, gelernt? Was nehmen wir für uns mit?*

Future: Was heißt das für die Zukunft? Wie geht's weiter?

Und zuletzt geht's darum, gemeinsam den Blick in die Zukunft zu lenken: *Was sind die nächsten Schritte? Wie geht es weiter? Was wollen wir beim nächsten Mal anders, gleich oder gar nicht angehen? Welche Schlüsse ziehen wir für unsere zukünftige Zusammenarbeit daraus?*

Bei einem Evaluierungstreffen können die vier Fragen als Leitfragen dienen, die in vier Austauschrunden besprochen werden. Vor allem für die Punkte „Findings“ und „Future“ ist es sinnvoll, wenn jemand ein Ergebnisprotokoll schreibt.

Praxistipp 9: Auf Klausur!

Klausuren bieten einen geschlossenen (oftmals moderierten) Rahmen, in dem konzentriert an Themen und an der Gruppe selbst gearbeitet wird. Insofern haben Klausuren wesentlich mehr Potential, als lediglich tagelange Gruppentreffen zu sein. Wir empfehlen deshalb: Sich nur wenige Themen vornehmen und die Zeit „außerhalb der Routinearbeit“ dafür nutzen, die Grundlagen des Zusammenarbeitens zu bearbeiten. Genügend Raum für Feedback, Reflexion und Austausch über die Zufriedenheit aller Gruppenmitglieder ist eine Voraussetzung dafür. Das gemeinsame Freizeitprogramm, Spaziergänge und leckeres Essen können den Gruppenprozess wunderbar ergänzen und fördern.

Zur Vorbereitung

- Ein **Team** zur Organisation und Vorbereitung der Klausur bilden.
- Einen **Zeitraum** fixieren (eintägig oder mehrtägig?): Mehrtägige Klausuren sind besonders wertvoll, da sich viel in der Gruppe (gruppensdynamisch) entwickeln kann und es ausreichend Spielraum für aufkommende Ideen und Themen gibt. Auch eintägige Klausuren sind sinnvoll, vor allem mit einem klaren Fokus und abgegrenzter Themensetzung. Wenn die Zeitressourcen noch knapper sind, dann lassen sich möglicherweise einzelne Themen in mehreren Blöcken/Terminen, ähnlich wie eine Workshopreihe, bearbeiten (allerdings nicht mehr in Form einer Klausur).
- Einen passenden **Ort und Raum** wählen: Für die geschlossene und konzentrierte Atmosphäre bewähren sich externe Orte und Räume – wo sich die Gruppe normalerweise nicht trifft. Das kann

von einer geräumigen (Ferien-)Wohnung, einer Jugendherberge am See, einem Seminarhotel im Grünen oder kollektiv verwalteten Räumen in derselben Stadt alles sein. Der Raum an sich sollte zumindest ruhig, im Winter beheizt und prinzipiell ungestört sein sowie genügend Platz für alle Teilnehmenden im Kreis bieten.

Moderation und Prozessgestaltung

- Ist eine **externe Moderation** gewünscht? Eine externe Moderation (Trainer:in, Prozessbegleiter:in) kann dabei unterstützen, die Struktur der Klausur einzuhalten, die Ziele im Blick zu haben und den Gruppenprozess mit Methoden und Interventionen zu bereichern. Externe (professionelle) Trainer:innen/Moderator:innen haben außerdem die Außenperspektive, die es ihnen ermöglicht, Dynamiken zu erkennen und sichtbar zu machen. Wichtig ist die Klärung der Erwartungen und eine Vorbesprechung im Vorfeld.
- Auch **selbst-moderierte Klausuren** können sehr produktiv sein und die Zusammenarbeit in der Gruppe weiterentwickeln. Allerdings ist es dann nötig, dass einzelne Gruppenmitglieder für den Ablauf der Klausur stärker Verantwortung übernehmen und zumindest teilweise in die Rolle der Moderation schlüpfen: Wer moderiert welche Themen und überlegt sich passende Methodenvorschläge zur Bearbeitung? Was braucht es für die Vorbereitung? Auch für selbst-moderierte Klausuren ist ein gemeinsames Verständnis über die Ziele und Erwartungen an die Klausur (und an die moderierenden Personen) wichtig.
- **Raum und Arbeitsmaterialien:** Können hier alle gut miteinander kommunizieren (keine Sichtbarrieren, kein unangenehmer Hall oder störende Geräuschkulissen)? Ist es ausreichend hell? Gibt

es ausreichend Sitzmöglichkeiten? Gibt es Nebenräume mit Platz für Kleingruppenarbeit? Wo wird die Pause verbracht bzw. Essen aufgetischt?

- Welche **Arbeitsmaterialien** müssen mitgebracht werden? Zum Beispiel: Kopien von Unterlagen, Beamer, Flipchartpapier, Flipchartmarker, Kärtchen, Stifte, Post-its, Klebeband usw.?
- **Verpflegung:** Hungrig und durstig arbeitet und denkt es sich nicht gut. Insofern sollten Snacks und Obst (in den Pausen) bereit stehen und Wasserkrüge auch direkt im Raum vorbereitet sein. Zusätzlich ist die Koordination für die Mahlzeiten wichtig: Wie viel Zeit nehmen die Essensvorbereitung, das Kochen, der Weg zum Restaurant, das Warten auf die Rechnung, der Abwasch nach dem Kochen etc. in Anspruch? Wer bereitet etwas vor? Wie wird die Rechnung bezahlt?
- **Verlässliche Kommunikation:** Wo die Klausur stattfindet, was mitgebracht werden muss, wann pünktlich mit der Arbeit begonnen wird, ob es ein Freizeitprogramm gibt, wie eine eventuelle An- und Abreise organisiert werden kann etc.

Während der Klausur

- **Raum herrichten**, Sitzkreis vorbereiten, Materialien bereitlegen (siehe Praxistipp 3).
- Einen klaren **Start** vereinbaren und den Umgang mit Verspätungen regeln.
- Den **Zeitplan** vorstellen oder vor Ort gemeinsam erarbeiten:

Ein sichtbares Flipchart mit den Arbeitszeiten und Pausen hilft allen bei der Orientierung.

- Wichtige **organisatorische Fragen** vor dem Einstieg in die Themen klären.
- **Vereinbarungen zur Zusammenarbeit** treffen, z.B. zum Umgang mit Pünktlichkeit, Rauchpausen, Störungen und anderen Ablenkungen. Noch eine Anregung zum Thema Alkohol: Es ist sinnvoll zu vereinbaren, wie eine gemeinsame Arbeitsfähigkeit (und Konzentrationsfähigkeit) erhalten bleibt – und möglicherweise auch, ob das Bier beim Abendessen (vor der Abendeinheit) oder der Kater am nächsten Morgen dem im Weg stehen.
- Einen **Themen- oder Ideenparkplatz** bereit stellen: Dort finden neue Themen, die auf der Klausur aufkommen, einen Platz, selbst wenn sie nicht ad hoc behandelt werden können. Damit gehen sie nicht verloren und können später wieder aufgegriffen werden.
- **Ergebnissicherung**: Je mehr besprochen, diskutiert, erarbeitet und beschlossen wird, desto wichtiger ist es, die Ergebnisse (schriftlich) festzuhalten. Klausuren sind oft sehr dicht und beim nächsten Treffen muss dann erst wieder vieles rekonstruiert werden – zumindest ein Fotoprotokoll in Form von abfotografierten Flipchart-Bögen ist hilfreich. Außerdem ist die Ergebnissicherung wichtig für Gruppenmitglieder, die nicht persönlich an der Klausur teilnehmen konnten.
- Für **Abwechslung** sorgen: Genügend Pausen machen, einen Teil des Themas draußen bei einem Spaziergang besprechen, Methoden in Kleingruppen oder anderen Formaten anwenden ... Unsere

Gehirne und Körper sind froh über jede Abwechslung, die sie „in Bewegung“ bringen!

Nach der Klausur

- **Informationen weitergeben** und diejenigen Gruppenmitglieder aktiv einbinden, die nicht dabei waren. Eventuell ein Beschlussprotokoll verschicken.
- Die **Abrechnung** etwaiger Ausgaben finalisieren.
- **Follow-Ups** als Tagesordnungspunkte für das nächste Treffen vorbereiten.
- **Neue Vereinbarungen**, die auf der Klausur getroffen wurden, aktiv in die Praxis der Gruppe übertragen. Um neue Muster und Verhaltensweisen zu etablieren braucht es vor allem Übung und Dranbleiben.
- **Evaluation**, Rückmeldungen und Feedback: Mit etwas zeitlichem Abstand reflektieren, was bei der Klausur gelungen ist und was nicht geklappt hat – sowie was man für kommende Klausuren daraus lernen kann.

Praxistipp 10: Online-Treffen

Während wir das Handbuch Selbstorganisation fertigstellen, befinden wir uns noch mitten in der Covid-19-Pandemie. Für viele Gruppen sind virtuelle Treffen, Online-Workshops und Remote-Trainings zum Alltag geworden. Doch nicht alles, was offline unabgesprochen und vermeintlich „leicht“ funktioniert hat, klappt auch auf Anhieb online. Und auch einige der von uns vorgestellten Methoden müssten erst für die Online-Durchführung adaptiert werden. Von der Entscheidungsfindung bis hin zur Ideenentwicklung: Wie kann eine Gruppe ihre regelmäßigen Treffen (als zentralen Kommunikationsraum) online gut gestalten? Eine Handvoll Anregungen dazu:

Zum Online-Treffen einladen

Eine Person sollte sich dafür zuständig erklären, das Online-Treffen anzulegen, gegebenenfalls ein Passwort festzulegen, den Link oder die Zugangsdaten an alle Teilnehmer:innen zu verschicken – und schlussendlich vor Beginn des Treffens den Online-Raum zu eröffnen. Bei manchen Tools kann es notwendig sein, dass diese Person als „Host“ oder „Eigentümer:in“ bei dem Treffen durchgehend dabei ist. Es bewährt sich, den Raum mindestens 10 Minuten vor Start des Treffens zu eröffnen; so können manche Teilnehmer:innen schon früher einsteigen, miteinander plaudern und die Verbindung testen.

Zeit für den Einstieg

Jede:r braucht Zeit zum Einsteigen und Ankommen, auch wenn (und gerade weil) es online keine Wegzeiten zum Treffpunkt gibt. Oft kommen die digitalen Teilnehmer:innen direkt von einer ganz anderen Tätigkeit und finden sich innerhalb weniger Sekunden

mitten im Gruppentreffen wieder. Der schnelle Kontextwechsel strengt an – und technische Störungen bei Ton und Video ebenso. Ein moderierter Start ins Treffen ist dann besonders wichtig: Neu ankommende Teilnehmer:innen namentlich begrüßen und einen kurzen Smalltalk anregen, um sich zu vergewissern, dass die Verbindung hält und die Technik funktioniert. Diese Phase von 5–10 Minuten kann man auch nutzen, um alle nochmal daran zu erinnern, sich einen Tee/Kaffee zu holen, über's Wetter zu plaudern usw. Ganz wie es bei einem Offline-Treffen auch wäre.

Einstiegsrunde zum Ankommen

Bei Online-Treffen mit bis zu 15 Teilnehmer:innen ist eine Runde, in der alle reihum kurz das Wort haben, auf jeden Fall empfehlenswert: Hier geht es zusätzlich darum, dass jede Person einmal spricht und gehört wird (Stichwort Technik und Verbindung) – und als persönlichen Check-In etwas der Gruppe mitteilt. Eine Vorstellungsrunde kann diese Funktion genauso gut erfüllen!

In der Kürze liegt die Würze

Je kürzer und konzentrierter die gemeinsame Zeit vorm Bildschirm, desto besser: Die Aufmerksamkeitsspanne vor dem Computer ist ein knappes Gut, das einen sorgsamen Umgang erfordert. Statt einem dreistündigen Arbeitsgruppentreffen sind also vielleicht zwei kürzere Treffen (an unterschiedlichen Tagen) sinnvoller und effizienter. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Online-Treffen ohne (längere) Pause maximal zwei Stunden umfassen dürfen. Besser ist es, ein Treffen in Einheiten von 60–90 Minuten zu unterteilen, unterbrochen von mindestens 15 Minuten Pause.

Rede-Runden statt Schweige-Pausen

Während es bei einem Offline-Treffen durchaus mal sein kann, dass für ein paar Augenblicke niemand etwas zu sagen hat und die Stimmung trotzdem entspannt bleibt, treten online viel schneller Unsicherheiten auf. Eine kurze Blitzlicht-Runde zum Thema bietet sich dann an: Rede-Runden können sich online gut selbst organisieren, indem das Wort zwischen den Teilnehmer:innen weitergegeben wird, bis alle dran waren. Auch Diskussionen und Entscheidungsfindungsprozesse brauchen eine höhere sprachliche Beteiligung: Statt einem nonverbalen Nicken im Sesselkreis ist online eine klar ausgedrückte Zustimmung nötig.

Kleingruppen-Austausch

Ab sechs Teilnehmer:innen lohnt es sich, einen Austausch in Kleingruppen zu organisieren. Das schafft Abwechslung, erhöht die Konzentrationsfähigkeit und aktiviert alle. Bei manchen Tools lassen sich Kleingruppen als „Breakout-Räume“ direkt während des Treffens einrichten, andere Tools wiederum ermöglichen es, im Vorfeld mehrere parallele Meetings, Links, Kanäle oder Räume anzulegen, die dann genutzt werden können. Ein Vorteil der Online-Durchführung: Die Kleingruppen können gleichzeitig an etwas arbeiten (Text, Whiteboard, Plakat), ohne sich gegenseitig im Weg zu stehen.

Das Plus an Vorbereitung

Obwohl Raumorganisation, Verpflegung etc. bei Online-Treffen wegfallen, wird die Vorbereitungszeit an sich nicht weniger: Digitale Arbeitsmaterialien und Tools müssen im Vorfeld genau geplant werden. Online-Workshops benötigen unserer Erfahrung nach im

Vergleich zu Offline etwa den eineinhalbfachen oder sogar doppelten Vorbereitungsaufwand, damit partizipative Methoden umgesetzt werden können. Auch für routinierte Treffen ist eine (methodische) Vorbereitung für den Online-Raum sinnvoll: Spezifische Dokumente zur gemeinsamen Bearbeitung, digitale Pinnwände oder Whiteboards, kurze Umfragen für ein Stimmungsbild oder selbst der Zugriff auf die Cloud sind am besten schon vorab eingerichtet.

Ablenkungen vorbeugen

Die Arbeit am Bildschirm lädt oft dazu sein, schnell daneben ein E-Mail zu beantworten, den Live-Ticker mitzulesen oder nach einer Begriffsdefinition zu suchen. Dabei werden wir immer wieder aus dem Treffen herausgerissen oder hören nur noch mit einem Ohr zu. Diese Ablenkungen passieren bei Online-Treffen viel schneller und häufiger als offline. Individuell kann ich den Ablenkungen vorbeugen, indem ich vorher bewusst das E-Mail-Postfach, die Browser-Fenster und Tabs usw. schließe und das Handy auf stumm schalte. Als Gruppe können wir ganz bewusst und offen das Thema Ablenkungen ansprechen: Wem fällt es leicht/schwer, konzentriert zu bleiben? Was kann die Gruppe beitragen? Wie können wir unsere Treffen interaktiver, abwechslungsreicher anlegen?

Tagesordnungspunkte und Themen visualisieren

Konsequent die Themen und Punkte digital zu visualisieren schafft für die Teilnehmer:innen Struktur und Orientierung, zum Beispiel auf einem Online-Whiteboard, Padlet oder einfach einem geteilten Textdokument. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn die Internetverbindung Aussetzer hat und manche Teilnehmer:innen nicht durchgehend dabei sein können.

Kaffeeklatsch und „Bier danach“

Eine Sache, die sich offline fast von alleine ergibt und online beinahe ganz auf der Strecke bleibt ist die informelle Kommunikation. Darunter verstehen wir alles, was in der Gruppe vor und nach einem Treffen passiert: Die überschwängliche Begrüßung, das gemeinsame Anstoßen auf einen Erfolg, die neugierige Nachfrage, wie es den Nachbar:innen geht, das Sitzenbleiben nach dem Treffen, bei dem ins Gespräch vertieft die Zeit übersehen wird usw. Diese Art der informellen Kommunikation hat in einem Online-Treffen oft keinen Platz, gerade wenn alle bildschirmmüde das Meeting beenden oder sich in wenigen Minuten zum nächsten Online-Termin einloggen müssen. Konkrete Zeiträume dafür einzuplanen kann etwas Abhilfe schaffen: Die Mittagspause zwischen zwei Online-Einheiten gemeinsam zu verbringen, nach dem Treffen den Online-Raum noch eine Stunde lang für Austausch und Plaudern offen zu halten, ein kollaboratives Online-Spiel spielen, mehrere Kleingruppen-Räume für Kaffeekränzchen einrichten ... um miteinander in Kontakt und in Verbindung zu bleiben sind Kreativität und lustvolles Ausprobieren gefragt!

Praxistipp 11: Externe Unterstützung in Anspruch nehmen

In jeder Gruppe kann sich eine Situation entwickeln, wo es alleine nicht gut weiter geht ...

- wenn zu viel auf einmal zusammen kommt, alle an die Grenzen ihrer Belastbarkeit gelangt sind und dann noch die Klausurplanung ansteht ...
- oder wenn sich in der Gruppe eine unangenehme Dynamik eingefahren hat, die sich bei den bisherigen Änderungsversuchen nur noch stärker verfestigt hat ...
- wenn ein Konflikt immer größere Kreise zieht und die Gruppe lähmt ...
- oder wenn vor lauter Plenumsunkten und To-do's nie die Zeit für tiefere Reflexion der eigenen Arbeit bleibt.

Für solche Situationen gibt es professionelle und solidarische Hilfe von Außen! Auch wenn diese externe Unterstützung Geld kostet, ist ihre Inanspruchnahme in festgefahrenen Situationen ein wichtiger Schritt, um die Zusammenarbeit (wieder) in den Fluss bringen. Hier stellen wir euch einige Formate vor, die von externen Moderator:innen, Mediator:innen, Supervisor:innen und Trainer:innen angeboten werden:

Supervision/Team- oder Gruppen-Coaching

Was ist Supervision und wofür ist sie hilfreich?

Gruppen- und Teamsupervision ermöglicht regelmäßige Reflexion sowie die Bearbeitung von Konflikt- und Entwicklungsthemen in der Gruppe und kann psychische Entlastung bieten. Ein:e externe:r Supervisor:in leitet die Supervision und achtet auf den methodischen Ablauf, die Gruppendynamik und die Bedürfnisse und Anliegen der

Teilnehmenden. Supervision ist ein Prozess und findet üblicherweise über mehrere Termine hinweg kontinuierlich statt. Dabei ist es möglich, Themen über einen längeren Zeitraum zu bearbeiten. Auch in Veränderungsprozessen (z. B. wenn mehrere neue Mitglieder zur Gruppe hinzustoßen, sich die Gruppe teilt, die Anforderungen an die Gruppe ganz andere werden und Ähnliches) kann Supervision eine gute, entlastende Begleitung bieten.

Worauf achten?

Bei der Auswahl von Supervisor:innen kann man in Österreich auf den Qualitätsstandard der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS) setzen, die die Qualität von Ausbildungen bestätigt.

Praxisbeispiel: Eine selbstorganisierte Gruppe bietet Beratung in einem Nachbarschaftszentrum an. Alle 1-2 Monate gibt es einen offenen Termin zur Supervision für alle, die sich in der Gruppe engagieren. Dabei können schwierige Themen, Belastungen und gruppendynamische Anliegen bearbeitet werden. Es gibt eine Trennung zwischen Plenum (Raum für To-do's, Pläne, Entscheidungen ...) und Supervision (Raum für Reflexion, Entlastung, individuelle Anliegen und Gruppen-Themen), die durch die externe Supervisorin methodisch unterstützt wird.

Konfliktmoderation

Was ist Konfliktmoderation und wofür ist sie hilfreich?

In einer Gruppe treten immer wieder gruppendynamische Konflikte auf. Manchmal gelingt es nicht, diese als Gruppe zu besprechen, zu bearbeiten oder konstruktiv zu lösen. Ein moderiertes Gespräch zur Konfliktbearbeitung kann dann die Konfliktthemen besprechbar machen – möglicherweise „verflüssigen“ sich eingefahrene Positionen

und Dynamiken dadurch wieder. Nicht jeder Konflikt ist lösbar; trotzdem ist das Ansprechen in der Gruppe und die gemeinsame Auseinandersetzung ein erster wichtiger Schritt. Meistens zeigen Konflikte zentrale Entwicklungsthemen der Gruppe auf – wenn sie konstruktiv aufgearbeitet werden, sind sie somit eine wichtige Ressource im Gruppenprozess.

Worauf achten?

Für die Konfliktmoderation können Trainer:innen, erfahrene Moderator:innen, Supervisor:innen oder Mediator:innen hinzugezogen werden. Wichtig ist, dass sich die Gruppe möglichst gemeinsam auf den Termin und die externe Unterstützung einigt. Damit beugt ihr vor, dass Personen ausgeschlossen werden bzw. sich ausgeschlossen fühlen. Auch ist die gemeinsame Einigung darauf, dass Hilfe hinzugezogen wird, ein wichtiger Schritt in der Einsicht, dass alle Beteiligten sich bei der Aufarbeitung des Konfliktes einbringen müssen. Bei der Vorbesprechung mit der externen Unterstützung sind idealerweise Beteiligte verschiedener Konfliktseiten eingebunden. Dauer und Anzahl der Termine sowie die Ziele der Konfliktbearbeitung werden je nach Anliegen vereinbart.

Praxisbeispiel: Im Vereinsvorstand eines autonomen Jugendzentrums haben sich nach einer umstrittenen Entscheidungsfindung samt Abstimmung zwei Gruppen mit entgegengesetzten Haltungen zu einem Thema gebildet. Die Zusammenarbeit im Vorstand wird zunehmend mühsam, immer wieder taucht die Verstimmung in unterschiedlichen Formen und unterschiedlichen personellen Konstellationen auf. Der Konflikt lähmt die Arbeit der Organisation. Deshalb wird für die Bearbeitung schließlich ein Termin mit einer externen Moderation vereinbart, mit dem Ziel, wieder eine gemeinsame Basis zur Zusammenarbeit zu finden.

Mediation

Was ist Mediation und wofür ist sie hilfreich?

Im Unterschied zur Konfliktmoderation ist Mediation ein Verfahren, durch das Konflikte auch dann noch bearbeitet und geklärt werden können, wenn es schon zu einer Eskalation zwischen Einzelpersonen oder Teilen der Gruppe kam. Eine Mediator:in ist dafür ausgebildet, eine neutrale Position einzunehmen und in (üblicherweise mehreren Terminen) die Konfliktparteien dabei zu unterstützen, sich wieder begegnen zu können. Ziel ist es, dass Entschuldigungen angenommen werden können und es zu Vereinbarungen kommt, wie die beiden Parteien zukünftig miteinander umgehen wollen.

Worauf achten?

Mediator:innen sind spezifisch für diese Aufgabe ausgebildet, in Österreich gilt als Qualitätsstandard die Liste von eingetragenen Mediator:innen auf der Webseite des Justizministeriums. Wenn der Konflikt oder die Themen des Konflikts eng mit den Themen und Anliegen der Gruppe verknüpft sind, braucht es womöglich eine zusätzliche Bearbeitung in der Gruppe oder eine gute Rückkoppelung zwischen dem Mediationsprozess und allen Beteiligten der Gruppe.

Praxisbeispiel: Zunächst aus mehreren Missverständnissen und Kränkungen entstanden, hat sich in der Gruppe ein Konflikt zwischen zwei Personen entwickelt. Die beiden vermeiden es nun entweder, gemeinsam in einem Raum zu sein, ignorieren einander oder explodieren bei nahezu jeder Begegnung. Es ist schwer auseinanderzuhalten, welche Themen des Konflikts die Gruppe als Ganzes betreffen und wo es um die persönliche Ebene zwischen den beiden Protagonist:innen geht – bald scheint der Punkt erreicht, dass letztlich nur eine der beiden Personen weiter in der

Gruppe verbleiben kann. Mithilfe externer Mediation wird in einem klaren, schrittweisen Prozess zwischen den beiden ein Ziel für einen konstruktiven Umgang mit dem Konflikt gesucht und vereinbart: Das Ziel ist es, die Dynamik aus gegenseitigen Anschuldigungen und Vorwürfen zu durchbrechen und den Konflikt zu deeskalieren.

Moderation für Klausuren und Co.

Was ist externe Moderation und wofür ist sie hilfreich?

Eine externe Moderation (manchmal auch Klausur- oder Prozessbegleitung genannt) bietet eine methodische Unterstützung und kann für Klausuren sowie Treffen der Gruppe angefragt werden. Die Moderation übernimmt Verantwortung für die Struktur und den Prozess: Dadurch können die Teilnehmer:innen gut inhaltlich am Ball bleiben, werden aktiviert und können sich einbringen. Niemand aus der Gruppe muss selbst in die Rolle der Moderation schlüpfen oder womöglich die eigenen Beiträge hintanstellen. Besonders für komplexe Themen, Entwicklungsfragen (z.B. rund um Strategie, Vision und Zukunftsplanung) und Diskussionen, die in der Gruppe kontrovers geführt werden, ist eine externe Moderation sinnvoll.

Worauf achten?

Die Moderation wird professionell von Trainer:innen, Supervisor:innen, Moderator:innen mit Erfahrungen in der Begleitung von Gruppenprozessen angeboten. Auch ohne professionelle Ausbildung, aber mit langjähriger Erfahrung mit Gruppenprozessen und Anwendung von Methoden kann man sich die notwendigen Kompetenzen aneignen. Wichtig ist, dass die externe Person eine professionelle Distanz zur Gruppe hat – also sich beispielsweise nicht erst vor einem Jahr aus der Gruppenarbeit selbst zurückgezogen hat.

Praxisbeispiel: Das Koordinationsteam einer lokalen Basis-Initiative möchte sich im Rahmen einer zweitägigen Klausur mit Zukunftsszenarios und Strategiefragen beschäftigen. Dafür fragen sie eine externe Moderatorin an. Zur Auftragsklärung und Vorbereitung gibt es ein ca. zweistündiges Gespräch, in dem die externe Moderatorin die Ziele und Erwartungen an die Klausur erfragt und gemeinsam mit den Delegierten der Gruppe eine grobe Struktur erarbeitet. Für die Klausur selbst bereitet die Moderatorin gezielt Methoden vor, die die Gruppe in ihren Fragen weiterbringen können. Sie moderiert eine hitzige Diskussion, achtet darauf, dass die Pausenzeiten eingehalten werden und stellt ihre Außenperspektive zur Verfügung.

Gruppendynamisches Training

Was ist ein gruppodynamisches Training und wofür ist es hilfreich?

Während die Prozessbegleitung (bzw. Moderation für Klausuren) bei den Themen und Anliegen unterstützt und moderiert, richtet ein spezifisch gruppodynamisches Training den Fokus auf die Auseinandersetzung mit sich als Gruppe. Im Vordergrund stehen zum Beispiel Gruppendynamik, Kennenlernen und Teambuilding, Reflexion von Machtpositionen und eingefahrenen Rollen sowie gegenseitiges Vertrauen. Das Training der Gruppe kann im Rahmen einer Klausur, eines Team-Tags oder auch eines Workshops stattfinden. Methodisch ist ein solches Training vielfältig, von Outdoor-Pädagogik bis klassischer Gruppendynamik, theaterpädagogischen Elementen oder gesprächsbasiertem Austausch kann alles dabei sein.

Worauf achten?

Die tiefere Auseinandersetzung mit sich als Gruppe braucht Zeit, Abstand vom Gruppen-Alltag und einen eigenen Raum. Deshalb bieten sich Klausuren dafür gut an. Die kontinuierliche Teilnahme

aller Beteiligten ist für den Prozess wichtig – ein Kommen und Gehen sollte vermieden werden. Die Auswahl der Trainer:innen richtet sich nach deren Kompetenzen, Methodeneinsatz und Vorerfahrungen, damit euren spezifischen Anforderungen zufriedenstellend begegnet werden kann.

Praxisbeispiel: Vor dem Start ins neue Uni-Jahr fährt eine Gruppe von Leuten, die einander noch nicht kennen, gemeinsam auf Vorbereitungsklausur: Ihr Ziel ist es, Projekte und Aktivitäten für Studienbeginner:innen zu planen, um ihnen den Einstieg in den Uni-Alltag zu erleichtern. Das Gruppendynamische Training ist dabei ein wichtiger Teil der Klausur, um eine konstruktive Atmosphäre in der Gruppe, solidarischen Zusammenhalt und die Kreativität für die geplanten Aktivitäten zu fördern. Durch die Impulse der externen Trainer:in setzt sich die Gruppe intensiv mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden auseinander und entwickelt eine Gruppenkultur für ihr Projekt.

Inputs, Beratung und gemeinsame Weiterbildung

Was können kurze Inputs und Beratung von außen bieten?

Manchmal ist die Gruppe mit Themen beschäftigt, bei denen vertiefendes Wissen hilfreich wäre. Dann kann es praktisch sein, Expert:innen für das Thema zum Austausch einzuladen.

Praxisbeispiel: Eine Gruppe, die einen selbstverwalteten, offenen Raum bespielt, ist diesen Winter damit konfrontiert, Entscheidungen über Öffnungszeiten bis in die Nacht hinein zu treffen: Einige Leute, die vermutlich wohnungslos sind, halten sich vor allem bei kalten Außentemperaturen gerne im offenen Raum auf. Es ist für die Aktivist:innen schwierig, abends den Raum zu schließen und

diejenigen, die möglicherweise keinen anderen warmen Ort zum Aufhalten haben, auszusperren. Daher lädt die Gruppe erfahrene Sozialarbeiter:innen aus der Wohnungslosenunterstützung zu einem offenen Plenum ein und holt sich Expertise, auf deren Basis die Diskussion geführt und eine Regelung gefunden werden kann.

Fortbildungen und Workshops

Auch längere Fortbildungen und Workshops können die Zusammenarbeit in der Gruppe bereichern, zum Beispiel:

- Workshop zu Gruppendynamik und Selbstorganisation
- Workshop zu Diskriminierung und Gegenstrategien
- Workshop zum Thema IT-Sicherheit und Kommunikationstools
- Workshop zu Konfliktkultur und Feedback
- Workshop zur Arbeitsorganisation als selbstverwaltete Gruppe

Schaut euch um, ob Gruppen und Initiativen in eurem Umfeld Expertise zu Themen haben, die euch beschäftigen – vielleicht könnt ihr sie für einen Workshop anfragen?



Ein sehr subjektives Glossar

: Mit dem Doppelpunkt in einem Wort schaffen wir Platz in der Sprache für viele Genderidentitäten. Der Doppelpunkt soll darauf aufmerksam machen, dass Geschlecht sozial konstruiert ist. So zielt etwa die Formulierung „Aktivist:in“ darauf ab, dass das binäre Geschlechterkonzept (also dass es nur Männer und Frauen gäbe, und diese Unterscheidung biologisch definiert sei) aufgebrochen wird. Wir wollen damit trans, inter und nicht-binäre Geschlechtsidentitäten und Gender-Performances in die Begriffe inkludieren. Der Doppelpunkt wird auch von Screenreadern zum Vorlesen von Schrift besser umgesetzt als der Gender-Stern.

* Der Gender-Stern hat denselben Zweck wie der oben beschriebene Doppelpunkt. Weil Screenreader ihn oft laut („Aktivist-Stern-in“) vorlesen würden, verwenden wir ihn nur an Stellen, wo der Doppelpunkt keinen Sinn ergibt, zum Beispiel wenn wir mit Männer* und Frauen* die binären Begriffe aufbrechen wollen.

Aktivist:in Eine Person, die sich mit besonderer Energie für die Erreichung von politischen Zielen einsetzt. Manchmal organisieren sich Aktivist:innen in Gruppen oder Organisationen, um sich einer Sache gemeinsam anzunehmen.

Beziehung Verbindung zwischen Menschen in ihrer konkreten Ausformung von Gefühlen, Handlungen und Abhängigkeiten. Zum Leid und zum Glück: dynamisch und veränderbar!

Emanzipatorisch Eine emanzipatorische Handlung verfolgt das Ziel der Befreiung aus Zwängen. Ob das nun die Befreiung vom Patriarchat, vom menschenverachtenden Wirtschaftssystem oder von Ungleichbehandlung ist: Fakt ist, dass die Bezeichnung „Emanze“ als Auszeichnung aufgefasst werden darf. (Siehe S. 13–15)

Evaluation Jedes Projekt, jeder Prozess, jede Aktivität und Gruppenerfahrung kann evaluiert werden, um das gemeinsame Vorgehen und das, was damit erreicht wurde, zu prüfen und einzuordnen. Bei Evaluationen geht es um eine systematische Herangehensweise für den Erkenntnisgewinn. Verschiedene Aspekte werden begleitend und/oder rückblickend reflektiert. (Siehe *Praxistipp 8, S. 121*)

Feedback In der Tontechnik eine unerwünschte Rückkopplungs-Erscheinung; in unserem Sinne ist Feedback eine sinnvolle und erwünschte Rückmeldung zum eigenen Verhalten und Handeln, die die Möglichkeit gibt, sich persönlich weiterzuentwickeln. (Siehe *Methoden, S. 83*)

Funktion Für eine:n Mathematiker:in beschreibt Funktion das Verhältnis zwischen zwei Mengen, die Funktion einer Sache ist ihr Zweck. In Organisationen sind „Funktionäre“ für Aufgabenbereiche verantwortlich. Wir nutzen den Begriff *Funktion*, um die Übernahme einer notwendigen Aufgabe für „das Funktionieren“ der Gruppe zu beschreiben. (Siehe *Gefüge der Gruppe, S. 39*)

Großgruppe Eine Gruppe mit mehr als 20 Personen. In Großgruppen ist mit eigenen Dynamiken und Abläufen zu rechnen, die sich von kleineren Gruppen deutlich unterscheiden. (Siehe *Definitionen von Gruppenbegriffen, S. 17–20*)

Gruppe Die „Gruppe“ meint das System, in dem sich mehrere Einzelpersonen mit einem gemeinsamen Ziel zusammenfinden: Sie hat (implizite) Regeln. In der Umgangssprache ist manchmal nur eine Ansammlung von Menschen gemeint, aber nie bei uns im Text.

Gruppendynamik Die Ausgestaltung von Handlungen und Emotionen zwischen Menschen, die in der Sozialform Gruppe miteinander in Beziehung treten. Über Gruppendynamik wird oft erst gesprochen, wenn „etwas aus dem Ruder läuft“ – wir empfehlen es auch dann zu tun, „wenn alles gut läuft“.

Gruppenkultur Bildet sich aus den Regeln, Vereinbarungen, gemeinsamen Ideen, Idealen, Handlungsempfehlungen usw., die eine Gruppe prägen. Die Regeln können implizit (unausgesprochen, aber wirksam) oder explizit (ausgesprochen) sein.

Hierarchiekritisch Hierarchie ist ein Ordnungsprinzip von sozialen Beziehungen. Hierarchien können sich in Organisationen und Gruppen als nützlich erweisen, da sie Kommunikationswege und Entscheidungsfindung entlasten (können). Ohne Frage laden Hierarchien aber auch zu Machtmissbrauch, Herrschaft und Intransparenz ein. Es geht also immer darum, sich kritisch in Bezug auf Hierarchien zu positionieren: Zu hinterfragen, warum hier eine Hierarchie etabliert ist, ob sie Sinn ergibt, ob damit gelebt werden will und wie sie dynamisch und veränderbar bleibt. (Siehe S. 13–15)

Klausur Rückzugsraum für die Gruppe, um sich intensiv mit der Gruppe selbst und/oder Themen zu beschäftigen. „Klausur“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „schließen/geschlossen“. Wir meinen damit in erster Linie, dass die Teilnehmer:innen für mehrere Stunden oder Tage außerhalb der Routinearbeit zusammenkommen. (Siehe *Praxistipp 9, S. 125*)

Konsens Bei einem Konsens wird ein (Diskussions-)Ergebnis angestrebt, das alle Beteiligten mittragen können. Dabei muss man nicht Feuer und Flamme für das Ergebnis sein, aber Vorbehalte und Widerstände konnten sich zerstreuen, weil es ein gutes und sinnvolles Ergebnis ist. Ein Konsens ist eine gemeinsame Haltung oder Entscheidung, die durch Diskussion, Reflexion und Bewusstseinsbildung zustande kam. Es gibt auch den Spruch „Konsens herrscht nicht“, weil er in einem gemeinsamen Prozess hergestellt wird.

Kontext Der Kontext beschreibt alles, was auf eine Handlung, Aussage oder eben auch auf eine Gruppe einwirkt – oder in einer Wechselwirkung damit steht. Wir verwenden dafür auch die Begriffe „Einflüsse“, „Umwelt“ oder „Globe“. (Siehe *Rahmenbedingungen und Regeln, S. 33*)

Lustvoll Wir plädieren für einen „lustvollen Zugang“ zum eigenen und kollektiven Handeln und meinen damit, dass uns unsere Tätigkeiten auch Spaß machen dürfen und sollen. Gruppen können sich daher auch immer überlegen, wie sie mit den Kategorien Lust und Unlust umgehen. Das ist vor allem im Aktivismus oder ehrenamtlichen Engagement wichtig.

Methode Eine Methode ist eine systematische, regelgeleitete Vorgehensweise. Als Methoden und „Übungen“ fassen wir hier konkrete

Handlungsanleitungen, die Gruppen anwenden können. Durch den Ablauf der Methode sollen etwa ein Reflexionsprozess ermöglicht oder konkrete Ergebnisse erreicht werden.

Modell Wir stützen uns unter anderem auf Modelle aus der Theorie zur Gruppendynamik und aus den Organisationswissenschaften, um bestimmte Prozesse, Phänomene und Strukturen zu beschreiben. Die Modelle sind eine Vereinfachung der dazugehörigen Theorie und Forschung – und somit weder Idealzustand noch „Rezept“ für das gemeinsame Tun als Gruppe. Als theoretischer Background dafür, wo(ran) die Gruppe gerade (an)stehen könnte, eignen sie sich aber gut. *(Siehe Modelle zu Gruppenprozessen, S. 22)*

Organisation Organisationen zeichnen sich meist durch ein klares Set an Regeln und Normen aus. Meistens ist klar definiert (explizit und möglicherweise verschriftlicht), wer dazugehört, wie die Arbeitsweise aussieht und was die Ziele sind. Organisationen können große Strukturen bilden und beliebig viele Organisationseinheiten und Mitglieder umfassen. In selbstorganisierten Kontexten begegnen uns Organisationen zum Beispiel als Plattform, Dachverband oder Vernetzungsplenum.

Plenum Das Plenum (lateinisch für Vollversammlung) meint ein Treffen aller Gruppenmitglieder oder zumindest aller Delegierten von Arbeitsgruppen. Oft steht der Begriff auch einfach für das zentrale Treffen einer Gruppe.

Positionen Positionen bezeichnen eine klar definierte Stellung in der Hierarchie einer Organisation oder Gruppe, etwa Vorsitzender, Referent:in, Chef:in usw. *(Siehe Gefüge der Gruppe, S. 39)*

Praxis Die Praxis ist das Tun der Gruppe – ihre Aktivitäten und Handlungsweisen. In der Praxis werden theoretische Überlegungen und Gedanken angewandt und umgesetzt. Mit der *Praxis einer Gruppe* kann man die bestimmte Art und Weise bezeichnen, mit der die Gruppe ihr Tun gestaltet.

Prozess Ein Prozess bezeichnet eine zeitliche Abfolge von einzelnen Prozessschritten, sozusagen einen Verlauf oder eine Entwicklung. In sozialen Prozessen verändert sich dabei stets etwas und die Beziehung bleibt in Bewegung. Nicht zwingend muss es immer „vorwärts“ gehen – auch „rückwärts“ und „seitwärts“ sind oft wichtige Richtungen in einem sozialen Prozess.

Prozessorientiert Mit einer prozessorientierten Vorgehensweise kann man nach jedem Prozessschritt navigieren, wodurch sich auch der Fokus (das Ziel) Schritt für Schritt verändern oder konkretisieren kann. Reflexionen und Austausch in der Gruppe eignen sich, und um die nächsten Schritte zu planen und anzupassen. Dabei können Dynamiken in der Gruppe bewusst zum Thema gemacht werden. (Siehe *Praxistipp 1, S. 95*)

Reflexion Die Tätigkeit, über das eigene Handeln und über das Handeln der Gruppe nachzudenken, dieses kritisch zu hinterfragen und daraus Schlüsse zu ziehen. Dabei lässt es sich nicht vermeiden, etwas über sich als reflektierende Person und die Gruppe zu lernen.

Ressourcen Mittel, die zur Erreichung einer Aufgabe, eines Zieles oder einer Tätigkeit zur Verfügung stehen. Das können u.a. Zeit, Geld, Klopapier, Wissen, Beziehungen usw. sein. (Siehe *Eigene Ressourcen einschätzen, S. 67*)

Rollen Als Clown:in kann ich mich nicht nur im Fasching verkleiden: Auch in der Gruppe kann die Rolle des „Spaßvogels“ eingenommen werden, mit dem Ziel, für lockere Stimmung zu sorgen – oder die Rolle der „Forscher:in“, um die Gruppengeschichte zu erkunden. Mit dem Begriff Rollen beschreiben wir, wie ein Gruppenmitglied eine Funktion für die Gruppe ausfüllt. (Siehe *Aufgaben und Rollen*, S. 51)

Selbstorganisiert Ziele bzw. der Weg zur Zielerreichung werden von der Gruppe selbst bestimmt und umgesetzt. Selbstorganisation ist ein hochdynamischer Prozess, wobei nicht nur Ziele und Handlungen bestimmt werden, sondern das „Wie“ der Zusammenarbeit in der Gruppe selbst gestaltet wird. (Siehe S. 13–15)

Verantwortung Verantwortung zu übernehmen heißt, für die Folgen einer (Nicht)Handlung einzustehen oder sich zuständig zu fühlen, wenn man für eine Aufgabe die Verantwortung übernommen hat. Mit Verantwortung ist nicht automatisch gemeint, dass man alles selbst erledigt.

Workshop Workshops können soziale Lernräume sein, in denen sich die Teilnehmer:innen Wissen und Fertigkeiten aneignen können. Weiters kann das Ziel eines Workshops auch der Austausch und die Interaktion der Teilnehmer:innen sein. Workshops finden außerhalb der Routine statt und sind zeitlich begrenzt.

Zielorientiert Ein zielorientiertes Vorgehen hat in erster Linie das geplante Ergebnis im Blick: Ein konkretes Ziel wird definiert und soll durch die nächsten Schritte möglichst schnell oder effizient erreicht werden. Mitunter werden zugunsten der Zielorientierung gruppendynamische Prozesse und Irritationen hintangestellt.

Literatur und Online-Quellen

Belbin Associates, *The Nine Belbin Team Roles*, 2021
www.belbin.com/about/belbin-team-roles [25. 6. 2021]

Marlene Brüggemann / Alisa Vogt, *Wer zu stark brennt, brennt aus*.
In: progress, Wien 2015. www.progress-online.at/artikel/wer-zu-stark-brennt-brennt-aus [25. 6. 2021]

Ruth Cohn, *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zur einer Pädagogik für alle*. Klett-Cotta, Stuttgart 2000.

Jörg Fengler / Andrea Sanz (Hrsg.), *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. Klett-Cotta, Stuttgart 2012.

Uwe Flurschuetz, *Emanzipatorische Bildung – Bildung zur Emanzipation. Thesen zu politischer Bildung und dem Versuch der Verwirklichung in der Praxis*. In: Forum Recht, 2004.
www.linksnet.de/artikel/18698 [25. 6. 2021]

Roger Greenaway, *The Active Reviewing Cycle*, 2015
www.reviewing.co.uk/learning-cycle/ [25. 6. 2021]

Daniela Holzer, *Kritisch-emanzipatorische Erwachsenenbildung: totgesagt oder doch lebendig?* In: Magazin erwachsenenbildung.at, Ausgabe 7/8, 2009. https://erwachsenenbildung.at/magazin/09-7u8/meb09-7u8_06_holzer.pdf [25. 6. 2021]

Kommunikationskollektiv, *Nachhaltiger Aktivismus. A zine about sustainable activism.* www.kommunikationskollektiv.org/wp-content/uploads/2016/04/Zine-Nachhaltiger-Aktivismus.pdf [25. 6. 2021]

Kommunikationskollektiv, *Moderationsmethoden für Treffen und Workshops*, 2014. www.kommunikationskollektiv.org/wp-content/uploads/2013/04/Moderationsmethoden-S4C-KoKo.pdf [25. 6. 2021]

Oliver König / Karl Schattenhofer, *Einführung in die Gruppendynamik*. Carl-Auer, Heidelberg 2018.

Karin Lackner, *Vertrauen in Gruppen*. In: Heidi Möller (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen. Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?* Springer VS Verlag, Wiesbaden 2012.

Barbara Langmaack / Michael Braune-Krickau, *Wie die Gruppe laufen lernt*. Beltz, Weinheim 2010.

Günther Possnigg, *BurnOutNet. Online Test und Fragebogen Download*. 2009. www.burnoutnet.at [25. 6. 2021]

Wolfgang Rehtien, *Angewandte Gruppendynamik. Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker*. Beltz, Weinheim 2007.

Rosa-Luxemburg-Stiftung Mecklenburg-Vorpommern, *Burnout ist politisch. Eine gemeinsame Reflexion über Dauerstress im Rahmen soziopolitischen Engagements*. Text zur Workshopeinladung. Rostok 2019. https://mv.rosalux.de/veranstaltung/es_detail/GNLP5/burnout-ist-politisch?cHash=d451238efd43dd3cbb536dcfe30ff58f [25. 6. 2021]

Edgar H. Schein, *Humble Consulting – die Kunst des vorurteilslosen Beratens*. Carl-Auer, Heidelberg 2017.

Raoul Schindler, *Das lebendige Gefüge der Gruppe. Ausgewählte Schriften*. Psychosozialverlag, Gießen 2016.

Ruth Seliger, *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. Carl-Auer, Heidelberg 2010.

Bruce W. Tuckman / Mary Ann C. Jensen, *Stages of Small-Group Development Revisited*. In: *Group & Organization Management*, Dezember 1977, Vol. 2, Nr. 4, S. 419–427.

Peter Wolf, *besser treffen. Eine Handreichung für bessere Sitzungen und Treffen*, 2011. www.projektwerkstatt.de/media/text/hoppetosse_hierarchie_downloads_bessertreffen.pdf [25. 6. 2021]

Die folgende Fachliteratur sowie Handbücher und Online-Ressourcen möchten wir euch weiters nahelegen:

Leah Carola Czollek / Gudrun Perko / Corinne Kaszner / Max Czollek, *Praxishandbuch Social Justice und Diversity. Theorien, Training, Methoden, Übungen*. Beltz Juventa, Weinheim 2019.

Amelie Funcke/ Eva Havenith, *Moderations-Tools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis.* managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2014.

Timo Luthmann, *Politisch aktiv sein und bleiben. Handbuch Nachhaltiger Aktivismus.* Unrast Verlag, Münster 2019.

Gilbert J. B. Probst, *Selbstorganisation und Entwicklung.* In: Die Unternehmung, Vol. 41, Nr. 4, Nomos Verlagsgesellschaft, 1987, S. 242–255. www.jstor.org/stable/24178829 [25. 6. 2021]

Florian Reiter, *Teamarbeit im Betriebsrat.* Skriptenreihe Soziale Kompetenz des VÖGB/AK. Verlag des ÖGB GmbH, Wien 2018. www.voegb.at/cms/S08/S08_4.1.6/service/skripten-und-broschueren/soziale-kompetenz [25. 6. 2021]

Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hrsg.), *Moderation und Großgruppenbegleitung. Bildungsmaterial.* Media Service GmbH, Berlin 2010. www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/Moderation_Grossgruppen.pdf [25. 6. 2021]

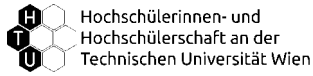
Seeds for Change, *A Consensus Handbook. Co-operative decision-making for activists, co-ops and communities.* Seeds for Change Lancaster Cooperative Ltd, Lancaster 2013. www.seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf [25. 6. 2021]

Urban Equipe/ Kollektiv Raumstation (Hrsg.), *Organisiert Euch! Zusammen die Stadt verändern.* Selbstverlag, Wien 2020. www.organisiert-euch.org [25. 6. 2021]

Autor:innen

Elisabeth [Lisl] Hanzl, geb. 1987, arbeitet als Organisationsberaterin, Supervisorin/Coach (ÖVS, ÖAGG) und selbstständige Trainerin in Wien. Auf europäischer Ebene gestaltet sie Partizipationsprozesse zur Strategieentwicklung, trainiert in der internationalen Jugendarbeit und moderiert interaktive Großgruppensettings. Ihre Herangehensweise ist gruppendynamisch, methodenintegrativ und ergebnisoffen.

Andreas Maier, geb. 1985, ist Prozessbegleiter und in der Wiener emanzipatorischen Linken verortet. Als Trainer und Projektentwickler begleitete er in den letzten Jahren asyl- und schutzsuchende Menschen bei der partizipativen Mitarbeit in einer Fahrradwerkstatt. Die Strukturierung und Organisation von kooperativen Prozessen in Gruppen stehen bei ihm im Mittelpunkt. Sein Fundament sind gruppendynamisches Know-how und Themenzentrierte Interaktion.



Fördergeber:innen

Gefördert durch die HochschuleInnenenschaft an der Universität Wien und durch die HochschuleInnen- und Hochschuleerschaft an der Technischen Universität Wien.

Gefördert durch die Instituts- und Basisgruppen, Studien- und Fakultätsvertretungen an der ÖH Uni Wien:

IG Bildungswissenschaften

STV Bio

STV Geschichte

STV Germanistik

FV Gewi

FV HuS

IG Komparatistik

IG KSA

STV Lehramt PP

STV Mathematik

STV Powi

STV Psychologie

STV Publizistik

STV VWL/Roter Börsenkrach

Fachschaft Informatik an der HTU Wien

