

WERKZEUGKOFFER FÜR KOMMUNIKATIONS- UND GRUPPENPROZESSE

Solo-selbstständig und selbstorganisiert
miteinander handeln und arbeiten



PDF-Download



Herausgeber:

Input Consulting gGmbH

Gemeinnützige Gesellschaft für Innovationstransfer, Post und Telekommunikation mbH

Theodor-Heuss-Str. 2

70714 Stuttgart

Erarbeitet im Rahmen des Projektes „Haus der Selbstständigen“ von:

KOMMA Mediationskollektiv Leipzig

Demmeringstraße 36, 04177 Leipzig

<https://www.komma-leipzig.de/>

Vorwort.....	3
Kapitel 1 Solo-selbstständig, aber gemeinsam – Motivationen für Vernetzung und selbstorganisierte Zusammenarbeit.....	7
Kapitel 2 Reflexion der eigenen Solo-Selbstständigkeit.....	11
Kapitel 2.1 Reflexion der Arbeitssituation: Wo stehst du gerade und wo möchtest du in deiner Solo-Selbstständigkeit hin?.....	11
Kapitel 2.2 Reflexion der Ziele im Hinblick auf Vernetzung und Zusammenarbeit: Was motiviert dich, Teil einer selbstorganisierten Struktur zu werden?.....	18
Kapitel 2.3 Reflexion eigener Ressourcen: Worauf kannst du zurückgreifen?.....	19
Kapitel 2.4 Reflexion der Zusammenarbeit im Kollektiv: Was ist dir dafür wichtig?.....	22
Kapitel 3 Eine Gruppe werden.....	23
Kapitel 3.1 Sich kennenlernen.....	24
Kapitel 3.2 Sich über Vorstellungen und Ideen austauschen mit der Methode 1-2-4.....	25
Kapitel 3.3 Die gemeinsame Zusammenarbeit mit der Team Canvas visualisieren.....	27
Kapitel 3.4 Die geschäftliche Idee mit der (Social) Business Model Canvas visualisieren.....	29
Kapitel 3.5 Austausch über das Selbstverständnis mit dem World-Café.....	31
Kapitel 4 Als Gruppe im Arbeitsprozess sein.....	34
Kapitel 4.1 Ein Plenum strukturieren.....	37
Kapitel 4.2 Moderation.....	41
Kapitel 4.3 Entscheidungen treffen.....	45
Kapitel 4.4 Maßnahmenplan.....	52
Kapitel 5 Veränderungen in der Gruppe.....	54
Kapitel 5.1 Personen verlassen die Gruppe.....	54
Kapitel 5.2 Wachstum in der Gruppe.....	56
Kapitel 6 Selbstfürsorge, Reflexion und Umgang mit Konflikten.....	58
Kapitel 6.1 Selbstfürsorge.....	58
Kapitel 6.2 Reflexion und Feedback in der Gruppe.....	61
Kapitel 6.3 Umgang mit Konflikten.....	69
Kapitel 7 Externe Unterstützungsformate.....	73

Vorwort

Durch klare Kommunikation die Zusammenarbeit stärken: Ein Werkzeugkoffer mit kommunikativen Tools für selbstorganisierte Gruppen

Das Projekt „Haus der Selbstständigen“ nimmt die wirtschaftliche Situation und die Bedarfe von Solo-Selbstständigen in den Blick. Es geht darum, bislang fehlende Zugänge zu Information, Wissen und Beratung zu schaffen. Und es geht um Möglichkeiten, Erfahrungen und Wissen untereinander auszutauschen, Interessen gemeinsam nach außen zu vertreten und mit kollektiven Maßnahmen bessere Arbeits- und Erwerbsbedingungen zu gestalten.

Mit dem Auftrag zu diesem Werkzeugkoffer an das Mediationskollektiv KOMMA richtet das Haus der Selbstständigen den Fokus auf die Kommunikations- und Organisationsarbeit zwischen Solo-Selbstständigen. Der Werkzeugkoffer richtet sich demnach an Solo-Selbstständige, die ihre Zusammenarbeit stärken wollen. Im Folgenden wird dafür der Terminus selbstorganisierte Gruppe verwendet. Darunter verstehen wir eine Gruppe von Personen, die sich zusammenfindet, um gemeinsam autonom zu arbeiten. Die Zusammenarbeit kann ökonomisch oder/und politisch motiviert sein. Selbstorganisierte Gruppen können auf verschiedene Weise strukturiert und in unterschiedlicher (Rechts)Form organisiert sein, z.B. als Initiative, Kollektiv, Netzwerk, Verein oder GbR.

Was bietet der Werkzeugkoffer?

Der Werkzeugkoffer stellt methodische Tools praxisnah zur Verfügung, die Kommunikationsprozesse verbessern und damit das Engagement und die Zusammenarbeit in selbstorganisierten Gruppen stärken können. Darüber hinaus können einzelne Methoden auch für den Organisationsprozess von politischen Initiativen wertvoll sein, da individuelle Bedarfe thematisiert, gemeinsame Probleme sichtbar gemacht und auf einer kollektiven Ebene weitergedacht und bearbeitet werden können.

Reflexionsfragen und Methodenleitungen unterstützen dabei, vorhandene Ressourcen sichtbar und zugänglich zu machen – für die einzelne Person und für die Gruppe als Ganze.

Konkret unterstützen die nachfolgenden Kapitel bei:

- der Reflexion der eigenen Arbeitssituation als Solo-Selbstständige*r (Kapitel 3)
- der Reflexion von Gruppenprozessen in verschiedenen Phasen (Kapitel 3-6: in der Gründung, im Arbeitsprozess und bei Veränderungen)
- der Organisation und Strukturierung von Aufgaben und Abläufen (Kapitel 5)
- einem fürsorglichen Umgang mit sich und in der Gruppe (Kapitel 7)
- dem Umgang mit Konflikten (Kapitel 7)
- der Orientierung im Angebot externer Unterstützungsformate (Kapitel 8)

Wie lässt sich der Werkzeugkoffer nutzen?

Der Werkzeugkoffer geht in seiner Struktur u. a. auf verschiedene Phasen von Gruppenprozessen ein (vor bzw. in der Gründung, im Arbeiten und bei Veränderungen). In dieser Hinsicht bauen die Kapitel 3-5 aufeinander auf. Gleichzeitig sind alle Kapitel so gestaltet, dass sie einzeln und unabhängig voneinander genutzt werden können. Über das Inhaltsverzeichnis ist zudem ein zielgerichteter Zugriff auf einzelne Themen möglich.

Orientierung durch Symbole:



- *Symbol für Reflexion:* An diesen Stellen im Werkzeugkoffer werden Fragen zur Reflexion an die Hand gegeben.



- *Symbol für Methode:* An diesen Stellen im Werkzeugkoffer werden konkrete Methoden beschrieben.
 - Wenn einem Kapitel zugeordnete Methoden ebenso in anderen Kontexten genutzt werden können, sind entsprechende Querverweise vermerkt.
 - Die Methoden sind Vorschläge, die sich in der eigenen Arbeit der Autor*innen als wertvoll erwiesen haben. Neben denen, die hier vorgestellt sind, gibt es eine Vielzahl weiterer Methoden.



- *Symbol für Information:* Hier werden weiterführende Hinweise zur Verfügung gestellt.

Konzeption des Werkzeugkoffers: Erfahrungswissen von Solo-Selbstständigen

Für die Zusammenstellung dieses Werkzeugkoffers haben die Autor*innen Solo-Selbstständige aus verschiedenen Branchen interviewt, die in unterschiedlichen selbstorganisierten Strukturen zusammenarbeiten. Sie wurden nach ihren Erfahrungen in Arbeits- und Kommunikationsprozessen sowie nach dabei entstehenden Herausforderungen und dem Umgang mit Konflikten befragt. Dieses Erfahrungswissen ist in die inhaltliche Aufbereitung des Werkzeugkoffers eingeflossen. Darüber hinaus stützt sich die Konzeption auf die Erfahrungen des Mediationskollektivs KOMMA in Prozessbegleitung und Methoden Anwendung bei Mediationen und Moderationen.

Die Motivationen dafür, als Solo-Selbstständige nicht länger allein, sondern gemeinsam zu agieren, bezogen sich in den Interviews auf folgende drei Bereiche¹:

¹ Eine detaillierte Beschreibung der Motivationen findet sich in Kapitel 1.

- Austausch und Vernetzung stärken
- politische Aufmerksamkeit erzielen und sichtbar werden
- gemeinsame Arbeitsstrukturen schaffen und zusammen wirtschaften

Die Gedanken, Reflexionsfragen und Methodenvorschläge in diesem Werkzeugkoffer sollen Solo-Selbstständige und selbstorganisierte Gruppen dabei unterstützen, ihre eigenen Kommunikationsprozesse zu stärken, um diese Ziele erreichen zu können.

Klarheit für sich selbst und in der Kommunikation in der Gruppe schafft (wieder) Kapazitäten für gemeinsame Arbeits- und Projektziele und/oder den gemeinsamen Einsatz für strukturelle Veränderungen von Arbeitsbedingungen.

Dieser Werkzeugkoffer kann dabei unterstützen, eine wertschätzende Haltung miteinander zu entwickeln (oder beizubehalten) sowie leichter und souveräner zu kommunizieren, um dadurch die gemeinsamen Ziele und Aufgaben erfüllen zu können. Für Situationen oder Prozesse, in denen die gemeinsame Kommunikation nur noch schwer oder nicht mehr gelingt, bietet der Werkzeugkoffer in Kapitel 8 eine Übersicht über externe Unterstützungsformate.

Der Werkzeugkoffer setzt mit seinen zahlreichen Anleitungen zur Reflexion bei der gruppeninternen Stärkung an, wobei diese nicht als Selbstzweck, sondern als Voraussetzung für gutes und effektives gemeinsames Arbeiten betrachtet wird. Auf Augenhöhe arbeiten zu können und Spaß daran zu haben, war den befragten Solo-Selbstständigen ein wichtiges Anliegen und Ideal.

Wir wünschen allen Lesenden genau das sowie viel Freude beim Stöbern im Werkzeugkoffer.

Kapitel 1 Solo-selbstständig, aber gemeinsam - Motivationen für Vernetzung und selbstorganisierte Zusammenarbeit

„Mein Tipp ist, dass Menschen, die motiviert sind, auf jeden Fall Veränderungen anstoßen sollten. Es ist sehr wichtig, über eigene Ideen und Vorhaben zu sprechen, sich zu vernetzen und sich gegenseitig zu stärken.“

Nathalie Krall, Kunsthistorikerin, Initiatorin einer interdisziplinären Aktionsgemeinschaft für freiberufliche und (solo-) selbstständige Kunstweltakteur*innen (ArtVenture Club)

Die Beweggründe, nicht länger allein zu agieren, sondern ganz bewusst Möglichkeiten zu schaffen, um gemeinsam zu wirken - durch Vernetzung oder Zusammenarbeit im Kollektiv - sind vielfältig. Für die Erarbeitung dieses Werkzeugkoffers haben Solo-Selbstständige von ihren Zielen und Motivationen berichtet, die im Folgenden zusammengefasst und in drei Bereiche unterteilt werden (obgleich sie in vielen Punkten in Verbindung stehen).

Austausch und Vernetzung:

Einige Solo-Selbstständige wünschen sich, nicht länger für sich allein zu arbeiten, sondern durch Austausch und Vernetzung ihre Arbeitssituation zu verändern.

Als Solo-Selbstständige möchten sie:

- etwas in die Hand nehmen und gemeinsam aufbauen,
- füreinander Ansprechpartner*innen sein, um als Solo-Selbstständige nicht aus dem Bauch heraus entscheiden zu müssen,
- mit der allgemeinen wirtschaftlichen Vulnerabilität umgehen können, sowie mit zusätzlichen Herausforderungen wie zum Beispiel den Auswirkungen von COVID-19,
- einen Raum für Wissenstransfer und Austausch innerhalb der eigenen Branche sowie branchenübergreifend schaffen,
- mit Anfragen und der Auftragslage gut umgehen können, wenn der Umfang allein nicht leistbar ist. Hier ist es einfacher, zusammen zu agieren.
- das Ideal verfolgen, auf Augenhöhe zu agieren und mehr Freude an der Arbeit zu haben.

Politisches Interesse und Sichtbarkeit:

Ein Teil der Befragten verfolgt ein explizit politisches Interesse, den strukturellen Herausforderungen als Solo-Selbstständige in ihrer Branche aktiv zu begegnen und selbst sichtbar zu werden.

Konkret benannten sie folgende Punkte. Sie wollen:

- die Dynamik innerhalb der jeweiligen Branche insofern mitgestalten, dass Netzwerken erleichtert wird und ethische Fragen adressiert werden können, wie zum Beispiel folgende:
 - Was ist unsere Verantwortung gegenüber unserer Zielgruppe? Wie gestalten wir deren Zukunft mit?
 - Was ist unsere Verantwortung in Bezug auf die Frage, wie sich unser Arbeitsbereich wirtschaftlich entwickelt? Inwieweit steuern wir die Zukunft unserer Branche?
 - Wie können wir die Zukunft für uns gestalten? Wie können wir finanziell von unserer Arbeit leben?
 - Was sind die ethischen Richtlinien in unserer Arbeit?
- sich gemeinsam ermächtigen und organisieren. Die Interviewten gaben beispielsweise an
 - „Wir wollen initiativ werden um unser Einzelkämpfer*innen-Dasein und unsere ähnlichen Herausforderungen gemeinsam zu überwinden“.
- durch vernetzte Lösungen Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel die Bezahlung verändern. Den interviewten Solo-Selbstständigen ist hierbei wichtig,
 - „überhaupt über das tabuisierte Thema Geld sprechen zu können“
 - „uns zu trauen, die schlechten Bedingungen zu benennen, zu denen wir de facto arbeiten“
 - „Transparenz in Bezug auf Honorare herzustellen“
 - „perspektivisch auf branchenbezogene Honorarempfehlungen verweisen zu können“
- über Visionen im Rahmen informeller Plena hinausgehen und in repräsentativer Form für die Gemeinschaft sprechen.

- eine Plattform schaffen, um außerhalb der „normalen“ Funktionsweise in einer Branche agieren zu können. Gesprächspartner*innen wollen
 - „sich dadurch in einem kapitalistischen System anders positionieren können“
 - „eine Alternative zu etablierter Funktionsweisen setzen und entwickeln“
- sich als politische Interessensgemeinschaft formieren und verstehen, um Aufmerksamkeit dafür zu schaffen, dass sich Solo-Selbstständige immer auch in politischen Kontexten bewegen. Es ist wichtig,
 - Sichtbarkeit herzustellen,
 - den Blick auf prekäre Situationen zu richten,
 - Vernetzung von Akteur*innen zu ermöglichen,
 - Aufklärung zu leisten.
- die prekären Arbeitssituationen verbessern:
 - mehr Sicherheit und Klarheit bei rechtlichen und organisatorischen Fragen der Haftung, der Wissensverteilung und der Verantwortungsverteilung erzielen
 - Ungleichheiten beseitigen

Kollektives Arbeiten und gemeinsames Wirtschaften:

Einige Gesprächspartner*innen wünschen sich für ihre Solo-Selbstständigkeit eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit anderen Solo-Selbstständigen oder setzten diese bereits um. Es kann dann u. a. darum gehen, bei gemeinsamen Aufträgen Honorarvereinbarungen miteinander zu treffen oder insgesamt gemeinsam zu wirtschaften. Für Solo-Selbstständige stellt sich die Frage nach gemeinsamen Arbeitsstrukturen und ggf. nach dem geeigneten rechtlichen Rahmen - ist es zielführend einen Verein oder eine GbR zu gründen oder eine Genossenschaft ins Leben zu rufen? Von diesen Fragen abgesehen, ist für sie vor allem wichtig: Es ist einfacher, zusammen zu agieren als allein und gemeinsames Arbeiten macht mehr Spaß.

„Zusammenarbeit schafft Gemeinsinn, Solidarität, Transparenz und Offenheit.“

Gundula Lasch, freie Journalistin, ehrenamtlich in der Selbstständigenarbeit bei ver.di

Zusammenzuarbeiten oder gemeinsam zu wirtschaften ist ein Weg für Solo-Selbstständige, um mit der zuvor benannten prekären Arbeitssituation umzugehen. Sie verbessern ihre Situation, in dem sie Wissen, Verantwortung und auch Kosten im Rahmen einer gemeinsamen Struktur teilen.

Vorteile sehen Solo-Selbstständige konkret darin, dass sie zusammen:

- mit Anfragen besser umgehen und Aufträge verteilen,
- gemeinsame Büro- bzw. Arbeitsräume nutzen und Mietkosten teilen,
- nach außen gemeinsam auftreten,
- Synergien nutzen, die sich aus verschiedenen fachlichen Hintergründen und Spektren der Mitglieder bzw. Partner*innen ergeben,
- Qualität durch interne Beratung und Austausch sichern und
- Kooperation ermöglichen können, statt Konkurrenz aushalten zu müssen.

Kapitel 2 Reflexion der eigenen Solo-Selbstständigkeit

Du befindest dich gerade in der Gründungsphase deiner Selbstständigkeit und planst, Teil eines Kollektivs zu werden? Oder du arbeitest bereits solo-selbstständig und überlegst, ob und wie das besser in der Zusammenarbeit mit anderen gelingt?

Solo-Selbstständige stehen häufig vor ähnlichen Herausforderungen. Dadurch entsteht für viele Selbstständige der Wunsch und Bedarf nach Austausch, nach politischer und/oder arbeitsorganisatorischer Vernetzung und ggf. nach konkreter Kooperation.

Es kann hilfreich sein, eigene Themen, Herausforderungen und Ziele bereits im Vorfeld zu sortieren und zu reflektieren, bevor man sich einer Gruppe anschließt oder ein Kollektiv gründet. Die nachfolgenden Fragen und Methoden sollen dabei unterstützen, mit möglichst viel Klarheit in Gruppenprozesse zu gehen, um darin gemeinsam wachsen zu können.

Kapitel 2.1 Reflexion der Arbeitssituation: Wo stehst du gerade und wo möchtest du in deiner Solo-Selbstständigkeit hin?

In diesem Kapitel haben wir Fragen zur Reflexion der Arbeitssituation zusammengestellt. Sie sind in unterschiedliche Abschnitte (A, B und C) eingeteilt. Durch die Einteilung kannst du entweder die für dich passenden Fragen direkt bearbeiten oder alle Fragen nacheinander beantworten. Im Folgenden findest du zunächst einen Überblick über die Einteilung der Fragen und danach die Reflexionsfragen zu den Abschnitten A bis C.

Möglicherweise bist du dir über deine Solo-Selbstständigkeit schon im Klaren. Vielleicht liegt ein begleiteter Prozess aber bereits eine Weile zurück oder du möchtest unabhängig davon deine Arbeitssituation reflektieren und neue Ziele anvisieren. Hierfür kannst du dir die Reflexionsfragen des ersten Abschnitts vornehmen (A).

Manchmal ist die Richtung klar, in die es gehen soll und die nächsten Schritte sind schon anvisiert. Vielleicht ist aber noch unklar, welche Möglichkeiten und Wege es gibt, die Vorhaben in die Tat umzusetzen oder Stillstand und Blockaden hindern dich daran, weiterzugehen. Mithilfe der Reflexionsfragen in Abschnitt B kannst du dich damit beschäftigen, wie du ins Handeln kommen kannst um das, was dir gerade wichtig ist fokussiert umzusetzen. Es kann hilfreich sein, sich für dieses Bedürfnis möglichst viele verschiedene Strategien zu überlegen (B).

Es kann auch passieren, dass unterschiedliche Stimmen und Meinungen in uns zu einem inneren Konflikt führen, der es erschwert, Entscheidung zu treffen. Die Methode des *Inneren Teams* nach F. Schulz von Thun unterstützt dabei, mehr Klarheit in Bezug auf eine solche innere Vielfalt zu erhalten (C).

A: Arbeitssituation und neue Ziele reflektieren

Nachfolgende Fragen unterstützen bei der Selbstreflexion



- um sich bisherige Schritte, Erfahrungen und Erreichtes bewusst zu machen
- um Klarheit in Bezug auf bestehende Unsicherheiten und Herausforderungen zu finden
- um eigene Vorstellungen und Wünsche für zukünftiges Arbeiten konkret zu benennen.

Halte deine Antworten auf die Fragen unter 1) bis 3) für dich fest und markiere die Punkte deiner eigenen Auseinandersetzung, die du später mit einer Gruppe und im Rahmen eines Gründungsprozesses teilen möchtest:

1) Rückblickend

- Ich mache mir bewusst, was mich bewogen hat und welche Stellschrauben ich gedreht habe, um den Weg in die Solo-Selbstständigkeit zu gehen.
- Was habe ich mir bereits erfüllt?
- Auf welche Weise konnte ich das erzielen?

2) Auf den Status quo blickend

- Wo stehe ich jetzt und wie geht es mir mit dem, was gerade ist?
- Was ist schwierig für mich? Was verunsichert mich? Welche Herausforderungen nehme ich wahr?

3) In die Zukunft blickend

- Gibt es etwas, das ich verändern möchte? Was ist das?
- Wo möchte ich hin und was wünsche ich mir?
- Wie sieht ein Arbeitstag/eine Arbeitswoche in einem Jahr im Idealfall ganz konkret für mich aus?
 - *Meine Tätigkeit:* Wie verläuft ein Tag/eine Woche? Welchen Aufgaben komme ich nach? Was tue ich genau? Was unterscheidet mich von anderen, die Ähnliches arbeiten?
 - *Mein Umfeld:* Wo arbeite ich? Gibt es einen oder mehrere Arbeitsorte? Wie sieht es dort aus bzw. was macht diesen Ort für mich aus? Wie würden andere (Kolleg*innen, Kund*innen, Freund*innen, ...) meinen Arbeitsort beschreiben? Was gehört eventuell noch dazu, wenn ich außerhalb dieses Arbeitsortes tätig bin?
 - *Zugehörigkeit/Netzwerk/Kooperation:* Wem begegne ich in meiner Arbeit? Welche Formen der Zusammenarbeit prägen meinen Arbeitsalltag? Wo gehöre ich ggf. dazu? Mit wem bin ich verbunden?

B: Strategien-Vielfalt visualisieren



Was brauche ich? Was ist jetzt wichtig für mich? Welche Strategien habe ich, um das zu erfüllen?

Bist du dir über eine Sache, die du anstrebst, im Klaren, hast jedoch noch keinen geeigneten Weg gefunden, umzusetzen, was dir wichtig ist? Oder kommst du auf dem Weg, der dir naheliegend erscheint, gerade nicht weiter. Welche anderen Strategien hast du, um zu erfüllen, was du jetzt brauchst?

Vorgehen:

1. Schreibe auf ein Blatt Papier (in die Mitte eines skizzierten Kreises), was dir wichtig ist (= ein Bedürfnis).
2. Überlege welche Strategien dir einfallen, um dieses Bedürfnis zu erfüllen.
3. Zeichne für jede Strategie eine Linie vom Kreis weg und schreibe auf diese Weise alle dir möglich erscheinenden Strategien auf.
4. Reflektiere deine Skizze:
 - a. Gibt es Strategien, die du bereits ausprobiert hast?
 - b. Mit welchen hast du schon einmal gute Erfahrungen gemacht?
 - c. Welche Optionen sind dazu gekommen?
5. Lass die Vielfalt deiner benannten Strategien auf dich wirken – sie macht dich unabhängiger von einem bestimmten Lösungsweg.

C: Inneres Team²



Vielleicht gibt es mehrere Dinge, die gerade für dich Bedeutung haben, deren Umsetzung dich vor Herausforderungen stellt. Eine Veränderung oder Entscheidung fällt dir möglicherweise schwer und du nimmst einen Konflikt in dir wahr?

Das *Innere Team* ist ein Modell und eine Methode, um innere Konflikte zu visualisieren und Lösungsideen zu entwickeln. Es findet begleitet Anwendung in Coachings und Workshops. Die Methode kann aber auch bei der eigenständigen Selbstreflexion unterstützen, wenn beispielsweise anstehende Entscheidungen schwerfallen oder geplante Veränderungen mit mehrdeutigen oder widersprüchlichen Gefühlen verbunden sind. Der Blick auf das *Innere Team* kann die eigene innere Vielfalt veranschaulichen und bereits dadurch zu mehr Klarheit beitragen.

Die *innere Vielfalt* kann sich in Form unterschiedlicher Werte, Gefühle, Bedürfnisse oder Ansichten ausdrücken (= verschiedene innere Teammitglieder). Wenn diese im Widerspruch, Wettstreit oder Konflikt stehen, tragen die inneren Kräfte zu Unzufriedenheit bei, lassen uns handlungsunfähiger werden oder blockieren uns beispielsweise in Bezug auf angestrebte Veränderungen. Die Visualisierung der inneren Kräfte veranschaulicht das System und das Wechselspiel des *inneren Teams*.

Ziel der Methode ist es, dass das von Schulz von Thun so genannte „Oberhaupt“ mit seiner inneren Vielfalt in Kontakt gelangt. Die Botschaften der inneren Teammitglieder werden vom Oberhaupt wertschätzend zur Kenntnis genommen – denn, ob kritische, zögernde oder verhindernde Stimmen – jedes innere Teammitglied hat eine positive Absicht.

² Schulz von Thun, Friedemann (1998). Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. Rowohlt.

Vorgehen:

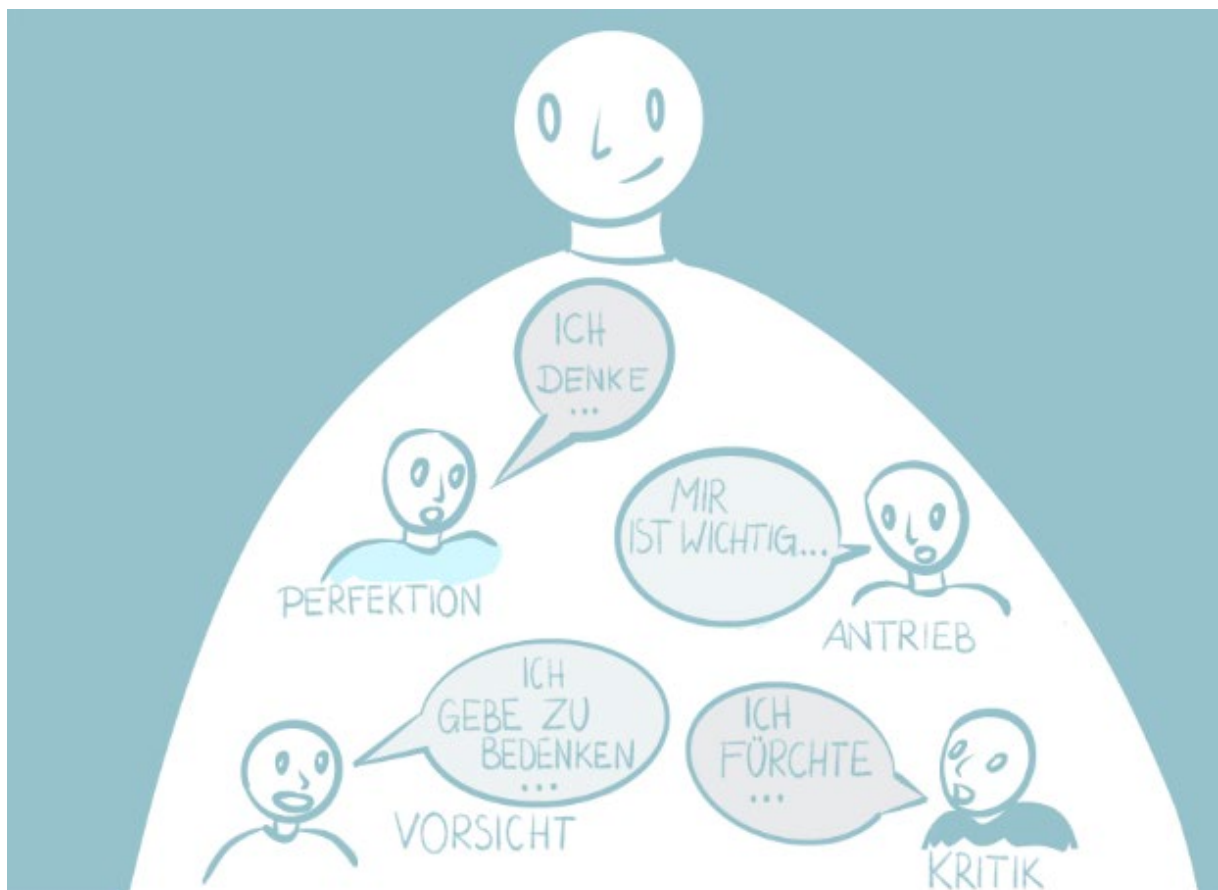
1. Formuliere zunächst, was genau du für dich klären möchtest:
 - Geht es um eine Entscheidung?
 - Nimmst du verschiedene/konkurrierende Bedürfnisse wahr, die eine Veränderung erschweren?
 - Möchtest du Klarheit in Bezug auf deine Einstellung zu einem Vorhaben/einer Idee/einem Thema gewinnen?

2. Benenne und skizziere nun die *inneren Teammitglieder*:
 - Jedes skizzierte Teammitglied erhält einen Namen und einen Schlüsselsatz.
 - Auftreten können beispielsweise die Perfektionist*in, die Antreiber*in, die Kritiker*in, die*der Vorsichtige oder Ängstliche, die*der Solo-Selbstständige, der Familienmensch, der*die Aktivist*in, ...
 - Hinweis: Die Teammitglieder müssen nicht gleich vollständig benannt sein; manchmal kommt das ein oder andere Mitglied erst in den weiteren Schritten dazu.

3. In der *Teamsitzung* geht es darum, die Mitglieder kennenzulernen:
 - Versuche genau zu hören, was die einzelnen Mitglieder ausdrücken: Welche Gedanken und Absichten haben sie? Du kannst dich auch in sie hineinversetzen und mit ihrer Stimme sprechen.
 - Blicke auf das Wechselspiel der Mitglieder:
 - Wer steht im Vordergrund?
 - Wer hält sich zurück?
 - Wo liegen Konflikte?
 - Wo gibt es Widersprüche?
 - Stehen sich Teammitglieder besonders im Weg?

4. Entwickle abschließend Lösungsideen und schreibe diese auf:

- Bereits die Visualisierung und das bekannt- bzw. sich bewusstmachen des *inneren Teams* unterstützt bei der Selbstklärung.
- Darauf aufbauend kannst du (als Oberhaupt) beginnen, kreativ Lösungen zu suchen und zu entwickeln. Dabei hilft dir deine Kenntnis der verschiedenen Perspektiven der *inneren Mitglieder*.
- Meist vereinen oder verbünden sich die Teammitglieder nicht alle. Gleichwohl hilft der Blick auf das skizzierte System oftmals dabei, Veränderungen in Angriff zu nehmen oder anstehende Entscheidungen zu treffen.



Kapitel 2.2 Reflexion der Ziele im Hinblick auf Vernetzung und Zusammenarbeit: Was motiviert dich, Teil einer selbstorganisierten Struktur zu werden?

Im Kapitel 1 werden vielfältige Beweggründe Solo-Selbstständiger dafür aufgezeigt, sich zusammenzuschließen und verstärkt gemeinsam zu agieren.

Es sind oftmals konkrete Anlässe oder Bedarfe, die Solo-Selbstständige in den Austausch miteinander bringen. Damit verbundene Ziele können anlassbezogen auf der Hand liegen und gemeinsam konkretisiert werden. Es entstehen temporäre Vernetzungen oder die Begegnungen werden zu Ausgangspunkten für gemeinsame, langfristige Strukturen. In diesem Prozess können sich Motive und Inhalte der Zusammenarbeit verschieben oder erweitern.

Gemeinsame Strukturen von Solo-Selbstständigen können der Rahmen sein u. a. für:

- Austausch und Vernetzung
- politisches Engagement und politische Initiativen
- kollektives Arbeiten und gemeinsames Wirtschaften

In diesem Kapitel geht es darum, die eigenen Beweggründe für Vernetzung und Zusammenarbeit zu reflektieren. Hierbei unterstützen die nachfolgenden Fragen. Notiere dir deine Gedanken auf Karten oder selbstklebenden Zetteln und sortiere deine Antworten anhand der genannten drei Bereiche. Halte für dich und für den Austausch dazu mit anderen Solo-Selbstständigen fest, welche Ziele du insbesondere mit Vernetzung und Zusammenarbeit verbindest.

Fragen zur Selbstreflexion:



- Was treibt mich an, mich mit anderen Solo-Selbstständigen zu vernetzen?
- Welche langfristigeren Ziele verbinde ich mit Vernetzung oder einer Zusammenarbeit in einer selbstorganisierten Gruppe?

- Habe ich bereits Synergieeffekte in Netzwerken erlebt? Welche sind das?
Welche Vorteile bietet mir in meiner aktuellen Situation eine Zusammenarbeit?
- Was soll sich durch das Netzwerk bzw. das gemeinsame Arbeiten verändern – für mich persönlich und für meine Branche?
- Wie nehme ich unsere Branche und mein Kolleg*innenumfeld wahr? In welchem Verhältnis stehen wir?
Welche Rolle spielen Konkurrenzsituationen und -empfinden für mich bzw. in unserer Branche?

Kapitel 2.3 Reflexion eigener Ressourcen: Worauf kannst du zurückgreifen?

Ressourcen sind vorhandene Möglichkeiten, die

- in uns selbst liegen – die wir selbst bereithalten bzw. entwickelt haben (Fähigkeiten, Wissen, Stärken und Kompetenzen)
- durch unsere soziale Umwelt in Form von Beziehungen, Netzwerken, Organisationen oder Institutionen zur Verfügung stehen
- auf finanzieller und materieller Ebene verfügbar sind oder sein können

In Phasen der Veränderung treffen Motivation und Antrieb für das Neue nicht selten auf das Gefühl von Unsicherheit und Sorgen bezüglich bevorstehender Vorhaben und möglicher Herausforderungen. Manchmal verhindern diese einen klaren Blick auf das, was uns zu unserer Idee (und ggf. ihrer bisherigen Umsetzung) gebracht hat. Welche Ressourcen haben wir eigentlich im Gepäck? Es ist hilfreich, sich diese bewusst zu machen und zu sortieren, worauf wir zurückgreifen können und was es ggf. braucht, um vorhandene Ressourcen gut nutzbar zu machen.

Die nachfolgenden Fragen und die untenstehende Tabelle unterstützen beim Reflektieren der eigenen Ressourcen.

Fragen zur Selbstreflexion:



- *Angebote:* Was ist schon da, worauf ich einfach zugreifen kann? Welche Angebote kenne ich? Was habe ich davon bereits genutzt? Mit wem kann ich zu möglichen weiteren Angeboten in den Austausch gehen?
- *Meine Kompetenzen und Fähigkeiten:* Welches Wissen habe ich mir in Bezug auf die vorgenommenen Aufgaben bereits angeeignet (u. a. im Rahmen von Aus- und Weiterbildung)? Welche Praxiserfahrungen habe ich schon gesammelt? Von welchen meiner persönlichen Eigenschaften wird mein Vorhaben profitieren?
- *Wie nimmt mich mein Umfeld wahr:* Was sagen mir wichtige Personen (Partner*in, Freund*innen, Kolleg*innen, Familie), über welche Ressourcen ich verfüge?
- *Materielle Ressourcen:* Auf welche materiellen Ressourcen kann ich zurückgreifen (zum Beispiel Geld, Räumlichkeiten, Materialien)?
- *Meine Initiativen:* Was habe ich bereits versucht? Was habe ich schon erreicht? Woran möchte ich anknüpfen?
- *Mein Netzwerk:* Habe ich bereits Kontakte zu einem Netzwerk geknüpft? Wie sieht mein Netzwerk aus? In welche Richtung kann und möchte ich es erweitern? Was muss ich dafür tun? Welche Wege, mich zu vernetzen waren bislang hilfreich?
- *Meine Gruppe/mein Kollektiv:* Möchte ich mit anderen Personen meiner Branche zusammenarbeiten? Gibt es kollektive Strukturen, deren Teil ich werden kann? Möchte ich mit anderen ein Kollektiv gründen?

Ressourcenanalyse:

Erstelle dir anhand einer Tabelle wie der folgenden, einen Überblick über deine Ressourcen.

Reflektiere jede einzelne deiner Ressource anhand der vier Fragen und mache dir Notizen in den jeweiligen Spalten:

<i>Ressource</i>	Wobei hat mir die Ressource bereits geholfen? Was habe ich durch sie erreicht?	Was drückt die Ressource für mich aus? Mit welchem Gefühl ist sie verbunden?	Was muss ich tun, um die Ressource zu nutzen? Brauche ich etwas dafür?	Maßnahme - möchte ich mir etwas konkretes vornehmen, um die Ressource zu nutzen? Ggf. bis wann?

Kapitel 2.4 Reflexion der Zusammenarbeit im Kollektiv: Was ist dir dafür wichtig?

Häufig beginnt eine Zusammenarbeit im Kollektiv mit dem Einsatz für eine gemeinsame Sache oder ein gemeinsames Arbeitsfeld und basiert zu einem nicht unerheblichen Teil auf der Sympathie der Mitglieder füreinander. Diese verbindenden Elemente sind wichtig für eine Zusammenarbeit und für die Entwicklung von Kreativität und gemeinsamer Produktivität. Gleichzeitig ist die Zusammenarbeit im Kollektiv ein komplexer Prozess, in dessen Verlauf es wichtig ist, die eigenen Vorstellungen und Lebensumstände im Gruppenprozess und getrennt davon zu reflektieren. Oftmals wird erst durch besondere Herausforderungen von außen oder innerhalb der Gruppe deutlich, welche Unklarheiten oder Differenzen in Bezug auf individuelle Wünsche, Ziele und Erwartungen bestehen. Daher ist es hilfreich, bereits im Vorfeld eigene Erwartungen zu reflektieren und diese von vornherein in die Gründungsphase eines Kollektivs einzubringen.

Fragen zur Selbstreflexion:



- Was wünsche ich mir von einer Zusammenarbeit? Welche Ziele verbinde ich mit ihr?
- Was möchte ich durch eine Zusammenarbeit verändern - für mich bzw. für die Mitglieder der Gruppe bzw. in Bezug auf unsere Branche?
- Was ist mir in einer Zusammenarbeit wichtig?
- Habe ich Befürchtungen oder Ängste im Hinblick auf eine Zusammenarbeit? Welche sind das?
- Wie nehme ich mich in der Zusammenarbeit mit anderen wahr? Wo sehe ich mich selbst innerhalb der Zusammenarbeit einer Gruppe?
- Was sollten gemeinsame Themen und Arbeitsgegenstände sein? Welche Teile meiner Solo-Selbstständigkeit sehe ich außerhalb der Gruppe?
- Was sind gegenwärtig die wichtigsten Rollen in meinem Leben? Wie ist meine private Lebenssituation? Was sind persönliche Umstände, die auch meine Solo-Selbstständigkeit und das Zusammenarbeiten in einer Gruppe bedingen? Was ist mir diesbezüglich wichtig an- und abzusprechen?

Kapitel 3 Eine Gruppe werden

Ihr habt eine oder mehrere Personen gefunden, mit denen euch ein Thema verbindet, das ihr gemeinsam weiterentwickeln wollt? Die folgenden Anlässe sind nur ein Ausschnitt von ganz vielen verschiedenen Gründen³, die Solo-Selbstständige bewogen haben, zusammen zu finden:

- Austausch und Vernetzung: Euch verbindet das Gefühl, dass ihr euch als Solo-Selbstständige in eurer Branche vernetzen wollt.
- Politisches Interesse: Ihr gründet eine politische Initiative, um eurer Branche mehr Sichtbarkeit zu verleihen.
- Kollektives Arbeiten und gemeinsames Wirtschaften: Ihr wollt als Solo-Selbstständige gemeinsam arbeiten und wirtschaften. Perspektivisch ein Kollektiv, eine Genossenschaft, eine GbR oder ähnliches gründen.

So vielfältig die Gründe, Vorteile und Ziele einer gemeinsamen Zusammenarbeit sind, so verschieden ist der Bedarf an Strukturierung und der Prozess, in ein gemeinsames Arbeiten zu kommen. In diesem Abschnitt möchten wir Impulse geben, die dabei unterstützen sollen, sich über Vorstellungen und Ideen zum gemeinsamen Arbeiten auszutauschen (als Unterstützung zur Selbstklärung kann insbesondere Kapitel 2 hilfreich sein) und das gemeinsame Ziel zu konkretisieren und festzuhalten. Es geht in diesem Abschnitt um Methoden, die euch dabei unterstützen, eure gemeinsame Basis zu finden.



³ In Kapitel 1 befindet sich eine ausführliche Darstellung der Gründe

Kapitel 3.1 Sich kennenlernen

Zu Beginn einer Zusammenarbeit steht auch immer ein Kennenlernen. Ganz unabhängig, ob es sich dabei um einen neuen Zusammenschluss oder um die Neuaufnahme eines weiteren Mitglieds in die selbstorganisierte Gruppe handelt.

Die folgende Sammlung gibt Impulse für Fragen, die im Rahmen eines Kennenlernens gestellt werden können:

- Was sind die Gründe für deine Entscheidung, kollektiv zu arbeiten?
- Was hat dich in deinen Beruf gebracht?
- Was war dein erster Job? Was hast du daraus gelernt?
- Worauf bist du stolz?
- Was ist dir in deiner Arbeitsrolle wichtig?
- Welche Personen haben dich geprägt?
- Welches Buch liest du gerade?
- Womit kann dir eine Freude gemacht werden?
- Welche Erfahrungen haben dich geprägt?
- Was bringt dich zum Lachen?
- Welche Persönlichkeiten bewunderst du und warum?

Kapitel 3.2 Sich über Vorstellungen und Ideen austauschen mit der Methode 1-2-4



Die *Methode 1-2-4* unterstützt dabei, gemeinsam in den Austausch über Ziele, Vorstellungen und Ideen zum Arbeiten in einer selbstorganisierten Gruppe zu kommen. Im Fokus der Methode steht eine selbst gewählte Frage, die sowohl in Einzel- als auch in Gruppenarbeit besprochen wird.

Vorgehen:

1. Vorbereitungen

- Materialien: Stifte, Blätter, Flipcharts, Moderationskarten
- Sowohl online als auch in Präsenz möglich
- Es braucht eine moderierende Person, die durch den Ablauf begleitet und auf die Zeit achtet.

2. Ziel

Es sollen die Vorstellungen und Ideen aller Gruppenmitglieder zu einer konkreten Fragestellung gesammelt und in Kleingruppen besprochen werden. Fragestellungen können zum Beispiel sein:

- Was wollen wir mit unserer gemeinsamen Zusammenarbeit verändern?
- Wozu soll es unsere selbstorganisierte Gruppe geben?
- Wie wollen wir zusammenarbeiten?
- Welche nächsten Schritte wollen wir unternehmen?

3. Ablauf

- a) Ihr einigt euch auf eine Fragestellung, zum Beispiel „Was wollen wir mit unserer Zusammenarbeit verändern?“ „Was ist uns in der Zusammenarbeit wichtig?“ Als Impuls können auch die Fragestellungen aus dem 1. Kapitel dienen, deren Beantwortung für euch wichtig war.
- b) *Erste Runde – allein:* Jede Person erhält Zeit, um sich mit der Fragestellung auseinanderzusetzen und die für sie wichtigsten Punkte zu notieren (Zeitempfehlung: 5 Minuten).
- c) *Zweite Runde – Austausch in der Zweiergruppe:* Jeweils zwei Personen finden sich zusammen und tauschen sich über die Fragestellung aus. Dabei

entwickeln sie gemeinsame Vorstellungen und notieren diese auf einer Moderationskarte. Empfehlenswert ist ein Stichpunkt bzw. ein Thema in Halbsätzen pro Moderationskarte (Zeitempfehlung: 15 Minuten).

- d) *Dritte Runde - Austausch in der Vierergruppe:* Jeweils zwei Zweiergruppen finden sich zu einer Vierergruppe zusammen. Die Personen vergleichen Ideen und stellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus. Zudem einigt sich die Gruppe auf zwei bis drei zentrale Ideen, die anschließend in der großen Gruppe vorgestellt werden. Diese Ideen werden auf einer Moderationskarte notiert. Auch hier ist die Empfehlung, pro Moderationskarte ein Stichpunkt bzw. ein Thema in Halbsätzen zu notieren (Zeitempfehlung: 20 Minuten).
- e) *Vorstellung in großer Runde:* Jede Gruppe präsentiert die Arbeitsergebnisse der jeweiligen anderen Gruppe. Verständnisfragen können gestellt werden, es empfiehlt sich hier aber, noch nicht in eine Bewertung und Diskussion der einzelnen Punkte zu gehen (eine Zeitempfehlung ist hier nicht genannt, da die Dauer von der Gruppengröße abhängig ist).
- f) Auf einem *Flipchart* werden die gemeinsam erarbeiteten Punkte dokumentiert.
- g) *Austausch in der großen Gruppe und Priorisierung der Ideen.* In der großen Gruppe kann sich ausgetauscht werden, welche Ideen und welches Thema bearbeitet werden sollen. Für die Entscheidung bzw. die Abstimmung können verschiedene Methoden genutzt werden, zum Beispiel das Punkten oder systemisches Konsensieren (weitere Infos dazu in Kapitel 4.3).
- h) Mit Hilfe eines Maßnahmenplanes können konkrete *nächste Schritte* vereinbart werden (weitere Infos dazu in Kapitel 4.4).

Kapitel 3.3 Die gemeinsame Zusammenarbeit mit der Team Canvas visualisieren



Team Canvas ist eine Vorlage, die eingesetzt werden kann, um auf einen Blick ein Grundkonstrukt der Zusammenarbeit zu schaffen. Dabei stellt *Team Canvas* konkrete Fragen zur gemeinsamen Arbeit, die sowohl in der Gründungsphase unterstützen können als auch genutzt werden kann, um das gemeinsame Arbeiten zu einem späteren Zeitpunkt zu visualisieren. *Team Canvas* kann auch als sukzessives Modell genutzt werden und Schritt für Schritt ausgefüllt werden.

In *Team Canvas* werden die untenstehenden Fragen in wenigen Sätzen beantwortet. Mit Hilfe von *Team Canvas* kann in wenigen Sätzen visualisiert werden, wie ihr als Gruppe zusammenarbeitet und Interessierte können sich einen Überblick über euch und eure Zusammenarbeit verschaffen.

Gerade bei einem neuen Zusammenschluss empfiehlt es sich, Zeit für die einzelnen Fragen zu nehmen und diese Schritt für Schritt zu besprechen und zu diskutieren.

- *Wozu gibt es uns?*

Beschreibt hier in wenigen Sätzen, wozu es euch gibt. Gerade bei dieser Fragestellung sollten alle Mitglieder der Gruppe hinter den formulierten Sätzen stehen. Unterstützung kann das Kapitel 4.3 bieten.

- *Unsere Ziele*

Was wollen wir erreichen? Was wollen wir verändern?

- *Werte und Prinzipien, die uns leiten*

Was ist uns in der Zusammenarbeit miteinander wichtig? Was braucht jede*r, um sich wohlfühlen und einen Beitrag leisten zu können? Welche Werte vereinen uns? Nach welchen Prinzipien arbeiten wir? Haben wir ein Motto in unserer Zusammenarbeit?

- *Das sind wir*

Welche Personen sind in unserer selbstorganisierten Gruppe? Welche Rollen, welche Aufgaben übernehmen einzelne Mitglieder von uns?

- *Unsere Vereinbarungen*

Welche Vereinbarungen zur Zusammenarbeit wollen wir treffen? Welche Vereinbarungen zur Zusammenarbeit habt ihr bereits getroffen? Haben wir regelmäßige Treffen? Haben wir feste Verantwortlichkeiten?

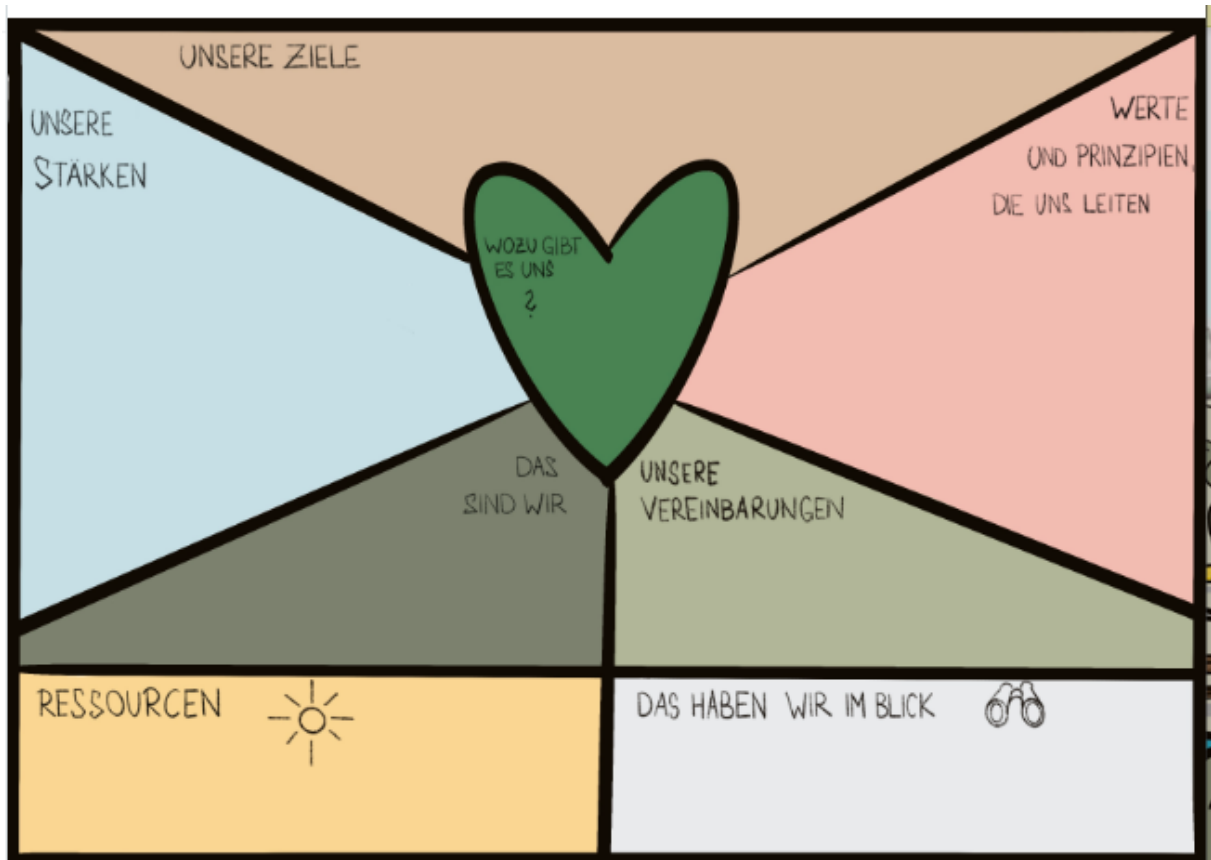
- *Ressourcen*

Welche Ressourcen haben wir in der Gruppe? Was bringt jede*r von uns mit?

- *Das haben wir im Blick*

Welche (externen) Herausforderungen haben wir im Blick? Was beeinflusst unsere selbstorganisierte Gruppe?

Neben den bereits genannten Vorteilen kann *Team Canvas* auch für das Selbstverständnis genutzt werden und dabei unterstützen, dass potenzielle neue Mitglieder einen Überblick über das gemeinsame Arbeiten erhalten. ⁴



⁴ Diese Grafik wurde in Anlehnung an Claudia Thonet Jutta Binias-Hildesheim erstellt:
<https://www.claudiathonet.de/wp-content/uploads/2020/07/team-canvas-als-framework-zur-teamgestaltung.pdf?x89499>

Kapitel 3.4 Die geschäftliche Idee mit der (Social) Business Model Canvas visualisieren

„Als Team haben wir das Business Model Canvas für uns individuell ausgefüllt und dann unsere Zielvorstellungen abgeglichen. Daraus haben wir ein gemeinsames, finales Business Model Canvas mit gemeinsamen Zielvorstellungen und Visionen formuliert. Im Laufe der Zeit haben wir durch neue Erkenntnisse Anpassungen vorgenommen – es entwickelt sich also mit uns weiter.“

Sylvia Rendsburg, Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin MODELKOMPASS

Neben *Team Canvas* gibt es noch zwei weitere Canvas-Modelle, die für Gruppen hilfreich sein können, die sich mit dem Ziel *gemeinsam zu wirtschaften* zusammengeschlossen haben und eine konkrete Produktidee haben. Die (Social) Business Model Canvas-Methode unterstützt dabei, die gemeinsame Idee bildhaft darzustellen (oder im wirtschaftlichen Sprachgebrauch: die Visualisierung eurer Geschäftsmodell-Idee), visualisiert die vorhandenen Strukturen und Ressourcen, veranschaulicht Entwicklungspotenziale und stellt ganz konkrete Fragen, über die gesprochen werden sollte.

Es gibt zwei verschiedene Modelle der Canvas-Methode, die je nach Produktidee Fragestellungen zu relevanten Punkten mitgeben. Die zwei Modelle der Business Canvas sind die *Social Business Model Canvas* für Non-Profit-Organisationen und die *Business Model Canvas* für profitorientierte Organisationen.



Business Model Canvas

Das Business Model Canvas kann man sich vorstellen, wie ein visualisierter Business Plan zu einer gemeinsamen Produktidee. Dabei stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Schlüssel-Partner*innen
- Schlüssel-Aktivitäten
- Schlüssel-Ressourcen
- Nutzen-Versprechen
- Kund*innen-Beziehungen
- Vertriebs- und Kommunikationskanäle
- Kund*innen-Arten

- Kosten
- Einnahmequellen
- Team
- Werte



Social Business Model Canvas

Das Social Business Model Canvas richtet sich an Non-Profit-Organisationen im sozialen Sektor, die zum Beispiel gemeinsames Spendenmarketing betreiben oder Kampagnenideen planen und umsetzen können. Dabei stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Partner*innen
- Soziale Innovationen
- Soziales Problem
- Kund*innen-Beziehungen
- Kund*innen-Arten
- Kosten
- Einnahmequellen

Es existieren verschiedene Vorlagen des Modells, die die obenstehenden Aspekte mit Fragestellungen konkretisieren. Die nachfolgenden Links führen zu den Vorlagen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK).⁵

- [Business Model Canvas](#)
- [\(Social\) Business Model Canvas.](#)

⁵ Das Ursprungsmodell der Business Model Canvas geht auf Alexander Osterwalder zurück. Alexander Osterwalder: The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach. Hrsg.: University of Lausanne. Lausanne 2004.

Kapitel 3.5 Austausch über das Selbstverständnis mit dem World-Café



In diesem Kapitel wird zum einen ein Einblick in das Schreiben eines Selbstverständnisses gegeben und eine Methode, das World-Café, vorgestellt, die bei dem Austausch über das gemeinsame Selbstverständnis unterstützen kann.

Ein Selbstverständnis ist eine kurze schriftliche Zusammenfassung über die Zielsetzung, Organisation und Arbeitsweise einer Gruppe (i. d. R. 1-2 DIN-A4-Seiten). Das Selbstverständnis ist Ausgangspunkt eurer Gruppe und beantwortet folgende Fragen:

- Wer sind wir? Wofür stehen wir?
- Was machen wir? Was bieten wir an?
- Wozu tragen wir bei? Was wollen wir mit dem, was wir tun, erreichen?
- Wo agieren wir?
- Nach welchen Prinzipien, Überzeugungen und Werten handeln wir?

Gerade bei einer größeren Gruppe ist es gar nicht so leicht sich auf die Inhalte des Selbstverständnisses zu einigen und diese zu formulieren. Dieses Kapitel soll das Schreiben des Selbstverständnisses mit Hilfe des World Cafés erleichtern. Dabei wird die Arbeit an einem Selbstverständnis in zwei Arbeitsschritte untergliedert: 1. Brainstormingphase und 2. Schreibphase. Das World-Café ist eine Brainstorming-Methode und vor allem hilfreich, wenn es darum geht sich erstmalig mit dem Selbstverständnis auseinanderzusetzen und Inhalte zu erarbeiten.

Vorgehen:

1. Vorbereitungen

- Materialien: Flipcharts, Stifte, mehrere Tische (pro Frage gibt es eine „Tischinsel“)
- Im Raum verteilt sind mehrere Tischinseln. In der Mitte jedes Tisches liegt ein Flipchart Papier mit einer Fragestellung. Die Fragestellungen können beispielsweise die oben genannten sein.

2. Ablauf

- Es braucht eine moderierende Person, die auf die Zeit achtet und durch den Ablauf führt.

Brainstormingphase:

- Es braucht verschiedene Fragestellungen für die Bearbeitung, die bereits vor Beginn der Durchführung auf die einzelnen Flipcharts geschrieben werden. Auf jedem Flipchart steht eine andere Frage. Fragestellungen können sein:
 - a) Wer sind wir? Wofür stehen wir?
 - b) Was machen wir? Was bieten wir an?
 - c) Wozu tragen wir bei? Was wollen wir mit dem, was wir tun, erreichen?
 - d) Wo agieren wir?
- Häufig ist es leichter; zu identifizieren, was nicht gewollt ist und sich darüber an ein gemeinsames Verständnis anzunähern. Von daher können die Fragestellungen auch abgewandelt werden:
 - a) Wer sind wir *nicht*? Wofür stehen wir *nicht*?
 - b) Wo agieren wir *nicht*?
- Anschließend gibt es verschiedene Optionen der Durchführung:
 - a) Option A: Die Gruppe teilt sich auf die verschiedenen Tischinseln auf und findet sich dort als Kleingruppe wieder. Jede Gruppe bleibt für einen festen Zeitraum an der Tischinsel, diskutiert über die Fragestellungen und notiert wichtige Punkte auf dem Flipchart. Nach einem festgelegten Zeitraum wandern die Kleingruppen von Tisch zu Tisch, sodass am Ende alle Personen an allen Tischinseln waren.
 - b) Option B: Alle bewegen sich frei im Raum und entscheiden selbst, wann sie sich an welchen Tisch setzen.
- Das World-Café wird durch den*die Moderator*in beendet.

- Wie geht es weiter?

Es empfiehlt sich, dass sich für einzelne Abschnitte des World-Cafés eine Kleingruppe findet, die die Antworten zu den einzelnen Fragestellungen auswertet und in einem Text zusammenfasst. Die geplanten nächsten Schritte für die Schreibphase des Selbstverständnisses können dann beispielsweise in einem Maßnahmenplan festgehalten werden.

Schreibphase:

- a) Die Schreibphase beginnt. Eine Idee ist es hier, dass wie bereits oben erwähnt die einzelnen Gruppen sich mit jeweils einer Fragestellung beschäftigen (zum Beispiel Wer sind wir? Wofür stehen wir?), die Antworten aus dem World-Café durchgehen und einen ersten Textentwurf schreiben.
- b) Erste Schreibergebnisse können in Kleingruppen oder in der Gruppe besprochen werden.
- c) Für Abstimmungen empfiehlt sich ein Blick in das Kapitel 4.3.

Kapitel 4 Als Gruppe im Arbeitsprozess sein

Gemeinsames Arbeiten jenseits von Angestelltenstrukturen ist vielfältig. Es gibt zum Beispiel politisch-aktivistische Gruppen, kleine Kooperationen einzelner Solo-Selbstständiger und große Gruppen mit unterschiedlichen Rechtsformen, die in sehr enger Zusammenarbeit mit gemeinsamem Auftreten und geteilten Ressourcen oder projektorientiert zusammenarbeiten und noch viel mehr unterschiedliche Varianten.

Trotz aller Unterschiede zwischen den Gruppenformen und ihren Motivationen stehen alle vor der Aufgabe, eine Form finden zu müssen, in der *sie* erfolgreich miteinander arbeiten können. Erfolg meint dabei nicht nur wirtschaftliche Errungenschaften, sondern bezieht sich auch darauf, dass kooperatives Arbeiten für viele Gruppen mehr Freude in den Arbeitsprozess bringt.

Um diese Freude im Arbeitsalltag beizubehalten, benötigt eine Gruppe eine gute Balance zwischen regelmäßigem Austausch und gemeinsamer, partizipativer Entscheidungsfindung einerseits und genügend Möglichkeiten zu selbstbestimmter und effizienter Arbeit andererseits. Um dies zu erreichen sind vor allem eine gute Kommunikationsfähigkeit, klare Entscheidungsstrukturen und eindeutige Absprachen über Verantwortlichkeiten gefragt.

Alltägliche Abläufe etablieren sich häufig unbewusst durch *Learning by Doing*. Das ist für eine gewisse Zeit lang in Ordnung, kann aber in Momenten, in denen schwierige Situationen zu meistern sind, nachteilig werden. Daher empfiehlt es sich, das gemeinsame Handeln regelmäßig zu reflektieren. Dabei sollte evaluiert werden, welche konkreten Aufgaben bestehen oder entstanden sind, wer diese bisher oder in Zukunft übernimmt, ob alle zufrieden mit ihrer Rolle sind oder etwas anderes brauchen.

Gerade in größeren Gruppen kann es unterstützend sein, das Gespräch methodisch zu strukturieren. Ein Ort, an dem diese Reflexion und Ausrichtung stattfinden kann, ist zum Beispiel ein regelmäßiges Plenum. Weitere Methoden zur Reflexion siehe Kapitel 3.

„Es ist wichtig, sich von Anfang an Zeit zu nehmen, um festzuhalten, wie man zusammenarbeitet, welche Erwartungen bestehen und wie die Abläufe im Detail aussehen. Dazu gehört die Feststellung, wer welche Kompetenzen mitbringt, die Feststellung der zu erledigenden Aufgaben, sowie eine Priorisierung der ToDos.“
Mirca Lotz, Safe the Dance, Diversity Trainerin, Kuratorin, Speaker

Folgende Maßnahmen sind unterstützend für die alltägliche Arbeitsorganisation:

- *Vorlagen erstellen:* Ihr nutzt regelmäßig ähnliche Formate? Erstellt Vorlagen, die für alle nutzbar sind
- *Abläufe standardisieren:* Gleiches gilt für wiederkehrende Abläufe. Als Beispiel: Im Erstkontakt mit Kund*innen müssen bestimmte Fragen geklärt werden. Sammelt diese und erstellt einen „Gesprächsleitfaden Erstgespräch“.
- *Gemeinsame Arbeitsabläufe per Kanban organisieren:* Arbeitsabläufe können über *Kanban*, also eine Tabelle mit den Spalten „*To-do*“, „*Doing*“ und „*Done*“ organisiert werden. Jede*r kann Aufgaben auf die To-do-Liste setzen. Aufgaben, die jemand bearbeitet, werden in die *Doing*-Spalte geschoben. Sind sie erledigt, kommen sie in die *Done*-Spalte. Im Internet finden sich viele Beispiele für solche Boards. Außerdem gibt es viele Online-Tools, die diese agile Methode unterstützen.
- *Verantwortlichkeiten bei ihrer Vergabe genau definieren:* Wie sehr und wann darf in einen Verantwortungsbereich eingegriffen werden? Wenn zum Beispiel eine Person einen Text für eine Homepage schreibt, klärt vorher, wie sehr die Gruppe daran beteiligt wird.
- *Maßnahmenpläne erstellen:* Wer macht was, wann, wie, mit wem und bis wann? Diese Fragen sollten bei der Vergabe von Aufgaben geklärt und zum Beispiel in einer Tabelle festgehalten werden.
- Stehen verschiedene Möglichkeiten im Raum, ein Ziel zu erreichen (zum Beispiel nach einem Brainstorming), kann es hilfreich sein, die Möglichkeiten in einem *Koordinatensystem* mit den Achsen „Wirksamkeit (von hoch bis niedrig)“ und „Umsetzbarkeit (von leicht bis schwer)“ einzuordnen. Die Möglichkeiten werden jeweils auf eine Karte geschrieben und dann von der Gruppe im Koordinatenfeld verschoben. Wo wird diese Möglichkeit sich mutmaßlich wiederfinden? Es wird vor allem nach der Möglichkeit gesucht, die leicht umsetzbar ist und eine hohe Wirksamkeit hat. Diese Methode ist auch online gut möglich.

- *Projektbezogene Arbeitsreflexion*: Wurden eine oder mehrere Maßnahmen durchgeführt oder ein Projekt beendet, macht es Sinn, sich als Team zu fragen:
 - Was lief gut?
 - Was hat mir nicht gefallen? Wo gab es Probleme? Wo sehe ich Schwierigkeiten?
 - Wie sind wir mit den Schwierigkeiten umgegangen und wie können wir das in Zukunft besser machen?
 - Was möchte ich in Zukunft ändern?

- Eine klassische retrospektive Methode ist die *Start-Stop-Continue-Methode*: Definiert dazu drei Felder:

1. *Start*: Was sollte das Team deiner Meinung nach anfangen zu tun?
2. *Stop*: Womit sollte das Team aufhören?
3. *Continue*: Was soll das Team genau so weiter machen?

Nehmt euch nun Zeit, um auf jedes Feld (zum Beispiel mit Post-its) Stichworte zu notieren und sie in das entsprechende Feld zu kleben. Sprecht über die jeweiligen Felder und versucht, entsprechende Maßnahmen zu definieren.

- Schafft regelmäßige Räume für Gelegenheiten, außerhalb der alltäglichen Tätigkeit ins Gespräch zu kommen: Retrospektiven; Plena, in denen die Beziehungs- und nicht die Sachebene im Vordergrund steht („Emo-Plena“); Treffen für Innovation; gemeinsames Beisammensein außerhalb der Arbeit. Sind diese Orte ein fester und regelmäßiger Bestandteil, ist es für alle leichter, entsprechende Themen auch an den dafür vorgesehenen Ort bzw. den dafür vorgesehenen Zeitpunkt zu „verschieben“. (Kapitel 6.2)

Kapitel 4.1 Ein Plenum strukturieren



Das Plenum ist ein Format, das in den meisten Gruppen vorkommt und gleichzeitig selten als eigenständige Methode gesehen wird. Es hat Vorteile, regelmäßige Zusammenkommen als einen methodischen Vorgang zu begreifen. Denn erst dann ist es möglich, genauer zu steuern, in welche Richtung das Zusammentreffen gehen soll. Eine klare Struktur, eine effiziente Moderation und klar festgehaltene Ergebnisse und Aufgabenverteilungen führen zu effektiveren Plena.



Eine gründliche Vorbereitung des Plenums und alle Punkte, die besprochen werden sollen, macht es für alle Teilnehmenden leichter, zu partizipieren. Dabei gilt es folgende Punkte zu beachten

1. Grundsätzliche Zielsetzung

Es ist wichtig, schon vorher zu wissen, welche Ziele das Plenum oder einzelne Punkte des Plenums erfüllen soll.

Es gibt Situationen, in denen es vor allem um die *Information* aller Personen geht. Es kann wichtig sein, zunächst alle „auf einen Stand“ zu bringen. Im Vorfeld sollte geklärt werden, wer die Informationen aufbereitet und vorträgt sowie Fragen beantwortet. Diese sollten sich in dieser Phase auf die Informationen und Daten beziehen.

Eine *Diskussion* funktioniert vor allem dann, wenn alle Informationen geteilt sind, und die Diskussion angeleitet und methodisch aufbereitet ist. Gerade in größeren Gruppen unterstützen Kleingruppenformate dabei, die Diskussion in eine produktive Richtung zu lenken (siehe Methoden unten).

Sind alle Meinungen und Vorstellungen ausgetauscht, können *Entscheidungen* getroffen werden. Je nach Größe der Entscheidung, sollte für diese Phase entsprechend Zeit eingeplant werden. Es ist in jedem Entscheidungssystem sinnvoll, zunächst konkrete Vorschläge zu erarbeiten. In der vorhergehenden Diskussion sollten bestenfalls die Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer*innen zum Vorschein gekommen sein. Ein guter Vorschlag versucht, möglichst viele dieser Bedürfnisse abzudecken.

Eventuell entstehen aus den Vorschlägen Aufgaben, die *delegiert* werden. Konkrete Verantwortlichkeiten, Zeitpläne, Ressourcen, auf die zurückgegriffen werden können, Entscheidungsbefugnisse und Rückmeldungen an das Plenum sollten festgehalten werden

Jeder dieser Bereiche kann auch einzeln in einem Tagesordnungspunkt vorkommen. Eventuell gibt es zum Beispiel Aufgaben, die nicht diskutiert, sondern nur verteilt werden müssen. Oder ein Thema, welches erstmal diskutiert werden soll, ohne dass Entscheidungen getroffen werden müssen. Die Methodenauswahl orientiert sich entsprechend daran, welcher Bereich im Vordergrund steht. Auch das Zeitmanagement sollte darauf hin abgestimmt werden. Je offener ein Punkt ist, desto mehr Zeit sollte man dafür einplanen.

2. Wie soll der Ablauf des Plenums sein?

Eine beispielhafte Struktur:

- a) Check-in-Runde: Wie geht es mir? Wie geht es mir mit der Gruppe? Wie fühle ich mich? Gibt es etwas, dass die anderen für das heutige Treffen wissen sollten?
- b) Sammlung und Priorisierung der Themen
- c) Agenda Punkt 1
- d) Agenda Punkt 2
- e) Sonstiges
- f) Planung des folgenden Plenums: Wer moderiert? Wann ist das nächste Treffen?
- g) Check-Out: Wie geht ihr heute hier raus? Was nehmt ihr von heute mit? Was lief heute gut?

Ein Einstieg über eine Check-in-Runde ermöglicht es den Teilnehmenden, in der Runde anzukommen und eröffnet die Chance, sich auch emotional zu begegnen. An dieser Stelle kann die Runde auch feststellen, ob es allen gut geht oder ob es eventuell notwendig ist, die sachliche Ebene zu verschieben, und sich um die emotionalen Anliegen zu kümmern. (Kümmern kann sowohl heißen, ein Thema sofort zu besprechen, aber auch, einen geeigneten Zeitpunkt dafür zu finden, um zuerst inhaltliche Themen bearbeiten zu können.)

Die Themen können nach verschiedenen Kriterien sortiert werden:

- nach Dringlichkeit,
- nach Wunsch des Plenums,
- oder nach logischen Aspekten (wir müssen erst A klären, damit wir B entscheiden können).

Die Moderation sollte sowohl ein Verfahren zum Sammeln (siehe Kartenmoderation) als auch eine Methode zur Priorisierung bereithalten (siehe Methoden Priorisierung). Seid ihr am Ende des Treffens angelangt, ist es hilfreich, sich vor der Abschlussrunde Zeit für die Planung des nächsten Treffens zu nehmen. Welche Themen sind noch offen und müssen „mitgenommen“ werden? Wer hat Lust, das nächste Treffen zu organisieren? Wer möchte

die Moderation übernehmen? Gibt es sonst noch etwas, an das ihr denken müsst (einen Raum organisieren, eine*n Expert*in einladen oder ähnliches) und wer macht das?

Ebenso wie der Einstieg sollte auch das Ende die Möglichkeit eröffnen, auf das Befinden der Teilnehmenden zu schauen. Dieser Raum ist kein Diskussionsraum, und Äußerungen sollten nicht weiter kommentiert oder diskutiert werden.

3. Wer übernimmt die Vorbereitung, die Moderation und die Sicherung des Wissens?

Es empfiehlt sich, im Vorfeld eine Moderation zu bestimmen, die idealerweise schon vor dem Plenum Themen sammelt und vorstrukturiert.

Dass jemand protokolliert, ist wichtig, um Wissen für die Zukunft und für Nicht-Teilnehmende verfügbar zu machen. Bei großen Gruppen können verschiedene digitale Tools dabei helfen. Die Gruppe sollte sich darauf verständigen, was genau im Protokoll festgehalten wird, wo dieses hinterlegt wird und wer es lesen soll. Beschlüsse, Verantwortlichkeiten und Termine sollten klar gekennzeichnet sein. Auch Themen, die verschoben werden, sollten deutlich aufgeführt werden.

Kapitel 4.2 Moderation

Eine passende Moderation ist essentiell für das Gelingen eines Plenums. Aus eigener Erfahrung, aber auch aus geführten Gesprächen wissen wir, dass das Thema „Plenum“ bei vielen eher mit den Begriffen „zäh“, „anstrengend“ oder „ermüdend“ assoziiert ist. Gleichzeitig erkennen alle die Notwendigkeit eines regelmäßigen Austauschs. Der Schlüssel zu einem effizienten und leichteren Plenum liegt zum einen bei der Gruppe selbst. Eine gewisse Disziplin, Achtsamkeit und Bereitschaft, sich auf einen Prozess einzulassen, hilft, das Plenum für alle mit mehr Leichtigkeit zu füllen. Zum anderen unterstützt eine gut vorbereitete Moderation, ein Plenum so zu strukturieren, dass eine gute Ausgewogenheit zwischen Teilhabe und Effizienz gewährleistet ist. Im Folgenden einige Anmerkungen und Vorschläge zur Rolle der Moderation.



Wer übernimmt die Moderation?

Die Moderationsrolle sollte nach Möglichkeit bedürfnisorientiert an die Personen verteilt werden, denen das Moderieren Spaß macht.

- Vorteile:
 - Sammeln von Erfahrung und Sicherheit in der Rolle
- Risiko:
 - Erheblicher Mehraufwand für eine Person, häufig ohne Vergütung
 - Eventuell „machtvollere“ Position: Themensetzung, Verteilung von Redeanteilen, Perspektive der Gruppe auf die Person.
 - Regelmäßige Doppelrolle

Die Moderationsrolle kann auch alternieren, d. h. immer wieder getauscht werden.

- Vorteile:
 - Jede*r kann die Rolle und deren Schwierigkeiten einschätzen
 - Gleichmäßige Verteilung der Arbeit
 - Wissen bleibt nicht bei einer Person
 - Doppelrolle nicht immer bei der gleichen Person

- Nachteile:
 - Niemand entwickelt gefestigtes Wissen
 - Menschen, die diese Rolle nicht mögen, „müssen“ sie trotzdem erfüllen

Aufgaben der Moderation

Die Moderation sollte sich mit den Grundsätzen, Regeln und Abstimmungsverfahren der Gruppe auskennen (siehe Selbstverständnis) und kann zu Beginn der Treffen die Gruppe noch mal auf diese hinweisen. Grundsätzlich sollte gelten:

- Ausreden lassen
- Aktiv zuhören
- Auf Redeanteile achten
- In Diskussionen keine vorschnellen Annahmen treffen, lieber nachfragen
- Wenn es zu Konflikten kommt, frühzeitig über Vertagung dieses Punktes nachdenken, eventuell externe Unterstützung dazu holen

Darüber hinaus ist es ihre Aufgabe, den Ablauf, den zeitlichen Rahmen und die gleichmäßige Verteilung von Redeanteilen zu beachten. Zu wissen, welches Ziel an das jeweilige Themenfeld geknüpft ist, ist essenziell für die Bestimmung der Methode. Je dringender am Ende eine klare Entscheidung, Vereinbarung oder Verantwortungsverteilung stehen muss, desto kürzer sollten die offenen Diskussionsräume sein. Je offener und unklarer das Thema ist, desto mehr sollten Methoden für Diskussionen, Austausch und Kreativität genutzt werden. Reine Diskussionsrunden können auf Dauer ermüdend sein, deswegen ist es sinnvoll, mit unterschiedlichen Methoden für Abwechslung zu sorgen.



Grundlegende Methoden der Moderation

Folgende grundlegende Methoden und Werkzeuge können bei der Moderation unterstützen:

- *Themensammlung und Priorisierung per Online-Pad*
 - Vor einem Treffen könne alle Mitglieder schon im Vorfeld die Themen einreichen, die Ihnen wichtig sind. Dies ist leicht möglich mit Hilfe verschiedener Online-Tools.

- Einige Online-Pads lassen auch Priorisierungen durch Punkt-Abstimmungen zu. Eine Fragestellung könnte lauten: „Welches Thema muss unbedingt beim nächsten Treffen besprochen werden?“ So weiß die Gruppe, was den anderen zurzeit wichtig ist und worauf sie sich für das nächste Treffen vorbereiten kann.
- *Runde*: Alle Teilnehmer*Innen bekommen die Möglichkeit, etwas zum Thema zu sagen und von allen gehört zu werden. Je größer die Runde ist, desto kürzer sollten die Beiträge sein. Falls die Zeit sehr knapp ist, aber es wichtig erscheint, einmal alle zu hören, kann die Runde von vornerein als „Blitzlicht-Runde“ gestaltet werden. Dabei wird der Redeanteil auf eine bestimmte Zeit oder Anzahl Worte/Sätze begrenzt.
- *Kartenmoderation und Clustern*: Wichtige Punkte, die die Teilnehmenden nennen, werden von der Moderation auf einer Moderationskarte festgehalten (Achtung: Rückfragen, ob die Zusammenfassung das Gesagte passend widerspiegelt) und für alle sichtbar ausgelegt oder angehängt.

Sind alle Beiträge eingesammelt, sollten Cluster erstellt werden: Welche Karten beinhalten gleiche oder ähnliche Punkte? Welche lassen sich über eine Überschrift zusammenfassen? Eventuell gibt es auch schon Karten, die gut als Überschrift dienen können. Diese Karten entsprechend zusammenlegen.

Jetzt gibt es verschiedene Themengebiete, die der Gruppe zu der Ausgangsfrage offensichtlich wichtig sind. Mit diesen Themengebieten kann weitergearbeitet werden. Sie können zum Beispiel priorisiert werden und in Maßnahmen übersetzt werden.
- *Klare Bitten stellen*: Es unterstützt die Gruppe, wenn ein Anliegen so klar wie möglich benennt, was die bittende Person sich wünscht. Zum Beispiel: „Ich wünsche mir mehr Respekt!“ benennt nicht, was die anderen wann tun können, um diesen Wunsch zu unterstützen. „Ich möchte gerne, dass wir im weiteren Verlauf des Plenums genauer darauf achten, uns gegenseitig ausreden zu lassen“ verdeutlicht dies viel klarer. Die Moderation kann dabei unterstützen, eine solche Klarheit herauszuarbeiten. Dabei sollten folgende Fragen im Vordergrund stehen: Welche Handlung wird gewünscht (besser als: was wird *nicht* gewünscht), wann sollte diese stattfinden und wer kann genau dazu beitragen?

- *Meinungsbild*: Bevor es zu einer Entscheidung kommt, kann es Sinn machen, ein Meinungsbild zu erstellen. Dieses ist *keine* Entscheidung, sondern ein Abbild der derzeitigen Stimmungslage. Entsprechend folgt auf das Meinungsbild keine Maßnahme oder ähnliches. Es erleichtert der Gruppe aber zu sehen, wo sie zur Zeit steht. Eventuell besteht mehr Einigkeit, als die Gruppe denkt. Oder es wird deutlich, dass es keinen Sinn macht, schon in eine bestimmte Richtung weiterzugehen, da noch Diskussionsbedarf besteht.

Das Meinungsbild kann per Handzeichen erfolgen, am Besten mit mindestens drei Abstufungen (Daumen hoch = Zustimmung; Daumen seitlich = unklar, unentschieden; Daumen runter = dagegen). Sollten mehrere Vorschläge im Raum stehen, kann auch eine räumliche Positionierung aufschlussreich sein. Dabei werden die Vorschläge im Raum verteilt, und jede einzelne Person der Gruppe positioniert sich zu dem Vorschlag, den sie am geeignetsten findet. Dabei können auch „Zwischenräume“ zwischen Vorschlägen genutzt werden oder ganz andere Bereiche betreten werden. Die Moderation kann exemplarisch Personen an verschiedenen Positionen dazu befragen, was sie mit ihrer Position verbinden.

- *Widerstandsfrage* (siehe Kapitel 4.2)
- *Maßnahmenplan*: Wenn Aufgaben entstehen, macht es Sinn, diese klar an Verantwortliche zu übergeben und mit einem Zeitplan zu versehen. Dies könnte beispielsweise folgendermaßen aussehen:
- *Priorisierung durch Punkten*: Wenn viele Ideen oder Vorschläge zur Beantwortung einer Frage im Raum stehen, kann es helfen, eine Priorisierung durch Punkten zu erstellen. Jede*r Teilnehmende erhält halb so viele (Klebe-)Punkte wie es Antwortmöglichkeiten gibt. Möglichst gleichzeitig kleben alle ihre Punkte auf die Themen, die Ihnen am wichtigsten sind. Dabei dürfen auch mehrere Punkte auf ein Thema vergeben werden. Das Thema mit den meisten Punkten ist der Gruppe am wichtigsten.
 - Achtung: Widerstände und Vetos werden hier nicht abgebildet. Die abzustimmenden Themen sollten schon vorher dahingehend bearbeitet sein.
 - Eher als Prioritätenliste oder Stimmungsbild betrachten, nicht als Entscheidungsinstrument.

- Eine klar formulierte Fragestellung ist wichtig: Welches Thema muss heute am dringendsten besprochen werden? Welche dieser Vorschläge erscheinen euch zum heutigen Zeitpunkt am machbarsten?

Erweiterte Methoden der Moderation:

Zusätzlich zu diesen grundlegenden Methoden gibt es einige weitere Möglichkeiten, Gruppenprozesse strukturiert zu moderieren.

- *Methode 1-2-4:* Möglichkeit, mit vielen in einen Austausch zu einem bestimmten Thema zu kommen und erste Vorschläge/Ideen zu entwickeln. (Kapitel 4.2)
- *Systemisches und soziometrisches Aufstellen:* Ein Gruppenbild über verschiedene Positionen innerhalb der Gruppe entwickeln.
- *Kugellager:* Methode, um einen intensiven Austausch zwischen vielen Personen zu ermöglichen (Kapitel 6.3)



Kapitel 4.3 Entscheidungen treffen

Jede Gruppe, die zusammen handelt, muss sich möglichst früh fragen: Wie wollen wir Entscheidungen treffen? Es macht Sinn, verschiedene Entscheidungssysteme mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen zu kennen und sich zu fragen: Wozu soll das System uns dienen? Was ist uns dabei wichtig?

Wenn eine Gruppe eine Entscheidung treffen muss, bewegen sich ihre Mitglieder zwischen dem Wunsch, möglichst mit allen gemeinsam zu entscheiden (partizipativ) und dem Wunsch, (effizient) die begrenzten Ressourcen, wie zum Beispiel Zeit, zu nutzen. Je partizipativer eine Entscheidung gefällt werden soll, desto mehr Zeit, Energie und Aufwand sollte eine Gruppe dafür einplanen.

Die folgende Auflistung soll einen Einblick in unterschiedliche Entscheidungssysteme geben, um als Gruppe das passende System finden zu können. Eine ausführlichere Beschäftigung mit dem favorisierten Verfahren ist notwendig.

Konsensverfahren

Das Konsensverfahren zielt darauf ab, ein Ergebnis zu erzielen, in dem die Bedürfnisse der Gruppe als auch die Bedürfnisse einzelner bestmöglich in der Entscheidungsfindung abgebildet sind. Getroffene Entscheidungen sind in diesem Verfahren daher sehr partizipativ, tragfähig und nachhaltig. Da es innerhalb des Verfahrens eine Veto-Möglichkeit gibt, brauchen Gruppen für das Konsensverfahren eine hohe Bereitschaft, Lösungen mit hohem Energie- und Zeitaufwand zu bearbeiten. Es sollten sich zudem alle Teilnehmenden im Verfahren darüber bewusst sein, dass es nicht vor allem darum geht, dass alle Bedürfnisse gleichermaßen untergebracht werden. Es braucht vielmehr von allen Beteiligten den Blick auf das Gemeinwohl der Gruppe und auch hier die Bereitschaft, von eigenen Strategien loszulassen. Ein hohes gegenseitiges Vertrauen aller Beteiligten ist dementsprechend wichtig.

Neben diesen Faktoren sollte es eine hohe methodische Kenntnis und auch Bereitschaft der Gruppe geben, Lösungswege kreativ zu gestalten. Auch der Umgang mit einem Veto sollte methodisch gut aufbereitet sein.

Für wen?

- Gruppen bis zehn Personen
 - mit hohem gegenseitigem Vertrauen
 - mit der Bereitschaft und der Zeit, sich auf längere Prozesse einzulassen
 - Aufbau von Gemeinschaft und Vertrauen ist essenziell für das Ziel der Gruppe (eher für eine Hausgruppe, die zusammenleben möchte, weniger für rein arbeitsorientierte Gruppen)

Vorteile:

- bedürfnisorientiert
- Lösungen sind sehr tragfähig
- Widerstände werden gehört und integriert
- Gruppe lernt sich in allen Facetten kennen und schätzen

Nachteile:

- Entscheidungsprozesse können als langwierig empfunden werden
- Veto-Möglichkeiten Einzelner haben großes Frustpotential, vor allem wenn sie als Prozessabbruch verstanden werden
- Gruppe braucht gute Kenntnisse der Methode, aber vor allem auch für den Umgang mit Vetos

Ablauf:

- Bevor es zu Abstimmungen kommt, sollten Vorschläge mit einem hohen Grad an Austausch und Kreativität erarbeitet werden.
- Zwischenergebnisse können immer wieder von der Gruppe bewertet werden, um mögliche Vetos frühzeitig abzuschätzen. Dies ist zum Beispiel mit abgestuften Konsensentscheidungen möglich.
- Unterscheiden sollte eine Gruppe zwischen Widerständen, die sich immer noch in einer Toleranzzone bewegen („Ich habe leichte Bedenken, weil..., allerdings passt es für mich das jetzt so zu machen“ oder „Ich habe aus den Gründen X und Y Widerstände, aber ich sehe auch kein großes Risiko, wenn wir es so machen.“) und denen, die sich außerhalb dessen bewegen. Es ist immer gut, alle Widerstände zu integrieren, aber schwerwiegende Widerstände müssen intensiver betrachtet werden.
- Daraus können unter Umständen neue To-dos oder weitere Themen entstehen, die zunächst bearbeitet werden müssen, um die Widerstände zu integrieren und den Vorschlag entsprechend anzupassen.

Abstimmung per Mehrheit

Abstimmungen per Mehrheit sind auf der einen Seite sehr bekannt und etabliert, auf der anderen Seite vermeiden die meisten hier befragten Gruppen eine reine Mehrheitsentscheidung. Eine Mehrheitsentscheidung erscheint zunächst leicht und effizient. Verschiedene Vorschläge werden zur Wahl gestellt und dann mit einer Stimme pro Person entschieden. Der Vorschlag mit den meisten Stimmen wird ausgeführt.

Für wen?

- Möglich auch in größeren Gruppen, bei denen Entscheidungen eher Sachentscheidungen sind. Einige Gruppen nutzen eine Mehrheitsentscheidung, solange es keine starken Widerstände gibt.

Vorteile:

- Schnelles Ergebnis
- Fast alle Menschen sind mit diesem Verfahren vertraut

Nachteile:

- Es werden lediglich Zustimmungswerte gemessen, nicht aber die Widerstände gegen einen Vorschlag. Stehen mehrere Vorschläge zur Auswahl, kann es sein, dass ein Vorschlag „gewinnt“, der bei anderen in der Gruppe großen Widerstand erzeugt.
- Werden Entscheidungen regelmäßig per Mehrheit herbeigeführt, kann dies zur Bildung von Gruppen innerhalb der Gruppe führen, wenn es nicht mehr darum geht, kreativ mit Vorschlägen zu arbeiten, sondern eine Mehrheit zu erringen und sich durchzusetzen.
- Knappe Mehrheiten erzeugen keine tragfähigen Lösungen und erzeugen passiven Widerstand bei denen, die den Vorschlag mit umsetzen müssen.

Wichtig bei Durchführung:

- Mehrheiten können sowohl per Handzeichen als auch in anonymisierter Form per Wahlzettel durchgeführt werden. Die Gruppe sollte sich vorher über Sperrminoritäten und Mindest-Zustimmungs-Klauseln einig sein.
- Sollte per Mehrheit entschieden werden, ist es wichtig, dass die Vorschläge gut vorbereitet werden, das heißt, dass mögliche Widerstände und Einsprüche frühzeitig eingeholt und eingearbeitet werden. Je komplexer und langfristiger eine Entscheidung ist, und je mehr sie sich von einer reinen Sachentscheidung entfernt, desto mehr müssen die Vorschläge vorher besprochen werden.

Anmerkung: Innerhalb anderer Abstimmungsverfahren kann es manchmal hilfreich sein, Formen von Mehrheitsverfahren als Vorstufe für Entscheidungen zu nutzen. So können Stimmungsbilder oder Prioritäten per *Punktabfrage* helfen, Vorschläge im Vorfeld zu sortieren.

„Wir entscheiden nach Mehrheit, aber nicht über Köpfe hinweg. Wenn es klar ist, dass es Widerstände gibt, wird diskutiert und gestritten, aber nicht einfach entschieden.“

anonym

Systemisches Konsensieren

Systemisches Konsensieren fragt nicht nach den Mehrheiten für einen Vorschlag, sondern nach den Widerständen, die ein Vorschlag auslöst. Je weniger Widerstand ein Vorschlag in der Gruppe erzeugt, desto tragfähiger ist er. Bei dieser Methode wird der Fokus dadurch eher darauf gerichtet, Vorschläge zu machen bzw. auszuarbeiten, die für die ganze Gruppe tragfähig sind, als dass die eigenen Vorschläge durchgesetzt werden.

Für wen?

- Gruppen ab ca. fünf Personen
- Mit Unterstützung von Software sind auch Großgruppenentscheide gut möglich.
- Die Gruppe braucht eine Offenheit für eine alternative Perspektive auf Abstimmungen. Ziel ist es, einen guten Zwischenweg zwischen Teilhabe und Effizienz zu finden.

Vorteile:

- Verfahren sorgt mittelfristig dafür, dass integrative Vorschläge kreiert werden, die langfristig tragfähig sind
- Gutes Verhältnis zwischen Teilhabe und Effizienz
- Verfahren sorgt für produktiven Austausch zwischen Vorschlaggebenden und Menschen, die starke Widerstände haben
- Widerstände werden deutlich abgebildet, gehört und bestenfalls integriert, besitzen aber nicht zwangsläufig eine blockierende Vetomacht

Nachteile:

- Ungewohnte Perspektive
- Braucht etwas Zeit, um das Verfahren zu erlernen
- Methodensichere Moderation notwendig

Ablauf:

- Nicht Mehrheiten werden gesucht, sondern der Vorschlag, der in einer Gruppe am wenigsten Widerstand erzeugt, denn dieser hat die besten Chancen, auch wirklich umgesetzt zu werden.
- Die Widerstände zu jedem Vorschlag werden auf einer Skala (0 = kein Widerstand, 9 = sehr hoher Widerstand) in mindestens zwei Runden durch *nicht*-anonyme „Wahlzettel“ abgefragt und zusammengezählt.
- Zwischen den Abstimmungsrunden sollten „Vorschlagsträger*innen“ (also diejenigen, die den Vorschlag eingereicht haben) und die Personen mit dem höchsten Widerstand dagegen zusammen die Widerstände besprechen und eventuelle Anpassungen vornehmen.
- Alle Vorschläge messen sich auch an der „Passivlösung“, d. h. an der Frage „Was wäre, wenn wir nichts verändern?“.

Systemisches Konsensieren erscheint auf den ersten Blick komplexer als andere Verfahren. Doch eine eingehendere Beschäftigung kann sich für Gruppen lohnen, da es hier vor allem darum geht, integrative Vorschläge zu kreieren. Statt knappe Mehrheiten zu erreichen, gilt es, möglichst wenig Widerstände zu erzeugen. Dies erreicht man, indem man Vorschläge intensiv bespricht. Außerdem lernt die Gruppe, Vorschläge weniger als zu verteidigendes „Eigentum“ zu betrachten und sie mehr in den Dienst der Gruppe zu stellen.

Widerstände werden zwar abgebildet und eingearbeitet, eine Veto-Macht wird ihnen aber nicht verliehen.

Variante Schnellkonsensieren

Eine „kleine“ Variante des systemischen Konsensierens ist das Schnellkonsensieren, das zum Beispiel bei kleineren Entscheidungen oder Verfahrensfragen hilfreich ist.

Viele Gruppen nutzen die Frage: „Gibt es gegen diesen Vorschlag Widerstände?“ und gehen damit einen ersten Schritt des Schnell-Konsensierens.

Auch bei dieser vereinfachten Variante des Konsensierens wird entsprechend nach Widerständen gefragt, allerdings werden diese per Handzeichen mit kleinerer Skala angezeigt. Das Verfahren kann dadurch zügig tragfähige Entscheidungen erzeugen.

Für wen?

- für alle Gruppengrößen geeignet.
- Je größer die Gruppe, desto vertrauter sollte die Moderation mit dem Verfahren sein.

Vorteile:

- Erzeugt schnelle, tragfähige Entscheidungen
- Widerstände werden für alle sichtbar gemacht
- Jede*r kann sehen, was für die Gruppe gerade gut ist

Nachteile:

- Wenn die Frage zu komplex ist (oder sich im Laufe des Verfahrens dazu entwickelt), kann das Verfahren größer werden als geplant (und eventuell mehr Energie kosten, als dass das Ergebnis Energie sparen würde - zum Beispiel wenn man eine Stunde darüber diskutieren würde, ob man zehn Minuten eher Schluss macht).
- Nicht für größere Kontroversen geeignet
- Braucht eine klare Moderation

Ablauf:

- Ein Beispiel: Eine Frage könnte lauten: „Ich möchte gerne etwas länger Pause machen, hat jemand einen Widerstand dagegen, die Mittagspause 30 Minuten zu verlängern?“
- Jetzt können alle anzeigen:
 - keine Hand = kein Widerstand (um es besser unterscheiden zu können, kann man auch eine Hand auf die Brust legen)
 - eine Hand nach vorne gestreckt = Widerstand
 - zwei Hände nach vorne = großer Widerstand.

- Alle Beteiligten zeigen gleichzeitig ihren Widerstand an. Sollte es keinen Widerstand geben, wird der Vorschlag angenommen. Sollte Widerstand angezeigt werden, werden diese gezählt und notiert.
- Dann wird die Passivlösung abgefragt: „Wir lassen die Pause wie geplant. Wie ist euer Widerstand dazu?“ und dann wird wieder gezeigt und gezählt.
- Der Vorschlag mit den wenigsten Widerständen wird umgesetzt.
- Eventuell macht eine Person aus der Gruppe nach dem ersten Durchgang mit Widerständen auch einen weiteren Vorschlag: „30 Minuten finde ich etwas lang. Wie ist euer Widerstand bei 15 Minuten?“ Dieser kann dann auch abgefragt werden. Erhält dieser keine Widerstände, kann er ausgeführt werden. Kommen auch hier Widerstände, werden diese gezählt und notiert. Dann sollte auf jeden Fall auch die Passivlösung abgefragt werden, denn vielleicht liegen die wenigsten Widerstände für die Gruppe hier.

Dieses Verfahren sollte nur angewendet werden, wenn keine größeren Kontroversen erwartet werden. Auch die Menge an Vorschlägen sollte sehr begrenzt sein, sonst dauert das Konsensieren länger als die Zeit, über die die Gruppe gerade verhandelt.



Kapitel 4.4 Maßnahmenplan

Maßnahmenpläne sind hilfreich, wenn es darum geht, konkrete und detaillierte nächste Schritte festzuhalten. Sie können dabei unterstützen „große“ Ziele durch Umformulierung in kleinere nächste Schritte zu übersetzen, die leichter umsetzbar sind.

Maßnahmenpläne können jederzeit zum Einsatz kommen, ob zu Beginn eures Zusammenschlusses, zur Beschreibung der nächsten Schritte, zur Planung einer konkreten Aufgabe oder während eines Plenums zur Verteilung von Aufgaben.

In einem Maßnahmenplan werden folgende Punkte festgehalten:

- *Was?* Welche Aufgabe? Was ist zu tun?
- *Wer?* Welche Person(en) sind für die Aufgabe zuständig? Wer kümmert sich?
- *Bis wann?* Wann muss die Aufgabe erledigt sein?

Ein Maßnahmenplan hilft dabei, sicherzustellen, dass jede*r in der Gruppe weiß, was zu tun ist und wer für die Aufgabe verantwortlich ist. Mit Hilfe eines Maßnahmenplanes können auch die Abhängigkeiten der einzelnen Schritte sichtbar gemacht werden. So kann beispielsweise eine weitere Aufgabe erst dann erledigt werden, wenn eine bestimmte Information eingeholt worden ist.



Kapitel 5 Veränderungen in der Gruppe

Gruppen und Projekte verändern sich. Es kommen neue Mitglieder hinzu, andere verabschieden sich. Solche Veränderungsprozesse sind mit Herausforderungen sowie mit neuen Chancen für die Gruppe und ihre Mitglieder verbunden. In diesem Kapitel werden Reflexionsfragen für Abschiede (5.1) und Reflexionsfragen für die Integration von neuen Mitgliedern (5.2) an die Hand gegeben.

Kapitel 5.1 Personen verlassen die Gruppe

Abschiede sind unterschiedlich. Sie können überraschend kommen oder sich über einen längeren Zeitraum ankündigen, sie können gemeinsam entschieden oder individuell getroffen werden.

Ein Abschied im Konflikt sollte von der Gruppe aufgearbeitet werden, am besten mit der sich verabschiedenden Person. Aber auch konfliktfreie Abschiede haben Auswirkungen über die sachliche Ebene hinaus. Gruppen können von einer gemeinsamen Auseinandersetzung damit profitieren.

Wenn eine Person geht, darf dies als Anlass gesehen werden, sich noch einmal zusammenzufinden. Sei es bei einem gemeinsamen Kuchenessen oder einem Bier in der Kneipe. Ihr habt viel zusammen erlebt, das darf gefeiert werden und sollte nicht „still und heimlich“ passieren.

Auch über die Verabschiedung hinaus entsteht für die Gruppe eine neue Situation. Diese zu reflektieren, ist hilfreich, um sowohl emotionale als auch sachliche Veränderungen aufzugreifen und in die zukünftige Arbeit zu integrieren.

Bei der Reflexion können die folgenden Fragen unterstützen:



- Wie geht es mir mit dem Abschied?
- Was denke ich, wie sich das auf die Gruppe auswirkt?
- Bereitet mir etwas Sorgen?
- Was verändert sich konkret für mich?
- Was wird mir vielleicht fehlen?
- Was sollte jetzt auf keinen Fall passieren?
- Welche Chancen sehe ich?
- Welche neuen Räume ergeben sich durch den Abschied?

Natürlich setzt sich nicht nur die Gruppe mit dem Abschied auseinander, sondern auch das Mitglied, das die Gruppe verlässt. Die folgenden Fragen können auch mit der Überlegung verbunden werden, welche Informationen und Anliegen mit der Gruppe geteilt werden sollen.

- Was ist der Grund, dass ich die Gruppe verlasse? Welche der Gründe möchte ich mit der Gruppe teilen?
- Wie ging es mir in der Gruppe, wie habe ich meine Zeit in der Gruppe erlebt?
- Was wird mir in Erinnerung bleiben?
- Was habe ich in und mit der Gruppe gelernt? Was davon nehme ich mit?
- Gibt es etwas, was ich noch mit der Gruppe teilen möchte?

Durch Abschied bedingte personelle Veränderungen in der Gruppe können auch als Anlass genommen werden, Motivation und Ziele der verbleibenden Mitglieder in Bezug auf die Gruppe (erneut) zu reflektieren:

- Was bringt uns zusammen?
- Was sind persönliche Motivationen für unsere Zusammenarbeit?
- Inwiefern bereichern wir unseren Beruf durch unsere Zusammenarbeit?
- Was ist unsere Vision?
- Welche Ziele haben wir?

Kapitel 5.2 Wachstum in der Gruppe

Eure selbstorganisierte Gruppe wächst? Oder ein bestehendes Mitglied verlässt die Gruppe und ein neues Mitglied kommt? Mit jedem neuen Mitglied kommen Veränderungen, Chancen und Möglichkeiten. In diesem Abschnitt geht es zunächst um Fragen, die ihr euch stellen könnt, bevor ein neues Mitglied zu euch kommt und im Anschluss daran, wie ihr es neuen Mitgliedern erleichtert, in der Gruppe anzukommen. Dabei steht an dieser Stelle eher die Integration von langfristigen Mitgliedern im Fokus.

Reflexionsfragen

Bevor ein neues Mitglied in die Gruppe kommt:



- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten brauchen wir derzeit in der Gruppe?
- Was wünschen wir uns von einem neuen Mitglied?
- Haben wir konkrete Erwartungen an ein neues Mitglied?
- Was braucht ein neues Mitglied, um gut bei uns zu starten?
- Wie entscheiden wir darüber, ob wir ein neues Gruppenmitglied aufnehmen?

Habt ihr schon Mitglieder, die neu dazugekommen sind? Falls ja, könnt ihr euren neuen Mitgliedern die folgenden Fragen stellen:

- Was hat euch geholfen gut bei uns anzukommen?
- Was hättet ihr noch gebraucht? Was hättet ihr euch noch gewünscht?

„Wir sagen es allen neuen Mitgliedern von Anfang an und uns allen immer wieder, wie wichtig es für die kontinuierliche Arbeit ist, dass jeder und jede Einzelne sich nicht mehr vornimmt und aufhört, als er oder sie wirklich leisten mag und kann. Aktivarbeit funktioniert bei uns nach dem Prinzip der verantwortlichen Unverantwortlichkeit: Was keiner oder keine übernimmt, bleibt liegen. Aktive, die sich auslaugen, verlassen die gemeinsame Arbeit meistens. Sie hinterlassen dann aber Wunden und andere große Löcher.“

Karl Kirsch, DaF-Lehrer, ehrenamtliche Mitarbeit bei ver.di und aktiv in der Dozent*innen-Initiative der lokalen Volkshochschule

Buddy

Es gibt selbstorganisierte Gruppen, in denen neue Mitglieder eine feste Ansprechperson für die erste Zeit haben. Diese kann bei der ersten Orientierung, bei Fragen und beim Ankommen in der Gruppe unterstützen. Je größer die selbstorganisierte Gruppe ist, desto hilfreicher kann eine feste Ansprechperson sein. Was zu der Aufgabe eines Buddys gehört, kann ganz verschieden sein:

- Überblick geben
- für Fragen aller Art da sein
- sich darum kümmern, dass das neue Mitglied gut in der Gruppe ankommt und sich wohl fühlt (zum Beispiel durch regelmäßige Treffen, Telefonieren o.ä.)

Newbies-Paket

Die Idee ist es, dem neuen Mitglied in einer Datei, in einem Ordner oder in einem Dokument, die wichtigsten Informationen an die Hand zu geben. Diese Informationen sollen das neue Mitglied dabei unterstützen einen Überblick über die wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit zu bekommen.

Dazu kann gehören:

- Selbstverständnis
- Team Canvas
- Struktur und Netzwerk der Organisation
- Informationen über die Ordnerstruktur (zum Beispiel Wo finden sich Protokolle? Wie wird gearbeitet?)
- Zugriff auf gemeinsame Dokumente und Ordner
- Weitere relevante und wichtige Dokumente

Kapitel 6 Selbstfürsorge, Reflexion und Umgang mit Konflikten

Unabhängig von einer spezifischen Phase (beispielsweise Zusammenschluss einer Gruppe, personelle Veränderungen), gibt es für einzelne Personen in einer Gruppe oder für die Gruppe als Ganze immer wieder Anlass zur Reflexion. Das kann folgende Gründe haben:

- Personen haben mit Herausforderungen in ihrer Arbeits- und/oder Lebenssituation zu tun, die ggf. auch die Gruppe betreffen.
- Ein gemeinsames Projekt ist abgeschlossen und es gilt, darauf zurückzublicken und einander Feedback zu geben.
- Es gibt Konflikte, die angesprochen werden müssen und mit denen die Gruppe einen Umgang sucht.

Dieses Kapitel stellt Reflexionsfragen und Methoden zur Selbstfürsorge, zu Feedback und intensivem Austausch in der Gruppe (Beziehungsebene) und zum Umgang mit Konflikten bereit.

Kapitel 6.1 Selbstfürsorge

Sich selbst bzw. die eigenen Bedürfnisse im Blick zu haben, ist im gemeinsamen Arbeitsprozess, der beispielsweise auf Projektumsetzung ausgerichtet ist und die Gruppe fordert, nicht selbstverständlich. Für sich selbst zu klären, was einem wichtig ist, und dies in der Gruppe zu kommunizieren, ermöglicht jedoch Klarheit für alle Mitglieder. So findet Verständigung statt und es kann Transparenz in Bezug auf gegenseitige Erwartungen geschaffen werden.

Insbesondere in herausfordernden oder überfordernden Situationen ist es unterstützend, Selbstfürsorge zu betreiben, indem bestimmte Fragestellungen zunächst für sich selbst geklärt werden (Selbstklärung) und dies nachfolgend in der Gruppe geteilt werden kann.

Reflexionsfragen für herausfordernde Arbeits- oder Lebenssituationen:



- Selbstklärung – Arbeitssituation:
 - Wie geht es mir in Bezug auf meine Arbeitssituation oder in Bezug auf eine konkrete Situation im Arbeitskontext?
 - Was ist mir diesbezüglich wichtig, aber momentan unerfüllt?
 - Welche Erwartungen habe ich an mich in meiner Rolle? Was nehme ich an, was die Gruppe oder eine bestimmte Person in der Gruppe von mir erwartet?
 - Was kann und möchte ich gerade leisten und erfüllen, was nicht?

- Selbstklärung – Lebenssituation:
 - Welche Aufgaben versuche ich momentan zu vereinen?
 - Welche Erwartungen bestehen an mich in den unterschiedlichen Bereichen (Arbeit, Familie, Ehrenamt, ...) bzw. welche Erwartungen habe ich jeweils an mich selbst?
 - Wie geht es mir damit?
 - Was brauche ich bzw. welche Strategien habe ich, um mich zu entlasten?
 - Was möchte ich mit meiner Gruppe besprechen?

Strategien und Bedürfnisse abgleichen:

Trägt das, was ich in meiner Arbeit mache noch dazu bei, meine selbst gesteckten Ziele zu erreichen? Passen meine Strategien eigentlich noch zu meinem Bedürfnis?

Andersherum: Oft genug haben wir den Eindruck, anstehende Aufgaben erledigen zu „müssen“ ohne genau zu wissen, was das Bedürfnis ist, das dadurch erfüllt werden soll.

Manchmal schwindet in der Zusammenarbeit die Motivation einzelner Personen oder sogar einer gesamten Gruppe. Grund dafür kann sein, dass die täglich bewältigten Aufgaben nicht mehr dazu beitragen, die eigentlichen Ziele der Zusammenarbeit zu erfüllen.

Um Ziele und alltägliche Praxis abzugleichen bzw. wieder aufeinander abzustimmen, kann die *Unterscheidung zwischen Bedürfnis und Strategie* aus der gewaltfreien Kommunikation helfen:

Alles, was wir tun (so auch unsere alltäglichen Arbeitsaufgaben) sind Strategien, durch die wir unsere Bedürfnisse erfüllen. Bedürfnisse sind im Gegensatz zu Strategien weniger konkret und daher unabhängig von Zeitpunkt, Ort oder anderen Personen.

So ist „joggen gehen“ zum Beispiel eine Strategie für das Bedürfnis nach Bewegung. Es ist ebenso gut möglich, dass wir dieses Bedürfnis anders erfüllen, beispielsweise durch Yoga oder tanzen gehen.

Im (Berufs-)Alltag können unsere Strategien die Bindung zu ihrem eigentlichen Bedürfnis jedoch verlieren. Dies kann in unterschiedlicher Hinsicht geschehen. Nachfolgend zwei mögliche Entwicklungen:

- 1) Routinen führen manchmal dazu, dass wir Aufgaben fortsetzen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt zielführend waren, aber nicht an äußere oder gruppenbezogene Veränderungen angepasst wurden. Es ist dann hilfreich zu hinterfragen und zu überprüfen, welches Bedürfnis ich mir auf welche Weise zu erfüllen versuche und welche alternativen Wege zur Verfügung stehen. Gerade in Gruppen, in denen unterschiedliche Strategien zur Erfüllung verschiedener Bedürfnisse aufeinandertreffen, ist es wichtig, beides für sich selbst abzugleichen.

Dabei unterstützen folgende Fragen:

- Was tue ich eigentlich? Auf welche Weise versuche ich gerade etwas zu erreichen?
- Wozu dient es? Was möchte ich damit erfüllen?
- Macht es mir Freude?
- Welche anderen Strategien habe ich dafür?

- 2) Frustration entsteht dann, wenn uns alltägliche Aufgaben vorwiegend mühsam erscheinen und wir aus dem Blick verlieren, was wir uns durch deren Erledigung tatsächlich erfüllen. Wir haben den Eindruck, dass wir etwas tun, dass uns keine Freude (mehr) bereitet, dass aber getan werden muss. Es kann hilfreich sein, sich zu vergegenwärtigen, wozu wir diese Aufgaben erledigen (= welches Bedürfnis wir uns letztlich durch sie erfüllen).

Mit der folgenden Übung möchten wir eine Unterstützung zur Reflexion anbieten:

Übung: Terminkalender

- Nimm dir deinen Terminkalender und schau auf die Dinge, die du in nächster Zeit erledigen darfst.
- Welche Gefühle kannst du beim Blick auf deine Termine spüren?
- Überlege dir nun, welches Bedürfnis der Termin erfüllt. Schreibe das Bedürfnis neben deinen Termin.
- Wie fühlt sich der Termin an, wenn du dir sagst „*Ich erledige diesen Termin, um mir meinen Wunsch nach XY zu erfüllen!*“? Ändert sich dein Blick auf den Termin?
- Notiere dir deine Erkenntnisse.

Kapitel 6.2 Reflexion und Feedback in der Gruppe

„Wir haben eine Kultur der Kommunikation und klaren Kommunikation immer gepflegt. [...] Bei monatlichen Treffen haben wir uns nicht nur dazu ausgetauscht, wie es der Initiative geht, sondern vor allem wie es den Menschen geht, die die Initiative ausmachen.“

Valérie Hartwich, psychosomatische Körperarbeit & Yoga, Essentially Moving (Yoga & Massage) und Initiative Fair Yoga (2020-2022)

Jede Gruppe erreicht einen Zeitpunkt, an dem sie die gemeinsame Arbeit reflektieren möchte: ein Projekt ist abgeschlossen, ein Auftrag war schwierig, es gab Probleme - Was lief gut, was nicht und warum war das so?

Auch unabhängig von konkreten Anlässen oder Anforderungen an die Gruppe, ist es hilfreich die Beziehungsebene innerhalb der Gruppe im Blick zu behalten: Wie geht es mir in der Gruppe? Wie geht es den Mitgliedern miteinander?

In diesem Kapitel möchten wir euch folgende Werkzeuge und Impulse an die Hand geben:

- *Kugellager* als Methode für einen intensiven Austausch
- Mit dem *Emo-Plenum* Beziehungen in der Gruppe stärken
- Reflektieren mit dem *Wege-Bild*
- Weiterentwicklung durch *wertschätzendes Feedback*
- Mit der *Zukunftswerkstatt* partizipativ Visionen entwickeln



Kugellager als Methode für einen intensiven Austausch

Durch die Kugellager-Methode sollen alle Personen miteinander ins Gespräch kommen. Es geht um einen Austausch von Meinungen, Stimmungen oder Informationen. Im Optimalfall gibt es eine gerade Personenzahl, sollte dies nicht der Fall sein, können sich zwei Personen als Tandem finden, sodass es in jeder Austauschrunde eine Dreierkonstellation gibt.

Ablauf:

1. Es gibt eine Person, die auf die Zeit achtet.
2. Es gibt eine Fragestellung, zu der ein Austausch stattfinden soll. Im Folgenden sind Beispielfragen genannt:
 - a. Wie geht es dir?
 - b. Wie waren die letzten Wochen für dich?
 - c. Wenn du an das Thema x denkst, wie geht es dir damit?
 - d. Was ist deine Meinung zu dem Thema x?
3. Es werden zwei Kreise gebildet. Ein Innen- und Außenkreis. In jedem Kreis stehen gleich viele Personen, sodass jede Person aus dem Innenkreis eine Person aus dem Außenkreis gegenüberstehen hat.

4. Für einen festgelegten Zeitraum (zum Beispiel fünf Minuten) unterhalten sich die beiden Personen zu der Fragestellung.
5. Nach den fünf Minuten drehen sich der Innen- und Außenkreis in jeweils entgegengesetzte Richtungen, sodass sich neue Paare gegenüberstehen.
6. Für einen weiteren Zeitraum tauschen die Paare zu der Fragestellung.
7. Es wird eine beliebige Anzahl an Runden durchgetauscht.

Empfehlenswert ist es die Kugellagermethode für ca. 30 Minuten zu planen. Die Methode kann sowohl im Sitzen als auch im Stehen durchgeführt werden.



Emo-Plenum

„Es ist einfach cool für den Gruppenzusammenhalt zu wissen: Sind wir hier alle auf einer Spur? Oder macht hier jemand mit einem schlechten Gewissen die Arbeit mit? Von daher ist der Austausch über Befindlichkeiten sehr wichtig!“

Jamil Kjazimi, Fahrradkurier, Fulmo Kurierunion

Ein Emo-Plenum ist ein regelmäßiges Treffen, das sich auf emotionale und zwischenmenschliche Themen konzentriert. Es dient dazu, Raum für die Auseinandersetzung mit individuellen Bedürfnissen und Gemütslagen der Gruppenmitglieder zu schaffen und ein Verständnis für die emotionalen Dynamiken innerhalb der Gruppe zu entwickeln.

Während die meisten Gruppentreffen sich auf die inhaltliche Arbeit oder organisatorische Aufgaben konzentrieren, ermöglicht das Emo-Plenum den Gruppenmitgliedern, auf persönliche Themen zu blicken.

Auch wenn ein Mangel an Zeit herrscht, kann ein regelmäßiges Emo-Plenum wichtig sein, um die Beziehungen innerhalb der Gruppe zu stärken und Konflikte frühzeitig erkennen und lösen zu können. Insgesamt trägt das regelmäßige Emo-Plenum dazu bei, eine offene, empathische und respektvolle Gruppenkultur zu schaffen, in der die individuellen Bedürfnisse und Emotionen der Gruppenmitglieder ernst genommen werden.

Ein Emo-Plenum wird in verschiedenen Gruppen unterschiedlich genutzt: Als Teil des regulären Plenums, anlassbezogen nach Wunsch der Mitglieder oder an geplanten Gemeinschafts-Wochenenden oder -Tagen.

Hinweise zur Durchführung:

- Planung, Moderation und ein klarer Ablauf sind auch beim Emo-Plenum wichtig (Kapitel 4.1 und 4.2)
- Regeln, die im normalen Plenum gelten, wie zuhören, ausreden lassen und von sich sprechen, sollten hier umso mehr Beachtung finden
- Essenziell ist eine wertschätzende und achtsame Atmosphäre
- Vertraulichkeit sicherstellen
- Wenn Konflikte eskalieren, braucht es eine externe Unterstützung (Kapitel 8)



(Gruppen-)Übungen mit Wege-Bild:

Über Visualisierungen ist es möglich, leichter in einen Austausch miteinander zu kommen. Das hier gezeigte Bild kann dafür beispielhaft genommen werden, aber es können auch andere Bilder (oder mehrere Bilder) sein, die verschiedenen Orte zeigen.

Jede Person bekommt Zeit, um über folgende Fragen zu sprechen:

- Gegenwart: Wenn ich an mich in der Gruppe denke, wo sehe ich mich dann (auf diesem Bild) zurzeit? Welcher Ort spiegelt meine Gefühlslage gerade am besten wider? Wofür steht dieser Ort? Wie fühlt es sich an, hier zu sein? Was erfüllt mich der Ort und was erfüllt er mir nicht?
- Vergangenheit: War es früher anders? Wo war ich da? Woher kommt die Veränderung?
- Zukunft: Wohin möchte ich lieber? Welcher Ort erscheint mir erstrebenswert? Was hoffe ich, da zu finden? Was fehlt mir zurzeit, um dorthin zu kommen?

Die Gruppe hört vor allem zu. Wenn die Person bereit ist, dürfen Fragen gestellt werden oder Beobachtungen geteilt werden.



Wertschätzendes Feedback einholen

Wertschätzendes Feedback sollte dazu dienen, eine konstruktive Rückmeldung zu einem Arbeitsabschnitt o. ä. zu geben. Dies ist langfristig am tragfähigsten, wenn es von der Person gesteuert wird, die sich ein Feedback wünscht. Lern- und Reflexionseffekte entstehen, wenn jemand auch eine Bereitschaft und Offenheit hat, diese zu hören. Feedback wird geholt, nicht ungefragt gegeben.

Hinweise zur Durchführung:

- Um welches Thema soll es gehen? Ist die Person auch bereit, „negatives“ Feedback zu hören?
- Feedbackgeber*in teilt Beobachtungen, keine Bewertungen. Was konnte er*sie sehen, wahrnehmen und beobachten, und wozu hat dies aus seiner*ihrer Perspektive beigetragen?
- Hat der*die Feedbackgeber*in Ideen für Veränderungen oder Lösungen? Möchte die hörende Person diese hören? Vielleicht hat sie eigene Ideen zu diesem Punkt. Dann lieber erst diese hören.
- Es muss nicht alles gesagt werden. Mehr als drei Punkte sind schwer aufzunehmen.
- Die hörende Person steuert: Wenn es ihr erstmal reicht, sollte das akzeptiert werden.
- Überprüft: Ist überhaupt das angekommen, was ihr sagen wolltet? Fragt lieber noch einmal nach und erklärt neu, falls ihr den Eindruck habt, das war gar nicht das, was ihr sagen wolltet.

Feedback in dieser Form ist ein gutes Mittel, um auch bei der alltäglichen Arbeit miteinander in einen konstruktiven Austausch zu kommen. Neben Austausch über Abläufe und Situationen, die nicht so gelaufen sind, wie wir es uns vorgestellt hatten, sollten die Themen *Wertschätzung* und *Erfolge feiern* nicht zu kurz kommen. Gerade positives Feedback fördert die Motivation und stärkt die Beziehung zwischen allen Beteiligten.

„Für uns ist es wichtig kleine Erfolge zu feiern, das sorgt für einen Motivationsschub. Leider kommt das im Alltag oft zu kurz.“

Anna Spenn, Textilerin, engmaschig - Initiative für Handarbeit und nachhaltige Textilien

So könnte eine wertschätzende Aussage beginnen:

- „Du bereicherst unsere Gruppe mit...“
- „Mir ist positiv aufgefallen, dass...“
- „Ich mag an dir, dass...“
- „Dich zeichnet ... aus.“

Das Gleiche gilt für die Betrachtung der Gruppen insgesamt. Gemeinsam Erreichtes darf immer wieder gemeinsam gefeiert werden. Dies kann innerhalb eines Plenums oder anderer „formaler“ regelmäßiger Zusammentreffen geschehen (Methoden siehe Emo-Plenum).

Darüber hinaus macht es für die Beziehungen untereinander Sinn, sich auch immer wieder im informellen Rahmen zu treffen und über die Arbeit hinaus zusammen zu kommen und sich mit einer anderen Perspektive kennen zu lernen.





Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt ist eine kreative und partizipative Methode zur Entwicklung von Lösungen für komplexe Probleme und Herausforderungen. Sie ermöglicht es den Teilnehmenden, gemeinsam Ideen und Visionen zu entwickeln und diese in konkrete Handlungsschritte zu übersetzen.

Durch den partizipativen Ansatz werden unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen einbezogen, um so zu innovativen und nachhaltigen Lösungen zu gelangen.

Die Zukunftswerkstatt läuft in drei Phasen ab:

1. Analyse:
 - a. Sammlung von Problemen und Herausforderungen
 - b. Gruppierung und Auswahl von wichtigsten Themen

2. Vision:
 - a. Brainstorming und Ideenfindung
 - b. Entwicklung von Lösungen und Visionen
 - c. Bewertung und Auswahl der Ideen

3. Umsetzung:
 - a. Erarbeitung der ersten nächsten Schritte
 - b. Erstellung Maßnahmenpläne



Kapitel 6.3 Umgang mit Konflikten

Konflikte gehören zum Alltag – ob als Beobachtende, als Betroffene oder als Beteiligte. Wir erleben sie im privaten Umfeld, im Arbeitskontext und dort, wo sich beide Bereiche überschneiden sowie in der politischen und ehrenamtlichen (Selbst-)Organisation oder wenn verschiedene Interessen in sozialen Interaktionen bzw. im öffentlichen Raum aufeinanderprallen.

Da alle eine eigene Konfliktgeschichte haben, reagiert jede Person entsprechend anders auf konflikthafte Situationen. Unterschiedliche – und teilweise unerwartete – Reaktionen lassen Konflikte schnell von der Sach- auf die Beziehungsebene gleiten. Ohne eine Klärung der Beziehung ist in diesem Fall keine nachhaltige Konfliktlösung möglich. Da das Feld der Beziehung (vor allem in „sachlichen“ Umgebungen wie zum Beispiel dem Arbeitsplatz) Angst machen kann bzw. mit Unsicherheit besetzt ist, erscheint es leichter, den Konflikt lediglich auf der Sach-Ebene zu klären. Auf dieser Ebene setzt sich dann die aktivere, „besser“ argumentierende oder auch einfach durchsetzungsfähigere Person durch. Allerdings wird so keine tragfähige Lösung, die alle Beteiligten gleichwertig mit einbezieht, gefunden.

Widmen sich die Konfliktparteien dem Beziehungskonflikt, ergibt sich eine Chance, aus dem Konflikt gestärkt hinauszukommen, und gemeinsame Lösungen und neue Wege zu entwickeln, die sowohl der Beziehungs- als auch der Sachebene dienlich sind.

Um erfolgreich zusammenzuarbeiten – ein gemeinsames Projekt zu stemmen, eine zuverlässige Arbeitsstruktur zu entwickeln, ein solidarisches Netzwerk in der Branche zu gründen etc. – ist es für die gemeinsame Sache hilfreich und für die Gruppe bestärkend, einen bewussten Umgang mit Konflikten zu entwickeln. Dabei sollte es nicht darum gehen, Konflikte zu vermeiden. Stattdessen hilft es, zu lernen, wie man Konflikte früher wahrnimmt um sie entsprechend zu bearbeiten, damit sie nicht eskalieren und stattdessen dazu beitragen, Probleme nachhaltig und strukturell wirksam anzugehen. Denn es gibt immer die Chance, aus Konflikten mit einer gestärkten Beziehung und kreativen Lösungen herauszugehen, die der gesamten Gruppe dienlich sind.



Grundsätze zum Umgang mit Konflikten

- Eskalierte Konflikte sollten mit externer Hilfe geklärt werden, da die Gefahr einer weiteren Eskalation gegeben ist.
- Es ist wichtig, wohlwollend hinter die Standpunkte schauen: Jeder Mensch versucht so zu handeln, dass sich seine Bedürfnisse erfüllen. Auch wenn wir das Handeln nicht gut finden, sollten sich die Konfliktpartner*innen immer vor Augen halten, dass das Gegenüber, genau wie man selbst, versucht, seine Wünsche und Vorstellungen zu realisieren und dass dies grundsätzlich nicht verwerflich ist.
- Zuhören ist immer hilfreich. Jede*r möchte gesehen und gehört werden, vor allem in Konflikten. Wenn man seinem Gegenüber mit dem Willen zuhört, das Anliegen wirklich zu verstehen, wirkt das deeskalierend. Verstehen heißt dabei nicht, einverstanden zu sein. Die Möglichkeit, die eigene Position zu schildern wird

kommen. Wenn vorher intensiv zugehört worden ist, kann man davon ausgehen, selbst auch besser gehört und verstanden zu werden.

- Sind beide Seiten unfähig, einander zuzuhören, braucht es vermutlich eine Pause. Die Pause kann genutzt werden, um eigene Wünsche und Gedanken zu sortieren (eventuell mit Unterstützung einer neutralen Person).
- Lösungen stehen am Ende des Prozesses. Sehr früh aufgebrachte Lösungen sind häufig nicht nachhaltig.
- In schwierigen Situationen oder in Konflikten ist es besonders hilfreich, achtsam miteinander zu sprechen. Es gelingt so meist besser, mit dem Gegenüber im Gespräch zu bleiben und einer weiteren Eskalation vorzubeugen. Beim Sprechen sollte daher folgendes beachtet werden:
 - Konkret bei einer Sache, einem Ereignis, einem konkreten Thema bzw. einer Situation bleiben
 - Von sich selbst bzw. aus der eigenen Perspektive sprechen
 - Verallgemeinerungen vermeiden
 - Im Vordergrund sollte stehen: *Wie geht es mir? Wie fühlt sich die Situation für mich an? Was wünsche ich mir anderes? Was ist unerfüllt, und wie kann die andere Person dazu beitragen, dies zu erfüllen? (zum Beispiel mit Hilfe des SAG-ES-Modells, siehe unten)*

Oft fällt es in Konfliktsituationen aber besonders schwer, zu sehen, was für die andere Konfliktpartei gerade schwierig sein könnte. Auch ist einem selbst oftmals noch unklar, was eigentlich gerade wichtig ist.

Die untenstehenden zwei Methoden, die *WWW-Methode* und das *SAG-ES-Modell*, unterstützen in ähnlicher Weise dabei, eine schwierige Situation oder einen Konflikt anzusprechen (und sich auf ein solches Gespräch vorzubereiten). Beide Methoden ermöglichen es, Konfliktsituationen möglichst konkret anzusprechen und mit unserem Gegenüber ins Gespräch zu kommen.



WWW-Methode (**W**ahrnehmung, **W**irkung, **W**unsch)

- W** - Konkrete **Wahrnehmung** bzw. Beobachtung ansprechen: „Ich nehme wahr, dass...“ (nur beschreiben, was du wirklich beobachten kannst, keine Bewertungen)
- W** - **Auswirkungen** des Verhaltens beschreiben: „Für mich bedeutet das ...“, „Für mich wirkt sich das so aus...“ (sprich hier von dir, wie hat es auf dich gewirkt)
- W** - **Wunsch** „Ich wünsche mir...“ (möglichst konkret benennen, wie dich dein Gegenüber bei der Erfüllung deines Wunsches unterstützen kann)

„SAG-ES“-Modell

- S** - **Sichtweise** ansprechen: „Mir ist aufgefallen, dass ...“
- A** - **Auswirkung** beschreiben: „Für mich heißt das ...“
- G** - **Gefühle** benennen: „Ich bin ...“
- E** - **Erfragen**, wie die andere Person die Situation sieht: „Wie siehst du das?“
- S** - **Schlussfolgerungen** ziehen: „Wie könnte eine Lösung aussehen?“, „Ich wünsche mir ...“



Kapitel 7 Externe Unterstützungsformate

So unterschiedlich die Gründe sind, sich eine externe Begleitung bzw. Unterstützung zu suchen, so vielfältig sind auch die Formate. Häufig ist es nicht leicht, zu durchblicken, was sich hinter den verschiedenen Begriffen wie Coaching, Supervision, Beratung, Workshop, Prozessbegleitung, Moderation und Mediation verbirgt. Grundsätzlich lassen sich die verschiedenen Formate klar voneinander abgrenzen und eignen sich für unterschiedliche Bedarfe der Begleitung. Sie können dabei aufeinander aufbauen oder in Rücksprache mit der Person auch ineinander übergreifen.

In diesem Kapitel soll kurz angerissen werden, was die einzelnen Formate kennzeichnet und wann euch welches der Formate unterstützen kann. Dabei spiegeln sich sowohl die Definitionen seitens der jeweiligen Berufsverbände (sofern vorhanden) wider als auch die beruflichen Erfahrungen, die die Autor*innen des Handbuchs damit gemacht haben.

Diese Übersicht ist keine vollständige Auflistung der Vielzahl an Unterstützungsformaten. Vielmehr soll sie dazu dienen einen ersten Überblick über potenzielle Unterstützungsformate zu erhalten.

Um sich geeignete externe Unterstützung zu suchen, ist eine Klarheit in der Gruppe in Bezug auf bestehende Herausforderungen und das Ziel einer Begleitung hilfreich. Die folgenden Fragen können euch dabei unterstützen:

- Was ist die aktuelle Herausforderung?
- Wofür braucht es eine Lösung?
- Was soll sich nach der Durchführung verändert haben?
- Was wünscht ihr euch von der externen Person?

Im Rahmen einer Auftragsklärung mit einer Person oder einem Team, an das ihr euch wendet, geht es dann insbesondere darum, dass für euch passende Format zu finden und abzustimmen.

Moderation als Struktur von außen

Ob Plenum oder Mitgliederversammlung – Gruppentreffen sind häufig mit der Herausforderung verbunden, viele Themen innerhalb kurzer Zeit zu besprechen. Gerade größere Themen können dann schon mal die Agenda blockieren. Eine externe Moderation bietet die Möglichkeit die Gestaltung des Treffens abzugeben und dem Treffen einen strukturierten Rahmen zu geben. So können sich alle Personen einer Gruppe gleichermaßen inhaltlich beteiligen, ohne durch die Aufgabe der Moderation in eine Doppelrolle von Teilnehmer*in und Moderator*in zu geraten. Einen weiteren Einblick über die Aufgabe und Rolle der Moderation erhaltet ihr in Kapitel 4.2.

Trainings zum Wissens- und Kompetenzerwerb

Im Fokus eines Trainings steht der Wissenserwerb. Der*die Trainer*in liefert inhaltlichen Input zu einem Thema. Trainings werden je nach Trainer*in interaktiv gestaltet, zum Beispiel durch Rollenspiele oder Übungen. Trainings sind insbesondere dann hilfreich, wenn wenig Wissen zu einem Thema besteht und der Wissenserwerb im Fokus steht. Trainings sind zeitlich begrenzt.

Workshop zur gemeinsamen Bearbeitung von Themen

Im Gegensatz zum Training steht bei einem Workshop in der Regel ein konkretes Thema, eine Problemstellung oder eine Frage im Vordergrund, die partizipativ erarbeitet werden soll. Bei einem Workshop geht es entsprechend nicht nur um einen Wissenserwerb, sondern vor allem um die gemeinsame Erarbeitung eines Themas. Dabei gibt es eine Person, die den Workshop vorbereitet, moderiert und dokumentiert. Workshops sind auch auf eine feste Zeit angelegt.

Mediation als Konfliktklärungsmethode

Mediation ist eine Konfliktklärungsmethode und ein „Verfahren zur außergerichtlichen, konstruktiven Bearbeitung von Konflikten.“⁶ Die Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, in dem alle beteiligten Personen die Möglichkeit haben ihre eigene Sichtweise einzubringen. Mediator*innen handeln allparteilich und vertraulich. Eine Mediation beginnt mit der

⁶ Bundesverband Mediation (2023). Was ist Mediation. Abgerufen am 10.03.2023 unter <https://www.bmev.de/mediation/was-ist-meditation.html>

Sammlung der Konfliktthemen, die nacheinander bearbeitet werden. Das Ziel der Mediation ist, dass die Beteiligten in einen Austausch kommen, unterschiedliche Perspektiven von allen Beteiligten gehört werden können und ein gegenseitiges Verstehen möglich wird. Schließlich werden gemeinsam Lösungsvorschläge gesammelt und verhandelt. Zum Abschluss des Prozesses werden die gefundenen Lösungen in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten für die ggf. auch juristischer Rat eingeholt wird.

Supervision zur Reflexion der Rolle

Die Supervision in ihrer Ursprungsform kommt aus der sozialen bzw. therapeutischen Arbeit und lässt sich beschreiben als „Beratung für Personen und Organisationen, deren eigene primäre Aufgabe die Arbeit mit und am Menschen ist und die deshalb immer wieder ihre professionelle Position in der Spannung zwischen Nähe und Distanz zu ihren Klient*innen neu finden müssen.“⁷ Eine Supervision eignet sich vor allem dann, wenn es um die Reflexion des beruflichen Handelns geht.⁸

Prozessbegleitung für eine längerfristige Zusammenarbeit

In der Prozessbegleitung eignen sich verschiedene Formate und Prozessbegleiter*innen definieren ihre Arbeit unterschiedlich. Eine Prozessbegleitung geht in der Regel über einen längeren Zeitraum. Der Prozess wird in enger Abstimmung zwischen Prozessbegleitung und (einzelnen Personen) der Gruppe gestaltet. Dazu können zum Beispiel Reflexionstreffen, Moderationen oder Mediationen gehören.

Beratung, um Expertise einzuholen

Auch der Begriff Beratung ist vielschichtig und wird vielseitig verwendet. Beratung ist zunächst ein Gespräch zwischen mindestens zwei Menschen, in dessen Fokus ein Thema steht. Dieses kann unterschiedlicher Art sein (zum Beispiel persönliche Themen, Rechtsform- oder Gründungsberatung). Der*die Berater*in ist auf dem Themengebiet

⁷ Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (2023). Supervision / Coaching. Abgerufen am 15.03.2023 unter <https://www.dgsv.de/dgsv/supervision/>.

⁸ Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (2023). Supervision / Coaching. Abgerufen am 15.03.2023 unter <https://www.dgsv.de/dgsv/supervision/>.

entsprechend ausgebildet. Je nach Thema kann eine Beratung von kurzer Dauer oder sogar ein langjähriger Prozess sein.

Für selbstorganisierte Gruppen kann eine systemische Organisationsberatung hilfreich sein. Die systemische Organisationsberatung ist dabei eher auf eine langfristige Begleitung und Entwicklung ausgerichtet (im Vergleich zu einer wissensorientierten Beratung). Im Fokus der Unterstützung der Organisationsberater*innen steht die Hilfe zur Selbsthilfe. Kommunikationsbarrieren sollen abgebaut, Kompetenzen für die eigene Problemlösung in den Vordergrund gestellt und neue Perspektiven erschaffen werden.⁹

Coaching als Unterstützung für Lösungsfindung

Coaching ist kein geschützter Begriff und viele Menschen verstehen unterschiedliche Dinge unter Coaching. Coaching (engl. *Unterstützung, Nachhilfe*) kann als ein Sammelbegriff für verschiedene Beratungsmethoden verstanden werden, die sich an verschiedene Zielgruppen richten (zum Beispiel Einzelpersonen, Team- oder Gruppencoaching oder Projekt-Coaching).¹⁰

Coaching ist in der Regel anlassbezogen, lösungsorientiert und zeitlich begrenzt und unterstützt beispielsweise bei Veränderungsprozessen oder als Teambuildingmaßnahme. Im Fokus des Coachings steht eine konkrete Fragestellung. Coaches unterstützen bei der Entwicklung einer eigenen Lösung, indem Fragen gestellt werden, die zur Selbstreflexion anregen sollen.¹¹

Zudem gibt es das systemische Coaching, das als eine Form individueller Prozessberatung im beruflichen Umfeld definiert ist. Dabei wird die Ebene der Organisation, die eigene Rolle, die Funktion und die individuelle Persönlichkeit betrachtet. Im Vordergrund des systemischen Coachings steht die Reflexion und die Integration persönlicher Kompetenzen mit den Anforderungen der Organisation. Das Ziel des Coachings wird vom Individuum bestimmt.¹²

⁹ Deutsche Gesellschaft für systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. (2023). Systemische Organisationsberatung und Organisationsentwicklung. Abgerufen am 23.03.2023 unter https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_Organisationsberatung.htm.

¹⁰ Rauen, Christopher (2005). Coaching-Tools. Bonn: ManagerSeminareVerlag.

¹¹ Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (2023). Supervision / Coaching. Abgerufen am 15.03.2023 unter <https://www.dgsv.de/dgsv/supervision/>

¹² Deutsche Gesellschaft für systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. (2023). Systemisches Coaching. Abgerufen am 23.03.2023 unter https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm

Kontakt:

Haus der Selbstständigen
Jacobstr. 5, 04105 Leipzig
www.hausderselbststaendigen.info



PDF-Download

Das Projekt „Haus der Selbstständigen“ wird im Rahmen der Förderrichtlinie „Zukunftszentren – Unterstützung von KMU, Beschäftigten und Selbständigen bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Gestaltungsansätze zur Bewältigung der digitalen Transformation“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.