

besser treffen _ version 3.0 - feb. 2011

Eine Handreichung für bessere Sitzungen und Treffen

Zum Geleit

Ziel dieses Textes ist es, Anregungen und Hilfestellungen für eine selbstorganisiertere (d.h. effektivere und produktivere) gemeinsame Arbeitsstruktur und -kultur anzubieten.

Über die folgenden Hinweise für die bessere Gestaltung von Treffen hinaus gibt es sicher viele weitere wichtige Empfehlungen, Tipps und Ratschläge. Das Besondere an der hier vorliegenden Zusammenfassung ist, dass sie auf der Basis eines emanzipatorischen Anspruchs geschrieben wurde.

Die hier zusammengetragenen Gedanken und Hinweise sind im Wesentlichen Ergebnis und Zusammenfassung meiner langjährigen Praxiserfahrung.

Die hier vertretene Basisargumentation für die Verbesserung von Treffen lautet:

- 1. Die Vielfältigkeiten und Ressourcen aller Mitmachenden sind zu berücksichtigen, zu wertschätzen und zu nutzen.**
- 2. Je höher der Grad der Selbstorganisation eines Arbeitszusammenhanges ist, desto mehr kann er nachhaltige Erfolge realisieren.**
- 3. Weil vertikale Strukturen für die Realisierung des Optimums an nachhaltigen Erfolgen hinderlich sind, sind sie in horizontale zu überführen.**
- 4. Für den Ablauf von Treffen ist zentral, welche Haltung die Teilnehmenden zueinander einnehmen.**
- 5. Methoden erhöhen, wenn sie richtig genutzt werden, die Teilhabemöglichkeiten und erleichtern erfolgreiches Zusammenarbeiten.**

Inhalt

- A) Hierarchien abwickeln
- B) Haltung einnehmen
- C) Vorfeld mitdenken
- D) Treffen durchführen
- E) Kritik schenken
- F) Tagesordnungen nutzen
- G) Moderation und Redeleitung
- H) Diskussionsteilnehmende
- I) Protokoll schreiben
- J) Kultur entwickeln

Viel Spaß beim Lesen!

A) Hierarchien abwickeln

In einem Lied von Bertold Brecht und Hanns Eisler heißt es: „Und weil der Mensch ein Mensch ist, drum hat er Stiefel im Gesicht nicht gern, er will unter sich keinen Sklaven sehen und über sich keinen Herrn.“

Selbstorganisierte Zusammenhänge folgen dieser Devise. Sie streben an, **Hierarchien auszumachen** – im doppelten Sinne von „erkennen“ und „ausschalten“.

Hierarchien lassen sich z.B. anhand entscheidungsrelevanter Seitengespräche oder durch Verweise auf unklare Entscheidungsebenen (z.B. durch Aussagen wie „das haben wir schon immer so gemacht“, „das haben wir mal beschlossen“) erkennen.

Auch wenn sich nicht alle Teilnehmenden trauen, Fragen zu stellen oder Statements abzugeben, verweist dieses auf eine hierarchisch ver- und damit beschränkte soziale Situation.

Transparente Kommunikation ist das probate Mittel dafür, dass soziale Situationen möglichst hierarchiefrei gestaltet werden. Transparente Kommunikation ist dabei nicht nur eines der zentralen Mittel, um (formelle und informelle) Hierarchien auszuhebeln, sondern auch eine notwendige Voraussetzung, um Selbstorganisation zu ermöglichen.

B) Haltung einnehmen

Am wichtigsten für angenehme und produktive Sitzungsabläufe sind keine noch so guten Tipps, sondern die eingenommene Haltung der Teilnehmenden zueinander.

Ist diese geprägt von Respekt, Wertschätzung, Kommunikation auf gleicher Augenhöhe sowie durch die Bereitschaft, sich in die Anderen hineinzusetzen, lässt sich letztlich wenig falsch machen.

Ich selbst bevorzuge zur Kennzeichnung einer solchen Haltung die Metapher einer „**Haltung der Freundschaft**“. Freundschaft in diesem Sinne geht über das bürgerlichen Verständnis des Konzeptes „Freundschaft“ deutlich hinaus und meint eben nicht exklusive und personalisierte soziale Bindungen, sondern transferiert freundschaftliche Verhaltensweisen (Ehrlichkeit, Offenheit, Wertschätzung u.ä.) auf konkrete (d.h. begrenzte) soziale Situationen. Eine so verstandene „Haltung der Freundschaft“ lässt sich auch dann einnehmen, wenn die Beteiligten sich nie persönlich anfreunden würden.

Alle Teilnehmenden haben etwas mitzuteilen (z.B. auch, dass sie schweigend teilnehmen wollen). Sie haben unterschiedlichste Erfahrungen, Kenntnisse oder Fertigkeiten. Eine herrschaftsfreie Diskussion ermöglicht am ehesten, dass alle Sichtweisen zur Geltung kommen. Ziel dessen ist nicht nur ein angenehmeres Arbeitsklima, sondern auch die optimale **Nutzung aller** oder zumindest die der Mehrzahl der **vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen**.

Alle TeilnehmerInnen an einem Treffen haben eine eigene Weltansicht und Welterkenntnis. Bei allen sinnvollen Bemühungen um Vereinheitlichung ist zu gewährleisten, diese **Vielfalt als eine wichtige Ressource anzuerkennen**. Immer schon war umstritten, ob es „die“ objektive und „die“ allgemeingültige Wahrheit gibt. Letztlich ist es aber egal, ob diese philosophische Position bejaht oder verneint wird, denn entscheidend für das weitere Miteinander ist immer, was die Einzelnen denken und empfinden und welche weitere Handlung sie daraus individuell ableiten.

Dies soll allerdings nicht bedeuten, dass die Zukunft in allgemeiner Beliebigkeit liegt. Auseinandersetzung (und ausführliches Diskutieren oder gar Streiten) über Analysen des Bestehenden sowie über Strategien und Taktiken des weiteren Vorgehen ist ein wesentlicher Bestandteil aller emanzipatorischer Praxen. Dieses ist notwendig und braucht Zeit, denn **das Leben ist nicht nur subjektiv**, sondern es gibt immer auch eine handlungs(an)leitende „Wahrheit“. Wahrheit im Neoliberalismus ist subjektiv. „Wahrheit“ im Emanzipationsprozess wird hingegen selbstorganisiert herbeidiskutiert. Es ist aber dabei auch wichtig, immer wieder zu prüfen, ob für gemeinsames Handeln eine weitere Vereinheitlichung überhaupt notwendig ist.

Einen weiteren Ausdruck findet die eingenommen Haltung im Umgang mit dem Verhältnis zwischen Ziel- und Prozessorientierung. **Zielorientierung** ist wichtig – alle wollen Ergebnisse erreichen. Wird ein Ziel dabei jedoch auf Kosten eines unangenehmen Entstehungsprozesses erreicht, so bedeutet dieses spätestens mittelfristig eine Schwächung des Arbeitszusammenhangs. **Prozessorientierung**, also das Beachten dessen, ob alle Beteiligten einen Diskussions- oder Entscheidungsprozess mitgehen können und wollen, ist elementar.

Dies mag zunächst mehr Zeit erfordern, erhöht aber mittelfristig die Effizienz. Die Schwierigkeit besteht darin, Ziele zu erreichen und gleichzeitig den Prozess des Miteinanders im Auge zu behalten. Schließlich werden Zusammenhänge nicht nur durch die Qualität der Argumente, sondern auch durch die Quantität der Mitwirkenden schlagkräftig. Deswegen ist die Frage „können/kommen alle beim Prozess mit?“ von zentraler Bedeutung.

C) Vorfeld mitdenken

Ein Treffen beginnt nicht erst mit dem konkreten Sitzungsbeginn. Bereits im Vorfeld können verschiedene Faktoren den Ablauf eines Treffens positiv wie negativ beeinflussen.

- **Absagen** sind wichtig, denn sie vermeiden Unsicherheiten bzw. Irritationen („Was ist denn mit X?“). Sie sollten möglichst im Vorfeld erfolgen (z.B. wegen möglicher Auswirkungen auf die Tagesordnung), spätestens jedoch zur Sitzung mitgeteilt werden, um Verzögerungen zu minimieren.
- Im Zuge der zu begrüßenden Absicht, Dominanzen zu vermeiden, sind **zuvor zusammengestellte Materialien**, die beispielsweise nicht allen bekannte Sachverhalte zusammentragen oder bislang bekannte Argumente zu einem Diskussionsstand zusammenzufassen, etwas aus der Mode gekommen. Solche Materialien können jedoch helfen, Diskussionen zu strukturieren. Hilfreich ist, wenn sie den Teilnehmenden vor dem Treffen zukommen.
- Eigentlich unabdingbar sind **Vorlagen** in der Vorbereitung einer Veröffentlichung. Auch Ergebniszusammenfassungen von Diskussionen beauftragter Arbeitsgruppen sind sinnvoll als Vorlage einzubringen.

Demgegenüber sind aus herrschaftskritischer Sicht solche Vorlagen problematischer, die eine bestimmte Position parteiisch unterstützen. Solche Vorlagen haben keine „Lexikonfunktion“, sondern beeinflussen zuweilen (bewusst oder unbewusst, beabsichtigt oder unbeabsichtigt) die Meinungsbildung im Vorfeld „zu stark“. Aufgrund der investierten Arbeitszeit sind jedoch alle Vorlagen ein Ausdruck von Wertschätzung der Vorbereitenden.

Vorlagen sollten nach Möglichkeit laut **gemeinsam gelesen** und reine Verständnisfragen währenddessen geklärt werden.

- Die **Sitzordnung** und die **Raumgestaltung** sind für Stimmung und Klima eines Treffens von Bedeutung. In einem sterilen, hässlichen Raum lässt sich schlechter diskutieren als in einem angenehmen Raumklima. Noch wichtiger ist die Sitzordnung. Ihre beste Form ist der (Stuhl-) Kreis in dem sich alle gegenseitig sehen können. Tische zu nutzen erhöht den Abstand zwischen den Diskutierenden. Erhöhte Sitzpositionen Einzelner werden hingegen oft als besonderes Geltungsbedürfnis interpretiert. Für diejenigen, die etwas aufschreiben wollen, bietet sich an, ein Klemmbrett zu benutzen.

D) Treffen durchführen

Die folgenden Hinweise sollen dazu beitragen, Treffen möglichst weitgehend hierarchiefrei und (insbesondere deswegen) produktiver zu gestalten.

- **Pünktlich beginnen** – Es liegt in der Verantwortung jeder/jedes Einzelnen dieses zu ermöglichen. Dies ist nicht nur eine Frage des Ernstnehmens des Arbeitszusammenhangs, sondern vor allem auch Ausdruck von Respekt und Wertschätzung. Kommt etwas Unverschiebbares oder Unvorhergesehenes dazwischen, so ist zumindest dieses transparent zu machen – spätestens beim Erscheinen.

- Dieses gilt auch, wenn eineR früher gehen muss. Ein **gemeinsames Ende** von Treffen hat nicht nur positive Auswirkungen auf das Gefühl der Einzelnen zum Arbeitsprozess, sondern oft auch Auswirkungen auf die Tagesordnung (s.u.).
- Die Teilnahme an unbekanntem sozialen Situationen ist oft mit Gefühlen von Unsicherheit oder gar Angst verbunden. Um diese zu minimieren sowie um Wertschätzung insbesondere den ‚Neuen‘ gegenüber zu zeigen, ist es für den Fall, dass sich nicht alle bereits kennen, gut, eine **Vorstellungsrunde** zu Beginn des Treffens durchzuführen. Eine Vorstellungsrunde sollte dabei mehr umfassen als „Ich heiße X“ jedoch möglichst vermeiden, möglichst viel Eindruck zu schinden – toll sind sowieso alle. Sinnvoll hingegen ist, die jeweiligen Erwartungen an das stattfindende Treffen zu formulieren („Von dem Treffen heute erhoffe ich mir...“). Jede Vorstellungsrunde kann zudem etwas Neues für alle bringen, wenn auch eine besondere Frage gestellt wird („Ein toller Film ist ...“, „Letzte Woche fand ich besonders gut, ...“, „Aus dem Stegreif wäre mein Lesetipp für Euch ...“ o.ä.), die in der Runde von allen beantwortet wird.
- **Visualisierungen** erhöhen sowohl Transparenz und damit Partizipationsmöglichkeiten als auch die Fokussierung auf den konkreten Diskussionsgegenstand.
- In jedem Fall sollte die **Tagesordnung** für alle sichtbar sein (Tafel, Tischplakat, Wand- oder Bodenzeitung, Flipchart etc.). Dies verbessert die Orientierung aller („Wo sind wir gerade? Was kommt noch?“) und hat damit positive Effekte auf die „Sitzungsdisziplin“.
- Eine weitere sehr sinnvolle (möglichst ebenfalls visualisierte) Einrichtung ist ein **Themenspeicher**. Hier werden alle die Diskussionspunkte und Ideen notiert, die in den Sitzungen neu entstehen und einer eigenständigen ausführlicheren Diskussion bedürfen. Damit wird verhindert, dass (wichtige) Ideen und Diskussionspunkte verloren gehen. Auch beruhigt die schriftliche Fixierung den/die Einbringende und erhöht somit die Konzentrationsfähigkeit auf den aktuellen Top. Weiter hilft der Themenspeicher, abschweifende Diskussionen in Grenzen zu halten. Natürlich muss der Themenspeicher protokolliert werden.
- **Teilhäbefördernde Methoden** machen für mehr Menschen mehr Möglichkeiten möglich. Insbesondere für kleinere Gruppen (< 8) bieten sich z.B. folgende Methoden an: Brainstormings, Kartenfragen, Tuschelrunden, Kleingruppen, Blitzlichter (Rundläufe) etc. Bei größeren Gruppen empfehlen sich z.B. open space, fishbowl, Kleingruppen, Tuschelrunden.
- Dabei sollte beachtet werden, dass **Methode** „regelhaftes Handeln“ bedeutet. In Rundläufen gilt so z.B., dass keine neuen Diskussionsbeiträge abgegeben werden und tatsächlich ohne Unterbrechung eine Person nach der anderen an die Reihe kommt (wobei natürlich in einem Rundlauf nicht zwingend etwas gesagt werden muss – auch schweigend an die nächste Person weitergeben ist eine Position). Nicht **methodisch korrekt** verwendete Methoden erzielen oft kontraproduktive Effekte.
- **Zur Ergebnissicherung** ist ein (zeitnahes) **Protokoll** wichtig. Weiter gilt, Ergebnisse einer Diskussion am Ende eines Tops noch einmal zusammenzufassen und die Zustimmung darüber abzufragen. Aufgabe der protokollierenden Person ist es, darauf zu achten, dass dieses geschieht. Zur Ergebnissicherung gehört auch, delegierte und übernommene Arbeitsaufträge am Ende eines Tops deutlich zu benennen und zu protokollieren. Schließlich hat die protokollierende Person die Aufgabe, die Verteilung des Protokolls nach dem Treffen (und mit größtmöglichem Zeitabstand vor dem nächsten Zusammenkommen) zu gewährleisten.
- Bei der Verteilung und Delegation von Arbeitsaufträgen und der Entwicklung von Plänen ist möglichst eine **Kapazitäts-** und **Motivationstransparenz** herzustellen. Dies soll einerseits einem – in manchen Zusammenhängen durchaus regelhaft vorkommenden – „Verheizen“ vorbeugen. Andererseits wird damit die Realitätsnähe der Planungen erhöht.
- Aus dem guten Vorsatz heraus, möglichst schnell zum Ende zu kommen, werden oft **Pausen** vergessen. Dabei wird verkannt, dass Pausen in aller Regel letztlich den Sitzungsablauf beschleunigen, da sie nicht nur die Konzentrationsfähigkeit erhöhen, sondern auch Gelegenheit geben, Luft abzulassen. Wichtig dabei ist, dass Pausen nicht „ausfransen“. Pausen sollten gleichzeitig gemacht aber nicht zwangsläufig gemeinsam verbracht werden.

- In Situationen von Konzentrationsmangel oder „dicker Luft“ können darüber hinaus **Spiele** sehr hilfreich sein, da sie wach machen und entstressen. Natürlich gilt auch beim gemeinsamen Spielen: Welcher nicht mag, spielt nicht mit.
- In aller Regel werden insbesondere in politischen Zusammenhängen **Emotionen** nicht besonders beachtet – schließlich ist mensch cool und durch und durch rational... Dadurch, dass vielfach Emotionen nicht als Hinweisgeberinnen beachtet werden, bleibt eine wichtige Quelle menschlichen Fortschritts ungenutzt. Emotionen **haben** auch in politischen Kontexten **eine wichtige Funktion** und verweisen z.B. auf bestehende Dissense oder Prozessstörungen.
- **Konflikte sind** zwar nicht unbedingt angenehm, können aber, richtig bearbeitet, **Orte mit höchstem Lernpotenzial** sein. Dass Konflikte entstehen, ist nicht nur Alltag, sondern auch extrem hilfreich. Allerdings gilt dieses nur, wenn es gelingt, sich in diesen Konflikten solidarisch und in gegenseitigem Respekt zu begegnen.
- **Störungen** (z.B. sichtbare Kränkungen, Unruhe oder offensichtliches Desinteresse) **haben Vorrang**. Das heißt, sie sollten schnell thematisiert werden. Im (Gruppen-) Prozess sind sie wertvolle Hinweise darauf, dass „etwas“ nicht stimmt. Sehr oft ist eine Klärung hier nicht nur lohnend (insbesondere für das Klima der Zusammenarbeit, aber ebenfalls zur Aufspürung inhaltlicher Differenzen), sondern auch notwendig, da ohne die Behebung der Störung die Konzentration auf den eigentlichen Diskussionspunkt geringer ist.
- **Soziales Miteinander** nach Treffen **erzeugt** nicht nur **eine bessere Arbeitskultur**, sondern sollte auch allen offen stehen. Dieses auch, weil die Motivation, in einem emanzipatorischen (oder sonstigen) Kontext mitzuarbeiten, nicht selten (zunächst) daraus resultiert, ein reicheres soziales Leben zu leben. Soziale Fraktionierungen sind zwar nicht immer zu vermeiden, sie sollten jedoch nach Möglichkeit nicht direkt im Anschluss an Treffen stattfinden.
- **Keine Angst vor externer Hilfe** – Politische Kontexte neigen zu deutlicher Beratungsresistenz gegenüber Außenstehenden, z.B. aufgrund avantgardistischer Gruppenselbstbilder und „Kadaver- oder Kadergehorsam“. Das schwächt die Schlagkraft. Stattdessen gilt: Es ist eben keine Schwäche, sondern im Gegenteil eine Stärke, sich bei Problemen beraten zu lassen. Sinnvoll ist dabei, dass der/die externe BeraterIn nicht direkt involviert ist, aber mit der generellen Zielstellung des Arbeitszusammenhangs sympathisiert.

E) Kritik schenken

Menschen erkennen sich selbst nur im Spiegel der anderen. **Feedback und Kritik** zu bekommen bzw. zu geben, ist essentiell wichtig. Es ist demzufolge sinnvoll, zumindest **am Ende eines Treffens** eine Kritikrunde zu machen.

Öfter ist es ratsam, nach einer solchen Kritikrunde eine Möglichkeit zur Antwort der Kritisierten zu gewährleisten, damit Kritisierte sich kurz erklären können bzw. damit sich ihr ‚Erklärungsdruck‘ lindert. Hier können aber auch bereits benannte kritische Wahrnehmungen bestärkt werden.

Uausgesprochene (insbesondere die von der kritisierten Person dennoch „irgendwie“ bemerkte) Kritik ist mittel- und längerfristig sehr kontraproduktiv. Misstöne, die eventuell beim Aussprechen entstehen können, sind im Vergleich dazu in aller Regel lediglich sehr kurzfristig unangenehm.

Kritik wird meist nur als negative gedacht. Vergessen wird, dass es auch positive Kritik gibt und diese ebenso wichtig ist. Nicht gemeint ist hier der Unterschied zwischen destruktiver und konstruktiver Kritik. **Negative Kritik** bedeutet, zu benennen, was stört; **positive Kritik** bedeutet, zu benennen, was gut ist. Positive Kritik wird selten und eher als gegenläufige Bestärkung bei wahrgenommenen Selbstzweifeln des Gegenübers oder nebenbei geäußert. Das Annehmen positiver Kritik fällt häufig noch schwerer als negative Kritik. Beim Formulieren von positiver Kritik ist jedoch zu vermeiden, dies in einer „altväterlichen“ Weise zu tun („Ich hätte nicht gedacht, dass Du das schon so gut kannst.“).

Insbesondere, aber nicht nur, in Zeiten des kapitalistischen „JedeR gegen JedeN“ wird eine geübte negative Kritik von der kritisierten Person oft als ein Angriff auf die eigene Kompetenz, auf den eigenen kleinen „Standort“ im Krieg aller gegen alle gedeutet. Deswegen mündet das Benennen

von Kritikpunkten nicht selten in einer Verteidigungsschlacht bzw. Aufrechnerei. Verkannt wird dann, dass wir uns (fast) nur durch die Spiegelung anderer selbst erkennen und weiterentwickeln können.

In ihrer Wirkung ist Kritik weiter abhängig von der jeweils gefühlten Wertschätzung der kritisierten und der kritisierenden Person zueinander. Und natürlich von der jeweiligen Kritikfähigkeit der kritisierten wie der kritisierenden Person.

Empfehlungen zum (An-) Nehmen von Kritik

- Setzen lassen, Ruhe bewahren – es ist nicht notwendig, auf eine Kritik sofort zu reagieren. Vor einer Reaktion empfiehlt es sich, sich ein wenig Zeit zu nehmen und in Ruhe darüber nachzudenken.
- Nicht jede Kritik ist richtig und berechtigt, nicht jede Kritik brauche ich mir anzuziehen.
- Weil Kritik zu geben schwierig und unangenehm ist, sollte ich mir verdeutlichen, dass an mir geübte Kritik ein Zeichen von Wertschätzung ist.

Empfehlungen zum Geben von Kritik

- Wie etwas gesagt wird, ist immer wichtig. Die Lebensweisheit an dieser Stelle lautet: „Der Ton macht die Musik“. Für den Fortgang der Auseinandersetzung ist weniger wichtig, was ich sagen wollte, sondern was beim Gegenüber angekommen ist.
- Damit mein von mir kritisierendes Gegenüber meine Kritik besser annehmen kann, sollte ich möglichst zunächst meine Wertschätzung verdeutlichen, also etwas Positives an ihr/ihm als Erstes benennen.
- Meine Kritik ist die von mir wahrgenommene. Verallgemeinerungen sind zu vermeiden. Ein „du bist so und so“ ist beispielsweise eine solche. Kritik sollte deswegen immer als Ich-Botschaft gesendet werden, z.B. „bei mir kommt das so und so an“. Dies ist keine heuchlerische Relativierung, sondern entspricht dem Sachverhalt, dass meine Wahrnehmung keine allgemeingültige ist.
- Sinnvoll ist, konkret zu kritisieren. Die Vokabeln „immer“ und „nie“ sind generelle Beziehungskiller. Sie sind immer ungerechtfertigt und nie zu verwenden.
- Häufig wird Kritik nicht explizit adressiert, sondern ganz allgemein in die Runde gesagt. Damit werden aber die Entwicklungspotenziale des Kritisierens relativiert, denn damit verbleibt eine solche Kritik oft in einem moralischen Appell verhaftet, ohne den Adressaten/ die Adressatin tatsächlich zu erreichen. Auch ziehen sich dann oft Teilnehmende einen Kritischuh an, der gar nicht für sie gedacht war.
- Bei personalisierter Kritik ist es ein Zeichen guten Umgangs miteinander, wenn ich mein kritisierendes Gegenüber direkt anspreche und direkt anschau.

Zusammengefasst lässt sich sagen: **Kritik ist ein Geschenk!**

Aber nicht jedes Geschenk braucht mensch anzunehmen. „Deutlich in der Sache und solidarisch mit der Person“ ist dazu ein guter Leitspruch.

F) Tagesordnungen nutzen

Die **Tagesordnung** ist ein zentrales Mittel zur Gestaltung von Treffen.

Die endgültige Tagesordnung wird erst beim Treffen festgelegt. Es hat sich dabei als sehr hilfreich erwiesen, die Tagesordnung für alle gemeinsam zu visualisieren. Zur Festlegung der Tagesordnung gehört auch eine gemeinsame Festlegung der **Reihenfolge der Tagesordnungspunkte und des Zeitrahmens** der Treffen.

Besonders eine eventuell stattfindende Moderation ist gefordert, die Tagesordnung und die Prioritätenfestlegung **im Auge zu behalten**. Dabei ist eine Behandlung (d.h. z.B. auch eine bewusste Vertagung) aller Tagesordnungspunkte (Tops oder Topse) zu gewährleisten.

Folgende TOPs sollte eine Tagesordnung idealerweise regelhaft beinhalten:

0. **Vorstellungsrunde** – für den Fall, dass sich nicht alle kennen.
1. **Einstiegsrunde** – diese soll insbesondere allen verdeutlichen, welche Stimmungen bei den Teilnehmenden bestehen und welche Belastungen die Anwesenden haben. Auch welche Themen drängen und welche Erwartungen bestehen, kann hier benannt werden.
2. **Zeitrahmen** für die heutige Sitzung festlegen. Auch sollten diejenigen, die früher gehen müssen, dieses an diesem Punkt transparent machen.
3. **Protokoll** – Klärung, welcheR es heute schreibt (ein Protokoll sollte möglichst **zeitnah** allen zugänglich gemacht werden).
4. **Festlegen der Moderation des nächsten Treffens** (für den Fall, dass es eine geben soll). Günstig ist, wenn die Moderation des nächsten Treffens zugleich die Verantwortlichkeit für eine vielleicht erfolgende Einladung hat.
5. **Protokoll des letzten Treffens** (War's so? Und zudem die Frage nach Ergänzungen sowie die Beschlusskontrolle).
- 6.–X **Aktuelle Tagesordnungspunkte** (Ergänzungen sammeln und eine Reihenfolge gemeinsam festlegen).

vorletzter Top: **Nächster Termin ist am ...**

letzter Top: **Abschluss- oder auch Kritikrunde** (wie fand ich es; was war gut; was war nicht gut; was hat mir gefehlt; was nehme ich mit; ...).

G) Moderation und Redeleitung

Gerade bei Zusammenhängen, die einen selbstorganisierten und hierarchiefreieren Anspruch verfolgen, ist zu fragen, ob überhaupt eine Moderation notwendig ist. Eine Moderation ist – ebenso wie ein Protokoll – immer mit einer Machtposition verbunden. Allerdings zeigt Erfahrung, dass Zusammenhänge häufig eine Phase der Moderationsnotwendigkeit durchlaufen, bevor sie die Moderationsaufgaben an das Kollektiv delegieren können.

Für eine Moderation sollte die Möglichkeit bestehen, sich auf die Aufgabe vorzubereiten. Dazu gehört auch die Überlegung, ob es sich anbietet, für einen Top bestimmte Methoden anzuwenden und dazu entsprechende Materialien zu organisieren. Die Möglichkeit der Methodenauswahl haben natürlich aber alle und insbesondere die EinbringerInnen eines Tagesordnungspunktes.

Eine Moderation hat immer das Problem, einen Rollenkonflikt zwischen der Moderationsaufgabe und dem Wunsch nach Teilhabe an der Diskussion auszuhalten. Im Zweifel gilt, dass eine Moderation sich zugunsten des Gesamtprozesses inhaltlich zurückhalten sollte. (In Konfliktmoderationen ist es nie angeraten, dass sich die Moderation einparteilich positioniert. Sie sollte stattdessen hier eine Haltung der Allparteilichkeit einnehmen.)

Die Moderation muss dabei nicht zwingend während des gesamten Treffens in einer Hand liegen. Vielfach bietet es sich eher an, dass sie bei unterschiedlichen TOPs von denjenigen übernommen wird, die inhaltlich mehr im Thema stecken.

Generell sinnvoll ist die Rotation der Moderation von Treffen zu Treffen zur Vermeidung sich potentiell einschleichender Dominanzen sowie zur Verbreiterung und Übung der Moderationsfähigkeiten aller Einzelnen bzw. des Gesamtzusammenhanges.

Konkret hat eine Moderation folgende Aufgaben:

- Im Vorfeld des Treffens die **Einladung** gewährleisten. Gerade bei Zusammenhängen mit langen Abständen zwischen den Treffen bietet es sich an, ca. zwei Wochen vor dem Treffen unter Benennung der bislang bestehenden Tagesordnung einzuladen und um die Ergänzungen mit weiteren Tops zu bitten. Gut ist dann, zwei Tage vor dem Treffen eine Erinnerung mit der geänderten Tagesordnung zu verschicken.

- Beim tatsächlichen Treffen den **Startpunkt** setzen.
- Darauf achten, dass eine **Vorstellungsrunde** zu Beginn stattfindet, wenn sich nicht alle kennen.
- Wenn welche später dazukommen, diese kurz **auf den Stand der Diskussion**, des Ablaufs **bringen**.
- **MethodenwächterIn sein** – ‚Methoden‘ sind regelgeleitete Handlungen. Wenn entschieden wurde, eine bestimmte Methode einzusetzen, dann ist darauf zu achten, diese auch entsprechend anzuwenden, da sie sonst in das Gegenteil des Beabsichtigten umschlagen könnte.
- **Störungen** im Prozess **wahrnehmen und ansprechen**. Dafür bietet sich z.B. eine „Is was?–Runde“ an oder die direkte Nachfrage bei konkret Beteiligten.
- **Inhaltliche Aufgaben** der Moderation sind schließlich:
 - **Einführendes** hineinfragen **in den Themengegenstand** (Worum geht es? Was ist die Zielsetzung für die Diskussion? Welche Punkte sind möglicherweise besonders konfliktreich? Was ist der gegenwärtige Stand?)
 - **Fokussierung** – wenn Diskussionen abschweifen, sie erneut auf den eigentlichen Diskussionsstand zurückführen.
 - **Diskussionen abschließen** – Diskussionen zusammenfassen und Zustimmung dazu abfragen. Aber zugleich dabei nicht hetzen. Aus der Absicht, möglichst fix zum Ergebnis zu kommen, neigen viele dazu, ein hohes Tempo anzuschlagen. Es gilt jedoch sehr oft, „in der Ruhe liegt die Kraft“. Häufig führen gerade hohes Tempo und Stress zu Verzögerungen.

Meistens übernimmt die Moderation zugleich die Funktion der Redeleitung. Sind beide Aufgaben voneinander getrennt, so muss gewährleistet sein, dass die Moderation für ihre Moderationsaufgaben direkten Zugang zum Rederecht bekommen kann.

Die Aufgaben der Redeleitung sind insbesondere die drei folgenden:

- **Reihenfolge der Redebeiträge** beachten – hier bietet es sich aus Entlastungsgründen durchaus an, eine schriftliche Redeliste zu führen (was auf dem Papier steht, brauche ich nicht im Kopf zu behalten). Wichtig ist, dass die Redeleitung (wie auch die Moderation) sich für inhaltliche Diskussionsbeiträge (also in ihrer Rolle als DiskussionsteilnehmerIn) selbst für die anderen sichtbar meldet. Für Redebeiträge in der Rolle der Moderation bzw. Redeleitung gilt dieses nicht – sie kann unabhängig von der Reihenfolge eingreifen. Es ist wichtig, diesen Unterschied zu beachten, da es eine unbewusste Verführung ist, als Redeleitung oder Moderation die damit verbundene Machtposition auszunutzen.

Unterschiedliche Menschen unterscheiden sich auch in ihrem Redeverhalten. Es gibt die, die kein Problem haben vor größeren Gruppen das Wort zu ergreifen, und die, die sich dabei sehr unwohl fühlen. Es gibt Lang- und Kurzredende, es gibt Dozierende und Fragende. Es gibt die unterstützend und die übernehmend Unterbrechenden.

Noch immer lässt sich im Kommunikationsverhalten tendenziell eine geschlechtsspezifische Unterscheidung feststellen. Es ist deswegen angeraten, eine nach Geschlecht quotierte Redeliste zu führen.

Auch bietet sich an, WenigsagerInnen bzw. Seltenredende abweichend vom Zeitpunkt des Meldens auf der Redeliste vorzuziehen.

- **Redeverhalten der Anwesenden** beobachten. – Alle haben etwas zu sagen und manchmal nicht eben wenig. Eine ebenso wichtige wie unangenehme Aufgabe der Redeleitung ist es, die Diskussionsdisziplin der Teilnehmenden zu erhöhen. Wiederholungen, Aus- und Abschweifungen gibt es allerorten, sind oft auch interessant, aber meist jedoch nicht förderlich für den Diskussionsverlauf. Hier zu intervenieren erfordert Mut, Durchsetzungsvermögen (d.h. sich beim Unterbrechen nicht unterbrechen lassen) sowie Taktgefühl. Zudem besteht die Gefahr, dass die Redeleitung sich von eigenen Sympathien oder Antipathien leiten lässt. Sinnvolle Interventionen können hier sein: „Ich glaube, das Argument ist klar geworden, wolltest Du noch

etwas Weiteres sagen?"; „Lass uns diesen Punkt gleich behandeln und zunächst XY fertig besprechen, ok?“.

- Die Redeleitung hat ansonsten zu gewährleisten, dass alle **ausreden** können. Gelingt dieses so gar nicht, ist eine Möglichkeit, einen Redegegenstand (ein Kissen, einen Ball, einen Pflasterstein, ...) zu nutzen. Reden darf nur, wer gerade den Redegegenstand im Besitz hat. Ebenfalls sollte sie auf die Verteilung der Redeanteile achten und diese gegebenenfalls ansprechen. Reden nur wenige, so hat dieses vielleicht einen thematisierungswürdigen Grund.

H) Diskussionsteilnehmende

Auch die TeilnehmerInnen können und sollen den Sitzungsablauf positiv beeinflussen. Folgende Verhaltensweisen sind dabei zu empfehlen:

- **Nicht bluffen lassen und nicht bluffen.** Sich bluffen lassen funktioniert so: Ich verstehe in einer Diskussion etwas nicht (ein Wort, einen Verweis o.ä.) und frage nicht nach. Damit möchte ich verhindern, dass ich für dumm gehalten werde. Natürlich ist gerade dieses Verhalten dumm, und schon die Sesamstraße hat uns beigebracht: „Wer, wie, was, wieso, weshalb, warum – wer nicht fragt, bleibt dumm“. Auch kann mensch sich in aller Regel sehr sicher sein, dass es mindestens eine weitere Person gibt, die sich ebenfalls bluffen lässt und sich ebenfalls nicht traut nachzufragen.

Aktiv zu bluffen, ist noch größerer Mist. Eine sehr weit verbreitete Form des aktiven Bluffens versteckt sich häufig hinter Aussagen wie „Fast alle ExpertInnen sagen, dass ...“ oder „Wie in vielen Untersuchungen nachgewiesen wurde, ist ...“. Auch „Namedropping“ („Mit Abendroth stimme ich dem zu.“) oder unklare und unerklärte Theorieverweise zeigen vielleicht, wie bescheiden und vermeintlich klug ich bin, sind jedoch sehr kontraproduktiv für gemeinsames Arbeiten. Mit namedropping ist jedoch nicht gemeint, eine – durchaus sehr wertvolle – Quellenangabe für Gedachtes auch zu benennen.

Verständliches Reden in einer einfachen Sprache ist nicht leicht. Da wir aber sehr unterschiedlichen Sozialisationsbedingungen ausgesetzt waren und sind, sollte dieses Ziel sein. Bei den einen gab es im Elternhaus massenhaft Bücher, und Konflikte wurden ausdiskutiert. Bei anderen gab es wenige Bücher, und Diskussionen wurden kaum geführt. Das hat Konsequenzen für eine Zusammenarbeit. Eine elaborierte (d.h. differenziert ausgebildete) Sprache mag sich für die einen gut anfühlen – andere werden dadurch jedoch ausgegrenzt.

Insgesamt lässt sich sagen, dass Bluffen unter emanzipatorischer Perspektive fatal ist. Neben der Sesamstraße hat die EZLN (Chiapas/ Mexiko) die emanzipatorische Leitlinie dazu formuliert: „Fragend schreiten wir voran“.

- **Spezifische Sprache vermeiden oder immer wieder erklären.** In fast allen Zusammenhängen bilden sich mit der Zeit spezielle Sprachanteile heraus. Schon so mancher „Antirabüti mit Büchern vom Robula“ in der Fuzo hatte Besetzungsprobleme, weil nicht alle Anwesenden wussten, worum es dabei geht. (Hier: Stand gegen Rassismus in der FußgängerInnenzone bei dem auch Bücher zum Thema aus dem Roten Buchladen (Göttingen) in Kommission verkauft werden sollen.)
- **Bezug nehmen.** Für Diskussionsprozesse ist es hilfreich, wenn ich konkrete Bezüge zu anderen Redebeiträgen herstelle und einen eigenen Redebeitrag zurückstelle, wenn er einen neuen Diskussionspunkt aufmacht, der aktuelle jedoch noch nicht abgeschlossen ist.

Auf eine an mich gerichtete Kommunikation antworte ich immer auf der Basis dessen, was bei mir angekommen ist. Das kann jedoch vom beabsichtigten Inhalt des Gesendeten beträchtlich abweichen, weswegen es zuweilen angeraten sein kann, dem eigenen Beitrag eine Kurzfassung des bei mir Angekommenen voranzustellen („Ich hab’ Dich so verstanden, dass ...“).

- **„Schreib dir’s auf“.** Gerade bei differenzierten Diskussionen dauert die Zeit zwischen Meldung und Rederecht zuweilen länger. Anzuraten ist in solchen Situationen, sich ein paar Stichpunkte zu den eigenen Statements zu notieren. So geht weniger verloren, und besser strukturiertes Reden wird möglicher.

- **Wiederholungen vermeiden, aber Positionen unterstützen.** Bereits Gesagtes braucht nicht erneut ausformuliert werden. Sinnvoll ist es allerdings, deutlich zu machen, dass eine Position unterstützt wird. Dazu reicht ein kurzes „Ich schließe mich X an“.
- **Redende unterstützen.** Es ist nicht leicht zu reden, wenn eine_r in ausdruckslose Gesichter blickt. Augenkontakt oder leichtes Nicken als Zeichen, dass ich zu verstehen meine, was die Aussage des Statements sein soll, kann hier Abhilfe schaffen.
- **Moderation unterstützen.** Zu moderieren ist keine leichte Aufgabe. Deswegen sollten alle nach Möglichkeit bei der Bewältigung dieser Aufgabe die Moderation unterstützen, was allerdings keinesfalls darin münden sollte, der Moderation selbige aus der Hand zu nehmen.
- **Nicht moderationsfixiert reden.** Die Machtposition der Moderation führt des öfteren dazu, dass Redende sich nicht an alle Anwesenden wenden (z.B. den Blick in der Runde herumgehen lassen), sondern ausschließlich ihr Statement an die Moderation/Redeleitung richten. Das stärkt nicht nur deren Machtposition, sondern belastet diese auch, da ihr zusätzlich die Rolle der Gesamtzuhörendenschaft angetragen wird.
- **Kurz fassen.** Sicher ist es zuweilen notwendig, für die Entwicklung eines Gedanken Zeit zu haben und sich auch zu nehmen. Dennoch gilt „in der Kürze liegt die Würze“. Ein weiterer Sinnpruch dazu kommt aus der Bildungsarbeit. Dort gilt: „Du darfst alles sagen, es sollte jedoch nie fünf Minuten überschreiten“.
- **Zustimmung signalisieren.** Sehr häufig wird bei Versuchen von Moderation oder Diskussionsleitung ein Ergebnis zu formulieren, nach dem Motto „welcheR schweigt stimmt zu“ regungslos verharrt. Sinnvoller ist stattdessen nicht nur Widerspruch, sondern auch Zustimmung zu signalisieren. Ein probates, der Gebärdensprache entlehntes Mittel ist das Händewedeln der Zustimmungenden.

I) Protokoll schreiben

Ein Protokoll zu schreiben ist nicht zwingend notwendig. Wenn aber eines geschrieben wird, so ist wichtig, sich darüber im Klaren zu sein: Protokolle können viel. Sie können den Lesenden tumultartige Treffen langweilig erscheinen lassen oder langweilige Treffen in scheinbar spannende verwandeln. Sie können Lust auf mehr machen oder demotivieren. Ihre Wirkmächtigkeit ist sehr hoch und diese kann potentiell missbraucht werden. Ihre zentrale eigentliche Funktion ist jedoch die der **Ergebnissicherung**.

Ein ideales Protokoll ermöglicht es, den Verlauf, die Stimmung und die Ergebnisse eines Treffens realistisch nachzuvollziehen. Ein solches ideales Protokoll sollte alle Punkte der Tagesordnung behandeln und zusätzlich einige Rahmenbedingungen und den Themenspeicher ausweisen.

Im Einzelnen:

- Wo fand das Treffen im welchen Zeitrahmen statt.
- Wer nimmt teil – dieses gibt nicht zuletzt über die Wirkmächtigkeit der Ergebnisse Aufschluss. Will sagen: Werden wichtige (gar kontroverse) Beschlüsse gefällt und viele sind nicht anwesend, so werden bei der Umsetzung vermutlich Probleme auftauchen.
- Welche Stimmungen brachten die Teilnehmenden mit. Hier bietet es sich an, die Statements der Eingangsrunde zu entpersonalisieren, also eher eine Aufzählung zu machen („Wir sind: müde; gehetzt; kommen direkt von der Arbeit; entspannt; hatten vorhin Ärger; sind voll motiviert; besonders auf Top X gespannt;...“).
- Gleiches gilt für die Frage, welche Stimmung die Teilnehmenden mit nach Hause nehmen bzw. was in der Kritikrunde aufkam. Hier ist die Entpersonalisierung noch wichtiger, denn schriftlich fixiert und verbreitet ist ein „Alle sagen, Guido rede zu abschweifig und zu laut und habe zudem ein schlechtes Sozialverhalten“ eine gänzlich andere Qualität als ein „es wird angemerkt, dass es besser wäre, mehr aufeinander einzugehen und die Statements kürzer und prägnanter zu fassen“. Kritik sollte in der Situation zwar personalisiert werden, aber dieses in der Situation belassen bleiben.

- Bei den inhaltlichen Tops ist es gegenstandsabhängig, ob ein reines Ergebnisprotokoll ausreicht oder ob eher ein Verlaufsprotokoll geeigneter ist. In jeden Fall ist es besser, nicht nur die Beschlüsse allein, sondern auch ihre Begründung zu protokollieren. Dieses macht nicht nur das Warum für Nichtteilnehmende nachvollziehbarer, sondern zwingt auch zu mehr Klarheit während der Treffen. Wenn möglich, dann sind zudem eingebrachte Vorlagen dem Protokoll beizufügen.
- Weiter ist es wichtig, die Arbeitsaufträge klar im Protokoll zu benennen. Auch ermöglichen protokollarisch aufgeführte Termine von Arbeitsgruppen und/oder dazugehörige Ansprechpersonen mehr Mit- oder Zuarbeit – z.B. von Menschen, die zwar nicht am Treffen teilgenommen haben, aber das Protokoll lesen.
- Um zu verhindern, dass nichts ‚einfach so‘ verloren geht, ist es wichtig, den Themenspeicher mitzuprotokollieren.
- Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist der eines Terminfahrplanes in dem die weiteren Termine des Arbeitszusammenhanges (evt. samt relevanter Außendaten) aufgeführt werden.

Oft ist es nicht leicht, eine Person zu finden, die die Aufgabe des Protokollschreibens übernehmen möchte – schließlich bedeutet dies ja auch oft nicht gerade wenig Arbeitszeit. Besonders empfehlenswert ist deswegen ein „just-in-time“-Protokoll. Damit ist gemeint, dass zeitgleich zum Treffen (im besten Fall mittels hoher Fingerfertigkeit auf der Tastatur) das Protokoll entsteht. In einem solchen Fall kann das Protokoll nach der Kritikrunde (bzw. immer auch mal wieder nach einzelnen Tops) laut verlesen und gemeinsam beschlossen werden.

Schließlich ist zu gewährleisten, dass ein geschriebenes Protokoll auch alle erreicht, die es betrifft – und dieses möglichst zeitnah.

J) Kultur entwickeln

Wie eingangs behauptet, ist es für „den Ablauf von Treffen [...] zentral, welche Haltung die Teilnehmenden zueinander einnehmen“. Die Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitskultur geht damit Hand in Hand.

Bei allen drängenden und brennenden Fragen der Zeit zeigt die Erfahrung, dass sich hierin investierte Lebenszeit vielfach doppelt und dreifach zurückzahlt, denn wenn es erst einmal gelungen ist, eine angenehme Arbeitskultur, sprich einen hohen Grad an Selbstorganisation, zu erreichen, so beschleunigt sich die gemeinsame Arbeit und macht mehr Spaß und gibt mehr Kraft als sie zieht.

Zwei Tipps möchte ich abschließend dazu geben:

Zuerst gilt mit „Ton Steine Scherben“ nach wie vor, dass, bevor wir die letzte Schlacht gewinnen können, wir zusammen kommen müssen, um uns kennen zu lernen. Was bietet sich dazu besser an, als gemeinsam zu kneipen, zu kochen, zu feiern und/oder zu spielen?

Was die konkrete Arbeits- und Treffkultur des Zusammenhanges anbelangt, so empfehle ich die gemeinsame Lektüre dieses Textes. Insbesondere dafür ist er gedacht und geschrieben.

Uns allen viel Erfolg!

Für Hinweise, Anregungen, Ergänzungen und Kritik (negative wie positive) bin ich – wie sollte es anderes sein – sehr dankbar! Ebenfalls berate ich gerne bei Anfragen nach oder Bedarf an Supervision, Mediation oder (Konflikt-) Moderationen. Meine Kontaktmailadresse lautet:

peter_wolf (at) jpberlin.de