

# Handout Seminar 3: „Hierarchiekritisch Projekte machen“

## 0. Intro

Nachdem wir uns Gedanken zu Hierarchien im Allgemeinen, und Merkmalen für hierarchiekritische Projekte gemacht haben, geht es nun darum, die Konkrete Arbeit anhand dieser Merkmale zu analysieren. Findet unsere Arbeit hierarchiekritisch statt? Wo hakt es? Was sind die konkreten Herausforderungen? Dies wird in vier Kategorien analysiert:

1. Treffen
2. Digitales Zusammenarbeiten
3. Reden
4. Entscheidungsfindung

## 1. Treffen

Wir meinen mit Treffen jedes Mal, wenn wir konkret Zusammenarbeiten: Ob das im großen Plenum ist, in Kleingruppen, bei einer Webkonferenz oder im Chat. Treffen ist, wenn wir miteinander interagieren. Da gehen schon schnell Dinge schief, oft aufgrund von Hierarchien.

### Beispiele für Herausforderungen

**Wissens- und Informationshierarchien.** Es kann unklar sein, worum es beim Treffen gehen wird. Oft ist es auch so, dass einige Beteiligte mehr Vorwissen haben, ob zur konkreten Aktion oder akademisches Fachwissen, das sie mit einbringen können. Wir reden dann auch von „Informationseliten“.

**Intransparenz.** Für manche ist gar nicht klar, wann genau, wo, wie oft sich getroffen wird, wann dann die Entscheidungen getroffen werden und wie sie mitentscheiden können.

**Mangelnde Zugänglichkeit.** Wenn immer die gleiche Person das Protokoll schreibt, hat. Wenn immer die gleiche Person die Informationen reinträgt, weil nur sie Zugang zu den Emails oder Kontakt mit der Politikerin hatte. Wenn bestimmte Personen dominant auftreten, weil sie offensichtlich schon ganz lange dabei sind und auch so aussehen.

**Rededominanz.** Während des Treffens der vermutlich häufigste Knackpunkt: Einige reden ohne Punkt und Komma (Spoiler: häufig cis-Männer), während andere nichts oder sehr wenig sagen. Oft auch Leute, die es toll finden, toll formulieren zu können. Das Alles kreiert Hierarchien, weil diejenigen, die mehr reden, mehr Gehör finden und somit besser

von ihrem eigenen Standpunkt überzeugen können.

**Zeitknappheit.** Wir würden ja Alle anhören und bessere Treffen entwickeln, aber es ist wieder eine Woche vor der nächsten Demo und wir müssen in der nächsten Stunde noch 20 Tops besprechen. Dann können wir doch nicht mehr alle anhören, sondern müssen schnell Entscheidungen finden.

**Zentralität von Entscheidungen.** Hängt oft mit Zeitknappheit zusammen! Wir wollen wenn wir uns sehen, alle miteinander über alles entscheiden (damit wir selbstorganisiert sind). Das dauert ewig. Und die Hälfte der Entscheidungen interessiert uns nicht. Und wir müssen uns für das Eine oder das Andere entscheiden, d.h. Können nicht Beides machen.

**Inkonsequenz.** Im Volksmund Schlumpigkeit. Wenn wir ein Plenum machen und Entscheidungen treffen wollen, aber es ist nur die Hälfte da, und davon ist die Hälfte zu spät.

**Ineffizienz.** Es geht alles nicht so schnell, und klappt nicht so gut wie auf der Arbeit, und jemand hatte für ein Thema die Verantwortung übernommen (aber wer nochmal?). Naja. Wir machen weiter.

#### Hierarchiekritische Lösungsansätze

**Dezentral:** Die ganz große Empfehlung. In Kleingruppen arbeiten und große Treffen nur zum Updaten benutzen. Wichtige Entscheidungen müssen natürlich gemeinsam getroffen werden – aber müssen wir mit 15 Leuten über eine Pressemitteilung entscheiden? Wichtig ist es, die Möglichkeit zu geben, mitzuzusprechen – z.B. durch dazukommen ins kleine Treffen, Beitreten der Arbeitsgruppe etc. Leitbild: „Alle sollen die Möglichkeit haben, Alles machen zu können“.

Deshalb: **Arbeits-/ Kleingruppen.** Die Empfehlung schlechthin. Eine Presse-AG, die die Presse macht. Eine Sicherheits-AG, die Sicherheit macht. Eine Themen-AG XY. Undsoweiter. Wichtig! Die Mitglieder der AG's/ KG's sollten nicht immer die Gleichen bleiben: Durch Rotation oder andere Mechanismen durchtauschen. Vermeidet auch Geklügel. Auch mal einer AG beitreten, deren Thema du noch nicht so kennst. AG's müssen zugänglich bleiben! D.h. Einführungsmechanismen überlegen, Skillsharen, Zugänge teilen, transparent machen wie/woran gearbeitet wird. Große Treffen dienen dann den Updates aus den KG's und bestimmte Grundsatzentscheidungen (Also nicht: Welches Transpi nehmen wir mit zur nächsten Demo).

**Entscheidungsmatrix:** Einmal in der Gruppe besprechen: Was sind Entscheidungen, wo Alle immer miteinscheiden sollten? Und was ist möglich, in kleinen Gruppen zu entscheiden? Praktisch ist, das zu verschriftlichen und zugänglich aufzubewahren. So kann eine AG ihre Alltagsentscheidungen treffen, und bei wichtigen – z.B. Strategie- oder Prinzipienentscheidungen – die ganze Gruppe fragen.

**Betroffenen- Interessiertenplenum:** Nur diejenige, die ein bestimmtes Thema interessiert, kommen. Um Teilnahmezwang und ein Gefühl der Langeweile zu vermeiden. Auch möglich: Am Anfang des Plenums Thementische/Ecken einteilen, und wir müssen uns entscheiden, welches Thema uns am Meisten interessiert. Oder Plena aufteilen: die erste Stunde ist Thema X gewidmet (wer sich interessiert, kommt), die zweite Stunde Thema Y.

**Themenplenum:** Weil es oft so ist, dass bestimmte Themen strukturell unter den Tisch fallen, lohnt es sich, dafür ein separates Treffen zu planen. Z.B. ein Emoplenum, oder ein Reflektionsplenum, oder ein Hierarchieplenum.

**Minimieren von Codes.** Sorgt für mehr Zugänglichkeit während eines Treffens. Wenn wir z.B. neue Mitstreitende gewinnen wollen, aber das Treffen in einem zu plakatierten AZ abhalten – könnte abschreckend wirken. Gemeinsames Reflektieren über eigene Codes hilft immer, besonders wenn auffällt, dass bestimmte Gruppen von Leuten strukturell fehlen ( keine Diversität in der Gruppe).

**Agenda und Protokoll:** Eine (offene) Agenda sorgt für Offenheit, Transparenz, und Teilhabe. Vor dem Treffen haben alle die Möglichkeit, Themen einzutragen. Während des Treffens ist es wichtig, Protokoll zu führen, das danach zugänglich für Alle bewahrt wird. So minimieren wir Informationseliten.

**Moderation:** Jemand der den Überblick behält, über wer was sagt, inhaltlich das Gespräch ein bisschen steuert. Kritik: Moderation hat mehr Macht. Daher ist es wichtig zu schauen ob Moderation überhaupt gebraucht wird – oft abhängig von Gruppengröße. Wenn nicht, vermeiden.

**Alternativ: Eigenmoderation.** Alle achten aufeinander und auf Wortmeldungen der Anderen, setzt Achtsamkeit der Gruppe voraus. Sehr wünschenswert; in der Realität werden trotzdem oft rededominante Menschen bevorzugt (Klassiker: Sich melden und dabei schon losreden.)

**Redeliste-Moderation:** Eine Person schreibt nur auf/ behält im Auge, wer sich meldet und nimmt Alle nacheinander dran. Möglich ist dabei auch, Gewichtungen zu machen, sodass unterschiedliche Gruppen zu Wort kommen. z.B. FLINTA-Personen zuerst, oder spezifische rededominante Menschen später.

**Selbstreflektion:** Jede\*r kann sich selber fragen: Muss das, was ich sagen will, gesagt werden? Wurde es schon gesagt/ Ist es wichtig? Muss *ich* es sagen? Oder würde es jemand anders sagen, wenn ich es nicht tu?

**Spiegel:** Eine Person findet sich, die ein Treffen lang (ob online oder offline) beobachtet, wie Redeanteile in der Gruppe verteilt sind, wie geredet wird (z.B. viele Fremdwörter) und wie Menschen aufeinander reagieren. Die Person spiegelt das am Ende des Treffens

der Gruppe zum Reflektieren.

**Zeitmanagement:** Eine Person findet sich, die die Zeit im Auge hält: nach Themen, möglicherweise auch nach Redelänge (dass Leute sich einigermaßen kurz halten) oder auch nach Rededominanz (dass Leute überdurchschnittlich viel reden). Möglich ist es, dass den Betreffenden Personen nach dem Plenum zu spiegeln.

To be honest: Gegen Schlumpigkeit haben wir kein Mittel. Sagt uns Bescheid falls ihr was wisst.

### Weiterführende Links und Literatur

- „Diskussionshandzeichen“, CC diskussionshandzeichen.wordpress.org (als Handout im Ordner)
- Das Kommunikationskollektiv hat eine gute Materialsammlung zum Thema „Miteinander reden“ und Moderation: <https://www.kommunikationskollektiv.org/material/>
- „Kleiner Moderationsreader“, CC Stuhlkreis\_revolve Kollektiv: <https://stuhlkreisrevolve.de/kleiner-moderationsreader/>
- „Power to the People. Moderationsmappe für Jugendbeteiligung“, CC YUMPU: <https://www.yumpu.com/de/document/read/21304342/moderationsmappe-fur-jugendbeteiligung-youth-bank/131>
- In der Methodendatenbank der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) finden sich viele praktische Moderationsmethoden: <https://www.bpb.de/lernen/formate/methoden/227/methodendatenbank>
- „350.org“ hat eine große Bandbreite an Moderationsmethoden: <https://de.trainings.350.org/for/seminarleiterinnen/#online-moderation>

## 2. Digitales Zusammenarbeiten

Was ist damit gemeint? Hiermit meinen wir (im heutigen Zeitalter) alles, was an Infrastruktur zum Zusammenarbeiten gehört, ohne dass mensch sich gerade trifft. Also alle Zusammenarbeit, die um Treffen herum stattfinden, von gemeinsamen Dokumenten über Clouds bis Emails.

### Herausforderungen in Punkto Hierarchiekritik

**Trade-off zwischen Professionalität und Zugänglichkeit.** Es gibt die inherente Neigung eines Projekts, sich zu professionalisieren – das ist ja auch erstmal gar nicht schlecht. Oft verringert es aber die Zugänglichkeit, weil die Ansprüche höher sind (z.B. an eine Pressemitteilung, das Verwalten eines social media Accounts, eine komplizierte Cloud).

**Trade-off zwischen Sicherheit und Zugänglichkeit.** Leider ist es oft so, dass sichere Alternativen etwas komplizierter sind (klassisches Beispiel: PGP-Mailverschlüsselung). Das verringert den Zugang: Neue Leute können weniger schnell einsteigen, und einige technisch weniger Versierte schließt es komplett aus. Klassische Herausforderung ist der Übergang von einer großen Bewegung, die sich über Chat-Apps wie Telegram gefunden hat, zu einer praktischen und organisationstauglichen digitalen Zusammenarbeit. Außerdem geht der Trade-off da weiter, wo Zugang (z.B. zu Passwörtern, Clouds, Mails) nötig ist um hierarchiearmes Zusammenarbeiten zu ermöglichen, aber das breite Teilen solcher Informationen oft die interne Sicherheit gefährdet.

**Sicherheit im Allgemeinen.** Wir tun heute fast alles online, und so wollen wir auch in unseren Gruppen zusammenarbeiten. Dass sich aber wenig Menschen mit Datensicherheit auskennen, beschäftigen und die dominanten Angebote nicht sicher sind (z.B. google drive, slack, zoom), trägt dazu bei, dass die Sicherheit von persönlichen Informationen – einerseits über geplante Aktionen, andererseits die Daten von Personen – einem großen Risiko ausgesetzt sind.

**Transparenz.** Gerade in großen Organisationen gibt es fünf verschiedene Orte, wo Daten gespeichert sind, werden verschiedene Apps und Chats benutzt, und mensch verliert schnell den Überblick, wo nochmal was gespeichert ist und wie gemacht wird.

### Hierarchiekritische Lösungsansätze

**Allgemein:** Für die Trade-offs in Punkto Sicherheit/Zugang sowie Professionalität/Zugang können wir nur Kompromisse eingehen: Welche App ist sicher genug, aber einigermaßen professionell? Im allgemeinen Sinne hilft die Einbindung der Hacker\*innen/Nerdszene: Zu vermitteln, was aktivistische Bedürfnisse sind, und zu hoffen, dass diese bald entwickelt werden.

**Sicherheitsmatrix.** Es hilft, gemeinsam darüber nachzudenken, wo die eigenen Daten potentiell enden, und welche konkreten Gefahren es damit gibt (z.B. Können Daten zu Antifa-Gruppen Nazis in die Hände fallen? Wie konkret ist die Annahme, dass der Verfassungsschutz nach unseren Daten sucht? Oder es in 10 Jahren tun wird?). Damit können wir gemeinsame „Gefahren-Szenarios“ entwickeln. Das klingt erstmal überzogen, hilft aber nicht nur der eigenen Sicherheit, sondern auch der Entspannung: zu wissen, wann und was wir vielleicht auch ohne Probleme ausplaudern und speichern können.

**Minimale Sicherheitsstandards.** Basierend auf der entwickelten Matrix können wir uns Gedanken machen zu gemeinsamen minimalen Sicherheitsansprüchen. Damit können wir neue Apps einfach testen. Z.B: Werden alle Daten Ende-zu-Ende verschlüsselt gespeichert? Wenn nicht, dann nicht benutzen. Oder: Sieht und speichert diese App unsere Telefonnummern?

**Prozesse und Strukturen dokumentieren.** Verschriftlichen, was für Strukturen es gibt, wer die Zugänge hat, wie Prozesse ablaufen. Z.B. „Handreichung für neue Mitstreitende“ oder „Handreichung für die interne Kommunikation“. Solche Dokumente können enorm helfen, Zugänglichkeit und Transparenz zu erhöhen.

**Dokumente teilen.** Spricht für sich. Es bringt nichts, wenn es ein wichtiges Dokument nur auf dem Privatrechner von einer Person gibt. „Alles teilen! Aber sicher.“ ist der Anspruch. Findet z.B. eine Cloud, die gute Sicherheitsstandards hat (z.B. Nextcloud). Auch dazu gehört: gemeinsam Dokumente erstellen, z.B. über ein Pad. Gemeinsame To-Do-Listen, Kanbans und Kontaktlisten, sind nicht nur praktisch, sondern helfen auch der Transparenz.

**Gemeinsame Zugänge.** Ist klar, macht eigentlich auch fast jede\*r: Ein gemeinsamer Emailzugang ermöglicht Transparenz für Alle (Alternativen sind Forwards an eigene Mailadressen); gemeinsame Social-Media Accounts auch.

**Onboarding-Prozedur.** Wenn eins neu zur Gruppe kommt, sich Zeit nehmen und eine richtige Einführung machen – z.B. zusammensetzen und gemeinsam durch die Cloud gucken, gemeinsam Emailadresse einrichten, ein Onboarding-Dokument durchgehen, Messenger installieren. Die Zeit, die hier investiert wird, wird sich lohnen.

**Zugangsmatrix.** Zur Sicherheit der Organisation ist es manchmal nötig, dass nicht 1000 Menschen den Zugang zum Aktionsplan haben. Trotzdem ist es dann als Mitglied nett zu erfahren, wer denn den Zugang hat (und warum). Dabei hilft eine Zugangsmatrix, die intern zugänglich ist. Z.B. Nur die Menschen der AG Presse haben Zugang zu Postfach XY, weil dort die Emailschlüssel mit bestimmten Journalist\*innen abgespeichert sind.

Zusätzlich: **Zugänge und Transparenz analysieren.** Basierend auf so einer Matrix können wir gemeinsam analysieren, ob es denn nötig/ wünschenswert ist, dass einige Zugänge

breiter geteilt werden (oder auch verschmälert). Dabei kann direkt mitgedacht werden, ob und wie es möglich ist, die Transparenz zu vergrößern. Nötig ist die bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema: Das verhindert, dass sich über die Zeit Eliten einschleichen, nur weil keine\*r was dagegen gesagt hat.

**AG/KG Zusammenarbeiten.** Möglich ist es, dass sich eine kleinere Gruppe findet, die immer wieder/ über einige Zeit das Zusammenarbeiten auf hierarchiekritische Merkmale untersucht und Alternativen entwickelt und vorschlägt.

**Skillsharing!** Wie immer. Wenn eine\*r sich mit der Cloud auskennt, dann soll es das Angebot schaffen, die eigenen Skills zu teilen. Auch wenn das nur ein 5-10 minütiges Skillshare ist. Sobald du das Gefühl hast, du kannst etwas, was jemand anderes nicht kann (und dieses Skill könnte der Person helfen), biete an, dein Skill zu teilen.

**Dezentrales DIY.** Wir promoten ja bekanntlich dezentrales Arbeiten, und daher auch dies: Wenn ihr das Gefühl habt, ein Dokument könnte irgendwie hilfreich sein (z.B. eine Handreichung, eine Matrix), dann: just do it! Warte nicht darauf, bis das Plenum auch gesagt hat, dass es das Dokument gut findet, sondern mach einfach (solange es die Sicherheitsstandards erfüllt).

**Kolaborationstools.** Für diejenigen, die verzweifeln, weil sie drei verschiedene Programme benutzen und gleichzeitig in 50 Telegram-Channels sind: vielleicht hilft ein gemeinsames Kolaborationstool, um Funktionen zu kombinieren: ZB Chatten, Konferenz, Dokumente teilen und gemeinsam bearbeiten (z.B. Riot, Nextcloud).

### Weiterführende Links und Literatur

- Unsere Materialsammlung zum Thema Digitale Autonomie:  
<https://skillsforutopia.org/digitaleautonomie/>
- "The organisers activity book", CC Tactichaltech  
<https://ourdataourselves.tacticaltech.org/posts/the-organisers-activity-book/>
- „350.org“ bietet zahlreiche Tools zum Thema „Zusammenarbeiten“:  
<https://de.trainings.350.org/for/organisatorinnen/#strategie>
- Auch „Seedsforchange“ hat zahlreiche Tools zum Thema „Zusammenarbeiten“:  
<https://www.seedsforchange.org.uk/resources>

### 3. Reden

#### ...Herausforderungen

Im Miteinander reden gibt es verschiedenste Herausforderungen, und oft geht reden mit viel Hierarchien einher. Neben dem, was unter „Treffen“ schon angesprochen wurde, sind Herausforderungen in Punkto Hierarchiekritik beim Reden:

- ☒ dass bestimmte Themen als „Wichtiger“ gesehen werden (oft Aktivismus und Politik)
- ☒ dass bestimmte Leute mehr miteinander Reden als Andere – der „Klüngel“
- ☒ dass es keinen oder wenige Momente gibt, um ehrlich miteinander zu reden und Feedback zu geben
- ☒ dass sich gestritten wird – und danach manchmal gespalten, aufgelöst, oder rausgeschmissen.

Wir glauben, dass das oft kommt, weil wir nicht gut gelernt haben, miteinander zu reden. Das wollen wir jetzt also ändern!

#### Hierarchiekritische Lösungsansätze

**Prozessdenken.** Es scheitert oft daran, dass wir denken, Aktivismus ist vor allem Arbeiten-aufs-Ziel-hin. Aber „Prozessorientierung“ ist ein wichtiges Merkmal von hierarchiekritischen Projekten. Das heißt, es geht nicht nur um das Ziel, sondern um das Miteinander und den gemeinsamen Weg dahin. Außerdem können (und wollen) wir im Aktivismus nicht Privates vom Politischen trennen, deshalb geht es um mehr als nur die Aktion: es geht um uns. Und zu uns gehört unser Befinden und die Dynamik untereinander.

**Utopiefokus.** Mehr dazu unter „Utopien und Visionen“. Gemeinsam visionär werden und über Utopien nachdenken hilft, den Fokus auf das gemeinsame Ziel zu richten (und hilft, die eigenen Probleme in Perspektive zu setzen).

**Emozeit.** Einander Raum geben, unsere Gefühle auszusprechen. Geht in einer Emorunde, oder in einem eigenen Emoplenum – so können wir Dampf ablassen, bevor sich zu viel zusammenstaut, und gegenseitig vertrauen lernen. Auch im Plenumsalltag einbauen, z.B. durch eine Blitzlichtrunde, in der jede\*r sagt, wie er\*sie sich mit einer Entscheidung fühlt.

**Vertrauensperson.** Um Klüngel/ Außenseiter\*innendynamiken zu vermeiden, gibt es pro Person eine Vertrauensperson, die z.B. durch Lose zugeteilt wird. Die Vertrauenspersonen checken gegenseitig beieinander ein, wie es ihnen geht, ob der\*die andere Unterstützung brauchen kann, oder jemand gerade besondere Bedürfnisse hat.



**Bezugsgruppe.** Eigentlich eine Erweiterung der Vertrauensperson. Eine kleine Gruppe innerhalb der größeren Gruppe achtet aufeinander, reflektiert regelmäßig gemeinsam und tauscht sich über Gefühle aus.

**Achtsamkeitsperson/ Team.** Klar, besser ist es, wenn alle miteinander achtsam sind. Aber um zu garantieren, dass es tatsächlich Achtsamkeit oder „Awareness“ für bestimmte Themen gibt, macht es manchmal Sinn, wenn wir die Rolle einer speziellen Beobachter\*in, oder einem Team, für Achtsamkeit verteilen. Sodass es für jede\*n jemanden gibt, an den sie\*er sich wenden kann, auch für Außenseiter\*innen.

**Bedürfnisaustausch.** Oft gibt es implizite Hierarchien in Bedürfnissen, und stehen einige Bedürfnisse automatisch höher als Andere. So kann das Bedürfnis, endlich mal zu feiern, oft niedriger eingestuft werden als das Bedürfnis, endlich mal in einer Umgebung zu sein, in der nicht gefeiert wird. Um die Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse in einer Gruppe zu verstehen, sollte sich darüber ausgetauscht werden. Ob im Gespräch, oder auf einer Wand, auf die Alle ihre Bedürfnisse schreiben – und so erstmal sichtbar wird, wie vielseitig und konträr unsere Bedürfnisse oft sind!

**Dezentral.** Je mehr dezentral gearbeitet wird, desto weniger müssen wir uns auf das eine Ziel oder die eine Art und Weise (anstatt der Anderen) einigen. Wir können mit verschiedenen Meinungen in verschiedenen Kleingruppen auf das gleiche große Ziel hinstreben.

**Feedback und Reflektion.** Mehr dazu im Exkurs unten.

**Konstruktives Streiten.** Mehr dazu im Exkurs unten.

### **Feedback und Reflektion. Ein Exkurs.**

**Regelmäßig Feedback geben und einholen.** In der laufenden Arbeit Feedbackmomente einbauen. z.B. nach jedem Plenum, nach einer gemeinsamen Aktion. Dabei auch Feedback von Extern einholen: Wie hat etwas auf Andere gewirkt? Manchmal reicht es, dafür die Zeitung zu lesen. Vielleicht nach einem Einführungsplenum für neue Mitstreitende fragen, wie die Gruppe auf die Neuen gewirkt hat? Tipp: Ehrliche Meinungen finden sich am Besten anonym.

**Umfragen.** Online oder offline; anonym; kann um bestimmte Themenfelder innerhalb der eigenen Orga gehen, um ein Stimmungsbild einzuholen und auf den Ergebnissen basierend das Handeln anzupassen.

**Blitzlicht-Feedback.** Ob durch Handzeichen oder eine kurze Feedbackrunde mit Statements – nach einem Plenum, Treffen, Skillshare, oder auch einem Wortbeitrag selber Feedback der Anderen einholen.

**Selbst und miteinander Reflektieren.** Momente finden, um über die eigene Arbeit nachzudenken. Sorgt für Offenheit, das Mitnehmen aller Bedürfnisse, und prozessorientiertes Handeln. Außerdem beugt es den meisten Konflikten vor und hilft, gemeinsam zu lernen. Geht auf allen Ebenen! Wir können z.B. auch unsere Finanzierung reflektieren, oder unseren Umgang mit neuen Menschen. Eigentlich ideal, nach jedem Handlungsschritt zu reflektieren. Meistens können wir mehr daraus lernen, was Alles schief gelaufen ist und warum, als wenn etwas gut gegangen ist. Dabei helfen:

**Strukturtag/ Plenum/ Wochenende.** An dem über Strukturen, Prozesse, eigene Ziele und Strategien nachgedacht wird. Tipp: Dabei das Setting ändern, d.h. mal woanders treffen.

**Jahresplanung.** Am Anfang des Jahres (oder öfter, z.B. Halbjahrs) die eigene Strategie angucken und auf Basis davon einen groben Richtungsplan für das nächste Jahr entwickeln. Auch auf den Plan des letzten Jahres rückblicken und reflektieren, was warum (nicht) geklappt hat und wie wir das ändern können. Ermöglicht langfristiges Denken und stärkt den Zusammenhalt.

**Ergebnisse verstetigen.** Oft haben wir Reflektionsmomente, haben gute Erkenntnisse, dann steht die nächste Aktion an und wir haben wieder alles vergessen. Verstetigen von „Lessons learned“, d.h. durch Aufschreiben (und potentiell auch publizieren) hilft, sich zu erinnern und es nächstes Mal anders zu machen. Vielleicht in einem internen Wiki?

**AG Reflektion.** Einfache Idee, aber könnte helfen: eine Kleingruppe/ Arbeitsgruppe, die sich nur damit beschäftigt, durch Reflektion Gelerntes zu verstetigen, das heißt, Aufschreiben und gemeinsam Alternativen zu entwickeln, wie Dinge nächstes Mal besser klappen könnten.

### **Konstruktiv streiten. Ein Exkurs.**

Konflikte werden im Allgemeinen negativ wahrgenommen. Das ist quatsch! Ein schlauer Mensch hat mal gesagt: „Streiten heißt, dass zwei Menschen etwas wollen – und das ist ja schonmal sehr gut!“ Natürlich haben wir nicht alle die gleiche Meinung, wir sind ja auch verschieden – zum Glück. Daher führt das Streben nach Harmonie zu Unterdrückung: von Meinungen und Gefühlen. Und Unterdrückung wollen wir ja bekanntlich nicht. Wichtig ist, zu lernen, wie wir konstruktiv streiten:

Aber wie?

**Leitbild** ist: *Taten sollen kritisiert werden, nicht Menschen.* Also nicht „der ist blöd, er darf nicht dabei sein“, sondern auf die Handlungen fokussieren.

**Bei sich bleiben.** „Ich fühle mich unterdrückt, weil“ anstatt „Du unterdrückst mich, weil“.

**Streit als Einladung.** Vorallem, mehr als jede Technik, ist ein positives Mindset gegenüber Konflikten nötig: Verstehen wir sie als Einladung, zu lernen. Denn: Konstruktiv streiten ist produktiv: Es entsteht etwas, Ideen werden entwickelt, ist also nicht *destruktiv*. Es ist emanzipatorisch: befreiend, weil wir unsere Meinung und Gefühle rauslassen.

**Streit als Prozess.** Streiten akzeptieren als etwas, das zum politischen Prozess dazugehört. Auch: Es muss sich nicht immer geeinigt werden. Reicht manchmal, zu streiten und so voneinander zu lernen. Der Prozess des Streitens ist schon top.

**Streit normalisieren.** Wir haben totale Angst vor dem Streiten. Wenn wir uns aber regelmäßig Zeit nehmen, uns zu Streiten (am Besten über Inhalte), dann normalisieren wir Streit als Gesprächsform. Z.B. Regelmäßig Punkte ansprechen, über die Uneinigkeit herrscht und darüber eine abgemachte Zeit austauschen. Oder z.B. Fishbowl-Methode, um über ein bestimmtes Thema diskutieren.

**Unterschiedlichkeit akzeptieren.** Die Welt ist nicht objektiv. Oft haben Beide recht. Und weil wir hierarchiekritisch sein wollen, akzeptieren wir (surprise: manchmal nicht so einfach), dass es Leute mit unterschiedlichsten Bedürfnissen gibt.

**Direktes Sprechen:** Ohne Umwege sprechen. Mit der betreffenden Person erst direkt reden. Immer überlegen auf welcher Ebene wir einen Konflikt führen, auf welche Ebene er gehört, und dann die direkteste wählen.

**Gruppenreflexion über das Streiten.** Bevor irgendetwas hochkommt, schon gemeinsam mit der Gruppe darüber reden, wie sie gut mit Konflikten umgeht, welche Hilfestellung die ganze Gruppe in einem Streit bieten kann.

**Gruppenreflexion über Bedürfnisse und Konfliktumgang.** Mit der eigenen Gruppe darüber reden, welche Bedürfnisse wir haben, was uns mega aufregt, und wie wir zeigen (oder auch nicht), wenn uns etwas aufregt. Wenn andere z.B. wissen, dass ein Mensch sich immer zurückzieht und nichts mehr sagt, wenn es sauer ist, kann die Gruppe viel besser damit umgehen.

Weiterführende Links und Literatur zu „Miteinander Reden“

- „350.org“, Beispiele für Reflexionstools mit der Gruppe:
- <https://de.trainings.350.org/resource/high-moment-team-reflection-growing-our-individual-and-teams-strengths/>
- <https://de.trainings.350.org/resource/review-of-activities-timeline/>

- Auf „Training for Change“ finden sich Tools fürs gemeinsame Reflektieren:  
<https://www.trainingforchange.org/tools/?topic%5B23%5D=23&searchbox=>
- „Rhizome.coop“ hat eine große Materialsammlung, auch zum Thema Konflikte und Miteinander Reden: <http://rhizome.coop/resources#facilitation>
- „Seedsforchange.co.uk“ hat auch eine Materialsammlung, u.A. zum Thema Konflikte und Miteinander Reden: <https://www.seedsforchange.org.uk/resources>
- Podcast zum Thema Achtsamkeit im Aktivismus:  
<https://www.podcast.de/episode/422587102/%232+Achtsamkeit+und+Kritik.+Nachhaltiger+Aktivismus+mit+Timo+Luthmann/>
- Buch „Aktiv sein und bleiben“, Timo Luthmann, zum Thema nachhaltiger und achtsamer Aktivismus: <https://www.rootsofcompassion.org/politisch-aktiv-sein-und-bleiben-timo-luthmann>

#### 4. Entscheidungsfindung

Es gibt verschiedenste Arten, um zu Entscheidungen zu kommen:

\*autoritär. Warum wir das doof finden, muss hoffentlich nicht mehr erklärt werden. Es ist nicht empowernd, nicht befreiend, sondern unterdrückend.

\*demokratisch (Mehrheit 99% - 51%). Gängiges Argument dafür: sehr praktisch, einfach, Argument dagegen ist: Die Minderheiten werden unterdrückt. Also auch nicht so toll.

\*Konsens: Alle beraten solange, bis alle mit Ergebnis einverstanden sind. Nicht nur in der linken Bewegung praktiziert- auch im Vatikan. Ist hierarchiekritisch, wenn richtig praktiziert.

#### Konsens: Ein Exkurs.

Es gibt oft einen Unterschied zwischen guter Theorie und schlechter Praxis. Manchmal ist schlechter Konsens hierarchischer als eine Mehrheitsentscheidung („false consensus“).

Wie geht schlechter Konsens?

Schlechter Konsens ist konservativ, weil er Status quo erhält. Das kommt, wenn wir die Frage nicht offen stellen. z.B:

„Darf X bleiben“ ☒ es gibt ein Veto ☒ X muss gehen

„Muss X gehen“ ☒ es gibt ein Veto ☒ X muss bleiben

Wie geht guter Konsens?

#### **Voraussetzungen.**

☒ offene Streitkultur, in der mensch sich traut, Einspruch und Gegenargumente vorzubringen

☒ empathische Kultur, in der mensch Anderen richtig zuhört und mitfühlt und alle darauf achten, dass Alle mit dem Ergebnis okay sind

☒ diskriminierungsarmer Raum, in der sich Gruppe traut, Fragen zu stellen, ob inhaltliche oder Verständnisfragen

☒ Zeit und Geduld: Prozessorientierung ist wichtig.

**Offene Fragen formulieren.** Z.B. „Wie findet ihr das“: Blitzlicht-Runde. Auf Basis der Ergebnisse der Runde einen Vorschlag formulieren. Dann wieder: Wie findet ihr das? Bis alle es gut finden.

**Alle machen mit.** Klassischer Fall: Eine\*r macht einen Vorschlag, von 10 Leuten wedeln 3 mit der Hand nach oben, nächstes Thema. Also: darauf achten, dass jede\*r eine Meinung abgibt, auch wenn sie „neutral“ heißt. Oft helfen auch Handzeichen anstatt Reden, damit die Rededominanten nicht mehr Gehör finden. Oder eine Blitzlichtrunde, in der jede\*r

kurz sagt, was sie\*er findet.

**Stimmungsbild abfragen.** Kann erster Schritt im Konsensverfahren sein. „Wie findet ihr das“, z.B. durch Blitzlicht-Methode. Auch nach dem Konsens nochmal abfragen möglich: „Wie findet ihr das Ergebnis“.

**Murmelrunde.** Vorher einmal in Kleingruppen/ mit Nachbar\*innen diskutieren, um sich seiner eigenen Meinung zu einem Thema bewusst zu werden.

**Konsensmoderation.** Kann helfen, wenn ein Mensch darauf achtet, dass auch wirklich alle ihre Meinung abgeben, und dass nicht eine\*r den Prozess manipuliert (durch die Art, wie die Frage gestellt wird), und dass alle Zeit bekommen, ihre Meinung zu äußern.

**Entscheidungsebenen definieren.** Das passiert vorher. Es ist praktisch, verschiedene Ebenen zu definieren: Was ist für uns eine Alltagsentscheidung? Was ist einestrukturale/ strategische/ grundsätzliche Entscheidung? Dann gemeinsam mit der Gruppe entscheiden, wer über was entscheiden muss (z.B. Alle Anwesenden für eine Alltagsentscheidung). Hierfür praktisch, eine Entscheidungsmatrix aufzuzeichnen und für alle zugänglich zu bewahren.

**Dezentral.** Die ewige Predigt. Je kleiner die Gruppe, die sich einig sein muss, desto einfacher, zu Potte zu kommen. Horizontale Kooperation/ Vernetzung“ da wo es geht. So auch die Entscheidungsfindung dezentralisieren – oft spart mensch sich dann, überhaupt eine Entscheidung treffen zu müssen, weil sonst immer wieder Anliegen gegeneinander aufgewogen werden müssen.

**Vetorechte definieren.** Vorher mit Allen besprechen: Wie wollen wir mit Vetos umgehen? In welchem Fall halten wir es angemessen, Vetos auszusprechen? (Tipp: Möglichst wenig Vetos = möglichst viel Aktivismus. Am Besten, mensch spart sich das Veto für den äußersten Notfall). Immer wieder daran denken: Ist dir das wichtig? Ist es dir wichtig genug, um die Gruppe anzuhalten? Zum Vetorechte definieren gehört dazu, klarzustellen ob es zu jedem Veto eine Begründung geben muss, und ob anonym oder offen entschieden werden soll.

#### Weiterführende Links und Literatur:

- „Konsens in großen Gruppen“, Flowchart, CC Kommunikationskollektiv (im Ordner)
- „A short guide to Consensus decision making“, CC Seedsforchange (en) (im Ordner)
- „Consensus decision-making“, CC Rhizome.coop (en) (im Ordner)
- „Consensus Flowchart“, CC Rhizome.coop (en) (im Ordner)

- „A history of Consensus“, CC Rhizome.coop (en) (im Ordner)
- „In-depth-guide to Consensus decision making“, CC Seedsforchange (en) (im Ordner)
- Ein Erklärvideo zu Konsens, CC Seedsforchange (en):  
<https://www.seedsforchange.org.uk/video>
- Ein Video zu Konsensfindung während der Occupy-Bewegung (en):  
<https://youtu.be/6dtD8RnGaRQ>
- Ein Erklärvideo zum Thema Konsens (en, 1 Std., für Fans):  
<https://www.consensusdecisionmaking.org/>
- Weiterführende Artikel zum Thema Konsens (en):  
<https://rhizomenetwork.wordpress.com/resources/>
- Mehr weiterführende Literatur zum Thema Konsens (en):  
<https://www.consensusdecisionmaking.org/articles-consensus/>
- ... und noch mehr Literatur zum Thema Konsens (en): <https://treegroup.info/library/#BC>