

Hierarchiefre und Produktiv

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

Diese Seite basiert auf [bessertreffen.pdf](#) von peter_wolf@ipberlin.de, juni 2006

- **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 anderes Unverschiebbares dazwischen, so ist zumindest dieses transparent zu machen – spätestens beim Erscheinen. Gleiches gilt auch, wenn einer früher gehen muss. Wichtig ist auch, dass das Treffen pünktlich beendet bzw. zumindest zum vereinbarten Schlusspunkt das weitere Verfahren gemeinsam neu bestimmt wird.
- Die Teilnahme an unbekannten sozialen Situationen ist oft mit Gefühlen von Unsicherheit oder gar mit Ängsten verbunden. Um diese zu minimieren sowie um Wertschätzung zu zeigen, ist es gut, eine
- **Visualisierungen** erhöhen sowohl Transparenz und damit Partizipationsmöglichkeiten als auch die Fokussierung auf den konkreten Diskussionsgegenstand.
- In jedem Fall sollte die **Tagesordnung** (ausführlicher dazu später) für alle sichtbar sein (Tafel, Wandzeitung, Flipchart etc.). Dies verbessert die Orientierung aller („Wo sind wir gerade? Was kommt noch?“) und hat 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 vergessen werden. Auch beruhigt die schriftliche Fixierung den/die EinbringerIn und erhöht damit die Konzentrationsfähigkeit auf den aktuellen TOP. Weiter hilft der Themenspeicher abschweifende Diskussionen in Grenzen zu halten. Natürlich muss der Themenspeicher protokolliert werden.
- **Teilhabefördernde Methoden** machen mehr Möglichkeiten möglich. Insbesondere für kleinere Gruppen (< 20) bieten sich z.B. folgende Methoden an: Brainstormings, Kartenfragen, Tuschelrunden, Kleingruppen, Blitzlichter (Rundläufe) etc. Bei größeren Gruppen empfehlen sich z.B. open space, fishbowl-diskussionen, 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 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 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 linken Zusammenhängen durchaus regelhaft vorkommenden, „Verheizen“ vorbeugen und andererseits die Realitätsnähe der Planungen erhöhen.
- Aus dem guten Vorsatz heraus, möglichst schnell zum Ende zu kommen, werden vielfach **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 kurze **Spiele** wach machen und entspannen. Natürlich gilt, welcheR nicht mag, spielt nicht mit.
- In aller Regel werden in politischen Zusammenhängen **Emotionen** nicht besonders beachtet – schließlich sind wir cool und durch und durch rational... Dadurch, dass vielfach Emotionen nicht als wichtiger Hinweisgeber genutzt werden, bleibt eine wichtige Quelle menschlichen Fortschritts unbeachtet. Emotionen haben auch in politischen Kontexten eine wichtige Funktion und verweisen z.B. auf bestehende Dissense oder Prozessstörungen.
- **Konfliktfähigkeit** – Konflikte sind nicht unbedingt angenehm. Dass Konflikte entstehen, ist aber nicht nur Alltag, sondern auch hilfreich, denn sie können Orte mit höchstem Lernpotenzial sein. Allerdings gilt dieses nur, wenn es gelingt, diese Konflikte solidarisch und in gegenseitigem Respekt zu bearbeiten.
- **Störungen** (z.B. Unruhe, sichtbare Kränkungen oder Desinteresse bei größeren Teilen der Teilhabenden) **haben Vorrang** vor dem eigentlichen Diskussionsthema. Im Prozess sind sie wertvolle Hinweise darauf, dass „etwas“ nicht stimmt. Sehr oft ist eine Klärung hier nicht nur sehr 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.
- **Feedback und Kritik** zu geben bzw. zu bekommen, ist nicht leicht, aber essentiell wichtig. Es ist demzufolge sinnvoll, zumindest am Ende eines Treffens eine Kritikrunde zu machen. Dabei ist anzuraten, nach einer solchen Kritikrunde eine Möglichkeit zum Austausch zu gewährleisten, damit Kritisierte sich kurz erklären oder benannte kritische Wahrnehmungen bestärkt werden können.
 - Unausgesprochene (insbesondere die von der zu kritisierenden Person dennoch „irgendwie“ bemerkte) Kritik ist mittel- und längerfristig sehr kontraproduktiv. Missstöne, die eventuell beim Aussprechen der Kritikpunkte entstehen können, sind demgegenüber in der Regel lediglich 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 Bestätigung bei wahrgenommenen Selbstzweifeln oder beiläufig

geäußert. Das Annehmen positiver Kritik fällt häufig noch schwerer als negative Kritik. Beim Formulieren

von positiver Kritik ist zu vermeiden, dies in einer „altväterlichen“ Weise zu tun.

- Nicht erst seit den Zeiten des neoliberalen „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 Aufrechnerei. Verkannt wird dann, dass wir uns (fast) nur durch die Spiegelung anderer selbst erkennen und weiterentwickeln können.

• **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 dazu lautet: „Der Ton macht die Musik“. Für den Fortgang einer Auseinandersetzung ist weniger wichtig, was ich sage, sondern vor allem, was ankommt.
- Damit mein von mir kritisches 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 z.B. eine solche. Kritik sollte deswegen 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 Beziehungs-killer. 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, und häufig verbleibt eine solche Kritik in einem moralischen Appell verhaftet, ohne den Adressaten/die Adressatin tatsächlich zu erreichen.

- Bei personalisierter Kritik ist es ein Zeichen guten Umgangs, wenn ich mein kritisches 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 ein guter Leitspruch.
- **Soziales miteinander** nach Treffen bringt nicht nur eine bessere Arbeitskultur miteinander mit sich, sondern sollte insbesondere auch allen offen stehen. Dieses auch, weil die Motivation in einem politischen Kontext mitzuarbeiten nicht selten (zunächst) daraus resultiert, ein reicheres soziales Leben zu leben. 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 sind häufig beratungsresistent. Das schwächt die politische Schlagkraft. Stattdessen gilt, dass es eben keine Schwäche, sondern im Gegenteil eine Stärke ist, 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.

Diese Seite basiert auf [bessertreffen.pdf](#) von peter_wolf@ipberlin.de, juni 2006

Version #6

Erstellt: 2026-03-25 19:12:12 UTC von Admin N

Zuletzt aktualisiert: 2026-04-03 12:01:43 UTC von Admin N