

# **Zukünfte der Gruppenarbeiten - pluralistisch, transdisziplinär und gestaltend?**

**Jonas Drechsel**

Jonas Drechsel  
Email: [jonas.drechsel@fu-berlin.de](mailto:jonas.drechsel@fu-berlin.de)

©2020

ISBN: 978-3-944843-34-6

## Inhalt

<b>1. Das Forschungsprojekt.....</b>	<b>2</b>
1.2. Titel der Arbeit.....	2
1.3. Anwendbarkeit.....	2
1.4. Wissenschaftlichkeit.....	3
1.5. Systemwissen.....	3
1.6. Zielwissen.....	4
1.7. Transformationswissen.....	4
<b>2. Leitfaden für pluralistische, transdisziplinäre und gestaltende Gruppen....</b>	<b>5</b>
2.1. Hierarchiefreie Räume gibt es nicht.....	5
2.2. Ziele machen Gruppen.....	6
2.3. Der soziale Prozess: Ziele im Weg?.....	6
2.4. Emotionen eröffnen Wissen.....	8
2.5. Konflikte bergen großes Potential.....	8
2.6. Vertrauen geben & Verantwortung übernehmen.....	9
2.7. Gruppen-Design erzeugt Strukturen: Grenzen des Möglichen neu ausloten...10	
2.8. Reflexion: "Oh, sie denkt schon wieder!".....	11
2.9. Progress & Rekonstruktion: Was tun?.....	12
<b>3. Weiteres.....</b>	<b>14</b>
3.1 Kontakt.....	14
3.2 Dokumentation.....	14
3.3 GesprächspartnerInnen.....	14

# 1. Das Forschungsprojekt

## 1.1. Vorgeschichte

Dieses Forschungsprojekt hat seinen Ursprung in meinen praktischen Erfahrungen aus dem Masterstudiengang Zukunftsforschung Jahrgang 2017. Von Anfang an wurde die Bedeutung von Transdisziplinarität in der Zukunftsforschung betont. Also entwickelte ich ein Setup, mit dem Ziele/Rahmenbedingungen/Akteure der Jahrgangs-Gruppe erfasst und gematched werden sollten. Das wurde theoretisch positiv rezipiert, jedoch wurde auch hinterfragt, ob es solch ein wuchtiges Tool überhaupt braucht. Es gäbe doch gar kein Problem in der Gruppe. Es scheint mir deshalb auch nicht zufällig, dass ich dieses Forschungsprojekt über Gruppen alleine durchführte. Die Arbeit ist demnach eine Annäherung aus dem Gefühl heraus, solch ein Forschungsprojekt in einer Gruppe noch keinesfalls leisten zu können. Woher sollte ich wissen, wie man mit Menschen zusammenarbeitet? Aus der Schule? Aus Werbeagenturen? Meinem Startup? Eigentlich ist es genau da immer am Menschlichen gescheitert. Vielleicht hilft zukünftig der hier vorgelegte Leitfaden, dessen Inhalte in vielfältigen Gruppensituationen unterstützend wirken können.

## 1.2. Titel der Arbeit

“Zukunft der Arbeit” als Hypethema beschäftigt sich im Prinzip nur mit Gruppen und ihren Mitgliedern: Was wissen wir über Menschen? Was brauchen sie, um in Gruppen Mensch zu bleiben und nicht nach Programmierung zu funktionieren - als Roboter im Selbstzerstörungsmodus? Sinnhafte Gruppen beginnen, wenn die Gruppenmitglieder beginnen wirklich miteinander zu reden, sich verstehen und Synergien entstehen. Eine Gruppe kann mehr als die Anzahl der Personen sein. Zukünfte der Gruppenarbeiten im Sinne dieser Arbeit sind demnach:

- a. pluralistisch: Vielfalt und Unterschiedlichkeit ist kompliziert, kann aber, und das ist entscheidend, letztlich die größte Bereicherung des menschlichen Lebens sein.
- b. transdisziplinär: Dafür müssten nicht nur unterschiedlichste Menschen zusammenkommen, sie sollten sich auch noch zu einer kollektiven Intelligenz entwickeln.
- c. gestaltend: Solche Gruppen könnten Zukünfte gestalten, die für uns alle wünschenswert wären.

## 1.3. Anwendbarkeit

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an alle Menschen, die in ihren (transdisziplinären) Gruppenkontexten nicht immer zufrieden sind. Er ist bewusst offengehalten und richtet sich weder spezifisch an Uni- oder Unternehmens-Kontexte. Auch ist der Leitfaden nicht auf be-

stimmte Prozesse reduzierbar. Vielmehr soll er helfen, zukünftige Gruppenarbeiten zu gestalten, die sich vom problemdeterminierenden Sachfokus lösen und dafür der Frage "Wie wollen wir miteinander umgehen?" mehr Aufmerksamkeit schenken.

## 1.4. Wissenschaftlichkeit

Das Forschungsdesign orientiert sich an den Methoden transdisziplinärer Forschung der Leuphana Universität<sup>1</sup>. Deren Unterteilung in drei Wissensarten war ein Durchbruch für mich hinsichtlich eines klar strukturierten Vorgehens. Ich weiß, dass ich nichts weiß: Diese Arbeit ist eine Annäherung an ein Systemwissen über Gruppenarbeiten, das über ein klar definiertes Zielwissen einen Leitfaden als Transformationswissen hervorbringt. Sämtliches "Wissen" hier ist geprägt von meinem Bias, meinen Glaubenssätzen, meiner Auswahl und meiner Weltsicht, die sich in dem Projekt manifestiert. Ich bitte darum, das zu berücksichtigen und im Folgenden kritisch zu reflektieren.

## 1.5. Systemwissen

Dem Systemwissen liegen vier Monate intensiven Researchs zugrunde. Daraus entstanden über 80 Karteikarten, die sich jeweils einem Thema im Gruppen-Kosmos widmen. Die Karten als Grundlage der Arbeit greifen dabei Themen auf wie „Konstruktivismus“, „Kritikfähigkeit“, sowie „Die Ordnung des Diskurses“, „Agile“ oder „Prozessdesign“. Es folgen zwei Beispiel-Karteikarten:

<p><b>Vorderseite</b></p> <p><b>Die Ordnung des Diskurses</b> Wie wirkt Macht auf Veränderung?</p>
<p><b>Rückseite</b></p> <p>Das dritte System des Diskurses, die Verknappung und Zulassungsbeschränkung von Diskursberechtigten, wird durch den Abschirmmechanismus von Ritualen – vor allem im Bereich der Religion, der Gesetze oder der Politik – gewährleistet. Darüber hinaus besitzen Diskursgesellschaften, welchen die Aufgabe zukommt, Diskurse aufzubewahren und hervorzubringen, das Merkmal der Verknappung. Außerdem spielen Doktrinen – als Zeichen einer Klassenzugehörigkeit, einer Nationalität oder einer Interessengemeinschaft – und die Erziehung – als politische Methode, das Wissen des Diskurses aufrechtzuerhalten – eine entscheidende Rolle im Diskurssystem der Verknappung und Zulassungsbeschränkung:</p> <p>„Es handelt sich hier, mit einem Wort, um die großen Prozeduren der Unterwerfung des Diskurses“ (ebd.: 30). Zur Gewährleistung der Diskurskontrolle werden den Individuen gewisse Regeln auferlegt, welche den Zugang zu den Diskursen beschränken. Foucault gelingt es mithilfe seines Werkes bzw. Vortrags <i>Die Ordnung des Diskurses</i> aufzudecken und zu postulieren, dass Wissen nicht als rationaler Denk- und linearer Fortschrittsprozess zustande kommt. Vielmehr ist es als Ergebnis kontingenter, politisch durchdrungener Machtstrukturen innerhalb diskursiver Strukturen zu bezeichnen. (nach Foucault in Soziologieblog)</p>

<p><b>Vorderseite</b></p> <p><b>Polemik</b> Großer Spalter oder notwendiges Mittel für Dynamik?</p>
<p><b>Rückseite</b></p> <p>"Der Polemiker soll samt seiner Position in den Augen der polemischen Instanz als wertvoll erscheinen, der Angegriffene und seine Position als minderwertig. Polemik folgt dem Schema eines säkularisierten Manichäismus (radikaler Dualismus von richtig und falsch), das die Beteiligten in die Extremregionen von Licht und Finsternis auseinandertreibt." (Stockholm University Press)</p>

Sie dienen dabei als Basiswissen des Autors und Input für insgesamt elf Interviews - haben dabei jedoch nicht den Anspruch die Themen abzubilden, komplett abzuwägen oder im Detail zu durchdringen. Sie waren der Ausgangspunkt für rund vierstündige assoziative Gespräche mit unterschiedlichsten Menschen, die danach ausgewählt wurden, dass bereits eine Beziehungsebene besteht und sie jeweils Einblick in unterschiedlichste Gruppen liefern können. Man könnte sagen, die Erhebung von Glaubenssätzen von Alltagsexperten zu Gruppenverhalten bildet das Systemwissen im Rahmen dieser Arbeit.

## 1.6. Zielwissen

Als gesetztes Zielwissen wurde auch im Rahmen der Gespräche folgender Satz eingeführt: "Gesellschaftlicher Pluralismus bedarf Alltagserfahrungen in Bezugsgruppen der Individuen - im Sinne von angenommen werden, sein dürfen, geliebt werden."

## 1.7. Transformationswissen

Das Ziel dieser Arbeit ist der im Folgenden vorgestellte Leitfaden für Zukünfte der Gruppenarbeiten. Er entstand primär durch eine händische Clusterung und Aufbereitung der meistgenannten Stichworte und Themen aus den Interviews. Die Liste hat gerade deswegen keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit oder größtmögliche Tiefe - es geht vielmehr darum durch die (transdisziplinäre) Kombination von vorhandenem Wissen Optionen für das Gestalten pluralistischer Zukünfte durch Menschengruppen zu entwickeln. Bei diesem Experi-

ment wurde Wert auf eine Sprache der Möglichkeiten und Wünsche gelegt, ebenso wie auf eine Anwendbarkeit, die Abstraktion und Allgemeingültigkeit versöhnt. Der Leitfaden bildet eine Rahmung für funktionale, transdisziplinäre Gruppen und stärkt dafür die Einzigartigkeit der Gruppenmitglieder. In Gruppen wird es nie absolute Freiheit oder Gleichheit geben - die Balance ist entscheidend.

## 2. Leitfaden für pluralistische, transdisziplinäre und gestaltende Gruppen

### 2.1. Hierarchiefreie Räume gibt es nicht

In jeder Gruppe entwickeln sich Hierarchien und Machtverhältnisse. Dabei deutet beispielsweise die IT-Softwareentwicklung an, dass komplexe Probleme am besten durch funktionierende, nicht von Alphas dominierte, Gruppen gelöst werden. Diese spielen meist selbstverständlich ihre Diskurshoheit aus und bremsen damit andere aus. Ein Vorgang, der gruppenintern implizit bleibt - er wird schweigend hingenommen. Hier könnte beispielsweise die Verbildlichung in Form einer Netzwerkstruktur der Gruppe helfen.

#### Zielfrage:

Welche Mächte sind im Raum und wie können sie in Balance gebracht werden?

Beispiele für Hierarchien und Macht-ausübung in Gruppen	Tipps an die Gruppe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutungshoheit über Begrifflichkeiten</li> <li>• Erzwingung von "demokratischer" Abstimmung zu eigenen Gunsten</li> <li>• Geringe Aufmerksamkeit ggü. anderen bei starker Betonung der eigenen Meinung</li> <li>• Weiche Schale - Harter Kern: Freundlichkeit verhindert sozialen Prozess</li> <li>• Distanz-Projektion auf Führungsrolle</li> <li>• Diskussionskultur wird von Einzelnen geprägt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mächtige sind abhängig von der Gruppe - ziviler Ungehorsam kann vieles bewegen</li> <li>• Statt offenem Konflikt zu Alphas, kann es helfen, diesen eine Coach / Mentor-Rolle anzuvertrauen</li> <li>• Darauf bestehen, dass implizit mitschwingende Hierarchie, gerade in Workshops, moderiert wird</li> <li>• Quotierung der Redezeit als Möglichkeit eines gewissen Grundgleichgewichts</li> </ul>

## 2.2. Ziele machen Gruppen

“Wo haben wir es im Unternehmenskontext überhaupt mit Gruppen zu tun?”

Gruppen konstituieren sich über gemeinsame Ziele. Nur gibt es dann viel weniger Gruppen, als wir denken. Konfliktäre Ziele legen ganze Gruppenprozesse lahm. Es gibt meist keine übergreifenden Ziele für Zusammenarbeit, sondern konkurrierende Abteilungsziele - daraus ergibt sich häufig eine In-Sich Optimierung von Kleinstgruppen, deren Performance dem großen Ganzen eher schadet. Machtausbau Einzelner oder von Teilgruppen verhindert Ziele für das große Ganze, was sich insbesondere bei größeren “Gruppen” exponentiell zuspitzt.

“Ich habe so viel im Kopf, wie Dinge sein sollten - am Ende macht jeder seins, weil er denkt, das ist besonders wichtig.”

Für Gruppen ist es wünschbar sich über gemeinsame Ziele zu verständigen. Deshalb sollte es in Deiner Gruppe immer möglich sein, sich für die unterschiedlichen Ziele der Gruppenmitglieder zu interessieren und Transparenz über diese herzustellen. Nach dem Phänomen des Frontloading gilt es, frühzeitig mehr Aufwand in Zielfindung zu investieren, da im Laufe von Gruppenprozessen Fehlentwicklungen viel schwerer auszumerzen sind.

“Wer hat welche Ressourcen und welche Prios aktuell? Was ist das minimale gemeinsame Ziel?”

### Ziele als Querschnittsthema

Ziele werden oftmals auf einen Thron gehoben, der ihnen gar nicht gebührt. Ziele sind ebenso mit den anderen Facetten der Gruppendynamik verwoben, wie alle anderen auch. Deshalb sollten Gruppenziele:

1. Als Teil des Gruppen-Designs berücksichtigt, im sozialen Prozess entwickelt und regelmäßig reflektiert werden
2. Tieferliegende Ebenen wie Emotionen und Machtstrukturen berücksichtigen
3. Verantwortung und Selbstverpflichtung stärken, um Vertrauen zu stiften

## 2.3. Der soziale Prozess: Ziele im Weg?

Dieses „Gedöns“ hemmt angeblich den Fortschritt und die Zielerreichung. Dabei zieht eine energetisch-sozial funktionierende Gruppe im Machen den “Erfolg” an, während eine rein auf den Outcome konzentrierte Gruppe synergetisch viel verliert. Auf dieser Basis scheinen Experimente mit beispielsweise  $\frac{1}{3}$  Sach-Arbeit und  $\frac{2}{3}$  Team- und Umweltgestal-

tung naheliegend. Das einander Kennenlernen dauert - sich nicht kennen, verhindert vieles.

**Zielfrage:** Wie explizieren wir unsere Schnittmenge als Gruppe?

**Inhaltlich weiterkommen:** Sammle alle Anforderungen der Gruppenmitglieder, denn wenn nur wenige sich zu wenig gesehen fühlen, ist eine Blockadehaltung jederzeit möglich. Ein finaler Termin sollte dazu führen, dass alle gehört und beteiligt werden - und kann dabei ganz nebenbei das Know How der Individuen heben!

**Sozialer Raum** Es scheint wichtig, eigene Räume zu schaffen, in denen Menschen sich als Menschen austauschen. Etabliert hat sich dabei – mit möglichen negativen Nebenfolgen – das gemeinsam ein Trinken gehen. Dies kann als wesentlicher, sozialer Faktor des von der Sacharbeit losgelösten „mal miteinander Redens“ und sich als Menschen annähern gesehen werden - sowohl bei hippen Entwicklern im Startup, beim Maschinenbau-Konzern als auch in Behörden.

#### **Nicht sofort ins Handeln kommen!**

- Was wissen wir eigentlich übereinander?
- Was sind deine Abläufe, Routinen und Hürden?
- Wie kann man unterschiedliche Menschen für ein Thema gewinnen?
- Wie schaffen wir uns Räume für welche Dinge?
- Wer ist ExpertIn wofür und wie können diese Potenziale gehoben werden, ohne persönliche Beziehungen zu schädigen?
- Bei Neuen: was ist das überhaupt für ein Typ Mensch?
- Was ist neben dem Ziel noch wichtig?
- Klärung der Beziehungsebene: Wie finden wir uns gerade?
- Was kann ich alleine und wozu brauche ich die Gruppe?

#### **Gemeinsame Sprache**

Mehrdeutige Begriffe erzeugen Unsicherheit, unterschiedliche Wahrnehmungen führen häufig zu Problemen. Dabei ist klar: Du kannst dir nur vorstellen, was Teil deines Denkmodells ist - aber es sind unterschiedliche Denkmodelle vorhanden. Lasst uns akzeptieren, dass dem so ist. Es hilft ein gemeinsames Verständnis über Vokabular zu schaffen und beim Austausch darüber festhalten, was andere dabei empfinden. Das erweitert das eigene Denkmodell und öffnet Türen zu unvorstellbaren Gruppendynamiken.



## 2.4. Emotionen eröffnen Wissen

### Zielfragen:

Fühlen wir uns als Menschen? Können wir inhaltlich sprechen? Teilen wir gerne Wissen?

### Sei nicht so sachlich!

Geleugnete Emotionen verhindern Wissen - spaltet es doch den ganzheitlichen Menschen in zwei Hälften: Die, die es gewohnt ist sachlich-rational zu denken und die, die Emotionen als etwas Lästiges ablehnt. Doch Gefühle können nicht geleugnet werden. Wird etwas emotional abgelehnt, hilft kein „Nimm's nicht persönlich“, „lass uns sachlich bleiben“ und auch kein vorgeschriebener Sachzwang. Eine Blockade baut sich auf.

Deshalb gilt es auf die Emotionen einzugehen, sie und das damit einhergehende Nicht-Wissen auszuhalten, zu versuchen, die individuellen Missstände zu verstehen. Daraus ergibt sich viel mehr Wissen über vorherrschende Dynamiken. Dies ist mit den bisher ermittelten Sachaspekten abzuwägen. Freuden sich Sachlichkeit und Emotion an, kann daraus bahnbrechendes entstehen. Denn: Evangelisten ihrer Sache ziehen immer auch emotional in ihren Bann!

### Gegenseitig stärken

Sehen wir nicht nur unser Ego, sondern auch die Gefühle der Anderen, werden auch wir gesehen. Dinge können offen ausgesprochen werden, ohne negative Rückmeldung. Wir machen unser Wissen transparent und stiften damit Sicherheit.

### Freude!

Statt Emotion und Rationalismus als konfliktreiche Gegensätze zu betrachten, könnte der Faktor „Freude“ ergänzt werden. Wir tauschen permanent Energie aus, die auf Emotion und Ratio basiert. Erfreuen wir uns daran und versuchen dankbar zu sein.

## 2.5. Konflikte bergen großes Potential

Konflikte haben ein viel zu schlechtes Image, eröffnen sie doch oft neue Blickwinkel und ermöglichen notwendige Perspektivwechsel. Konflikte sollten immer Vorrang haben, da sie die Arbeit am eigentlichen Thema sowieso verhindern. Nicht ausgetragene Konflikte zerstören daher tendenziell Gruppenstrukturen. Laut einem Interviewten ist es in einigen indigenen Völkern so, dass individuelle Probleme geteilt werden müssen, sonst gilt es als Betrug an der Gruppe.

### Gestalte Konflikte konstruktiv!

Wir wollen nicht alle das Gleiche - und deswegen braucht es Konfliktfähigkeit. Beispielsweise kann Demokratie als Versuch verstanden werden, Konflikte zu moderieren, um das System besser zu machen.

Moderation von Konflikten	Gegenbewegung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderne Führung bedeutet nichts anderes als Konflikte anstoßen und moderieren</li> <li>• Fehlerkultur pflegen: Um Kritik anzunehmen, müsste das ungute Gefühl zugelassen werden</li> <li>• Mehr auf Kultur und Geschichte der Individuen achten: Warum dieses Verhalten?</li> <li>• Zeichen von Überforderung und Angespanntheit hinterfragen: Was ist gerade los bei dir?</li> <li>• Es Menschelt: Suche nach Stärken zunächst unsympathischer Menschen: "Manchmal entpuppt sich nen Arschloch als völlig ok"</li> <li>• Polemik als Reaktion auf Herzensangelegenheiten expliziert Erwartungshaltungen: Signal beachten und abseits der Gruppe klären!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misstrauen von Individuen am Bestehenden und nicht funktionierenden löst Initiativen aus und sorgt so für Veränderung.</li> <li>• Aber Neues ist auch nicht immer gut - Revolutionen bringen neue Machtstrukturen hervor. Eine absolute Polarisierung scheint für Gruppen wenig nützlich.</li> <li>• Der Blick auf eine dritte Komponente kann helfen. Beispielsweise steht zwischen der unmittelbaren Gegenwarts-Erfahrung und dem Zukunftsdenken eine Befremdung, die das nicht Nahe verkörpert. Sie löst Ängste aus und enthält oft bewusst Weggelassenes.</li> <li>• Am Ende sorgt die Befremdung für neue Möglichkeiten!</li> </ul>

Worüber reden gerade alle? Was sind echte Probleme - und wie können wir unsere Systeme verbessern?

## 2.6. Vertrauen geben & Verantwortung übernehmen

Ein gewisses Mindestmaß an Wir-Denken scheint sich in der Balance von Vertrauen und Verantwortung widerzuspiegeln.

Beispiel: Die Schwächen einzelner Gruppenmitglieder dürfen sein. Sie sollten nicht komplett zurückgedrängt werden. Dennoch kann die Gruppe sie abfedern oder umlenken und damit ganz neue Dynamiken erzeugen. Es besteht eine extreme Wechselwirkung zwischen scheinbaren Stärken und Schwächen - weiter gedacht noch viel mehr zwischen Vertrauen und Verantwortung.

**Zielfrage:** Sind wir mit Verantwortung und Vertrauen in unserer Gruppe zufrieden?

Verantwortung übernehmen	Vertrauen geben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navigation des Egos hin zu situativer Selbst-Regulierung</li> <li>• Themen bis in die Tiefe durchdringen, unabhängig von anderen</li> <li>• Eigene Forderungen nicht nach einmaliger Äußerung als gesetzt annehmen, sondern immer wieder erklären, was man sich wünscht</li> <li>• Zu viel Zentralisierung zerstört Verantwortung der Einzelnen</li> <li>• Für deine persönlichen Routinen, Pfade, Probleme, deine Opferrolle etc.</li> <li>• Verantwortung dafür übernehmen, dass Hauptgruppenverantwortung nur temporär bei Einzelnen liegt</li> <li>• Grenzen der Verantwortung explizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesagtes erstmal versuchen anzunehmen und zu verstehen, anstatt direkt in Opposition zu gehen</li> <li>• Aushalten als positivster Ausdruck von Geduld im Vertrauenskontext</li> <li>• Mach anderen keine Angst, was du über sie denken könntest - Toleranz als die Chance, dass andere Recht haben könnten</li> <li>• Grundvertrauen kommt durch Erfahrung - gib möglichen Positiverfahrungen eine Chance</li> <li>• Kindness-Meditation, die sich positiv auf andere bezieht, verändert Gehirn am meisten und baut in deinem Kopf positive Verbindungen zu deinen Mitmenschen auf</li> </ul>
Beispiele:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachexperten in Führungspositionen ziehen sich nicht auf Sachebene zurück</li> <li>• Chef achtet darauf, wie Feedback verletzen könnte</li> <li>• Klarheit in Meetings dank guter Vorbereitung</li> <li>• Kleingruppen handeln im Sinne der großen Ziele und erwerben sich dafür auch für ihre Sache Akzeptanz</li> <li>• Wissen wird geteilt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Unzufriedenheit der Anderen mit sich selbst nicht direkt unterbrechen</li> <li>• Workshop mit Lebenslinien entwickelt Respekt als Grundlage für Vertrauen</li> <li>• Auch mal für andere einstehen</li> <li>• Verbildlichen im Kopf, wie Vorhaben anderer, funktionieren werden</li> <li>• Raum für das Teilen und geteilt bekommen von Unperfektion, Emotionen etc.</li> </ul>

## 2.7. Gruppen-Design erzeugt Strukturen: Grenzen des Möglichen neu ausloten

Gruppen brauchen Lockerheit, intensive Gespräche und intensive Arbeit. Gruppen-Design ist dafür zuständig, das zu ermöglichen. Es scheint sich jedoch anzudeuten, dass das Bewusstsein für Gruppen-Design erst durch Konflikte entsteht - eine gefährliche Vorgehensweise.

### Zielfrage:

Was wäre, wenn wir alle Verantwortung für die Rahmenbedingungen und Strukturen unserer Gruppen übernehmen würden, sodass die anderen Gruppenmitglieder sich maximal einbringen können?

### Beispielhafte Probleme, die gelöst werden könnten

- “Bei uns werden sich herausgebildete Strukturen, für die wir uns nie bewusst entschieden haben, immer wieder reproduziert.”
- Gewachsene Strukturen können Tabus und sozialen Druck erzeugen
- “Ausgangsprozess für Partizipation vom “wir” der Gruppe diktatorisch gesetzt.”
- “Die unklare Partizipations-Kultur überträgt sich auf mich, handle auch zufällig”
- “Unklare Anmoderation von Gruppenaufgaben führt zu schlechteren Ergebnissen.”
- “Menschen mögen es nicht, wenn du um den heißen Brei redest”
- Präsentationen, die nicht für die Zielgruppe aufbereitet sind
- Minusstunden wegen problematischem (zu heißem) Umfeld/Temperatur
- Das lief schon immer so: Nach Einschätzung einer Unternehmensberatung für den öffentlichen Dienst wurden ein paar Gehälter angepasst, ein paar neue Stellen geschaffen, aber Prozesse wurden nicht optimiert
- “Leute kennen nicht, wie man Feedback gibt”
- Rollenunklarheit: “In unterschiedlichen Rollen höre ich unterschiedlich zu.”

### Beispielhafte Fragen zur Gestaltung von Gruppen

- Wann ist Raum für was? Wie wird wann was besprochen? Welche Routinen haben wir?
- Was ist gerade unser zentrales Thema? Was ist wirklich wichtig? Welche Themen könnten untergehen?
- Wie sehen wir die Gruppenrollen, unterstützen und wertschätzen diese und ersetzen sie bei Bedarf?
- Wer hat die Kompetenzen Dinge zu lösen, die wichtig für die Gruppe sind?
- Geben wir den Lösenden genug Freiheit?
- Wie prägt uns unsere Kultur aktuell?
- Welche Hindernisse gibt es aktuell?
- Wie viel Zeit brauchen wir?
- Wie schaffen wir eine Balance zwischen unstrukturiert und überstrukturiert, zwischen explizit und implizit, zwischen Größe der Gruppe und Gruppenidentität?
- Wo ist Platz für Wut und Streit, für persönliche Verletzungen?
- Welche Wege gibt es, sich einzubringen? Wie lerne ich andere systematisch zu beteiligen?
- Wie sprechen wir eigentlich miteinander? Wie fühlen sich die Anderen wohl?
- Gibt es ein Setting (zum Beispiel Feedback nicht feedbacken) und ist das allen klar?
- Wie können wir übereinander reden und uns Blind Spots aufzeigen?
- Wie übertragen wir das theoretische Gruppen-Design in die Praxis?

## 2.8. Reflexion: “Oh, sie denkt schon wieder!”

Es gibt viele gute Gründe zu reflektieren. Einer ist, dass es Gründe geben könnte, warum sich andere so verhalten, wie sie es tun.

#### Permanente Reflexivität:

Das Nachdenken über die Gruppe ist eine Kernaufgabe eines jeden Mitglieds. Es gilt Zeit zu haben, um zu priorisieren, wofür wir uns Zeit nehmen wollen. Zumeist ist der Wandel viel langsamer als wir glauben, aber dafür fundamentaler. Dementsprechend haben wir die Zeit für Reflektion. Es ist wünschbar, immer wieder zu hinterfragen, warum jetzt genau diese Überlegungen im Raum sind oder warum sich diese Handlungsoptionen anbieten. Der Blick darauf kann anstrengend sein. Die Kunst ist es, Dinge nie als endgültig zu sehen und sich gerade dadurch zu entwickeln.

**Tipp:** Für neue Reflektionsräume hilft es, immer wieder das Hamsterrad zu verlassen, um sich mit anderen Blickwinkeln und Aspekten des Lebens auseinanderzusetzen.

#### Praktische Anwendung:

Zielerreichung und Reflexion können Freunde sein. Gerade wenn alle denken, wir wären agile, kritikfähig, können super aktiv zuhören, ist innehalten angebracht - denn meist ist dem nicht so. Auch Polemik stellt eine Reflexionsmöglichkeit dar, die zeigt, was unter der Oberfläche schwillt. Sach- und Zielfokus würde nun oft direkte, harte Fragen produzieren. Diese funktionieren bei eher unerwünschten Themen aber nicht. Es braucht umfassende Informationen, Transparenz und Zeit. So lösen sich erste Sympathiebewertungen auf, unreflektierte Vorannahmen, die Workshops prägen verschieben sich und zu hohe Erwartungen Einzelner werden angepasst.

**Praxistipp:** Führt Listen mit "fangt an mit...", "hört auf mit...", "macht weiter mit..."

**Zielfrage:** Können wir den Weg unter diesen Bedingungen beschreiten?

## 2.9. Progress & Rekonstruktion: Was tun?

"Was ist uns unklar und worauf haben wir uns geeinigt?"

als entscheidende Zielfrage zwischen Reflexion und Rekonstruktion.

Mögliche Ergebnisse: Was braucht es, um ins Machen zu kommen?

- Moderationskraft, um Prozesse verständlich zu erklären
- Lösungen für Minderheiten, um nach Mehrheitsentscheidungen Destruktivität dieser zu verhindern
- Prototypen und Artefakte als erlebbare Abbildungen bisheriger Überlegungen
- Verständnis um die Grenzen der eigenen Möglichkeiten - teils löst die wiederholte

Betonung eines persönlich wichtigen Themas in der Gruppe irgendwann in Ablehnung um

- Tagesstrukturen, die den Wechsel zwischen verschiedenen Phasen wie Lockerheit, intensive Gespräche und intensive Arbeit erlauben
- Versuch des Loslassens von Aspekten des Selbstbilds der Vergangenheit. Stattdessen Fokus auf die Gegenwart als Grundlage zukünftigen Handelns

<b>Nach dem Machen: Abschaffen</b>	
Da sein, um zu ermöglichen	Mögliche Vorgehensweise
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egal, ob in Scrum-Prozessen oder in der Gruppentherapie: Moderation als gesonderte Position ist nur so lang nötig, bis die Gruppe das sich selbst zu moderieren lernt</li> <li>• Die Bedürfnisse in einer Gruppe sind meist temporär, Prioritäten verschieben sich</li> <li>• Es gilt radikal für das zu stehen, was einem in der Gruppe fehlt - aber nicht mit dem Ziel ewig die Rolle zu haben, sondern um Verständnis dafür zu schaffen</li> <li>• Beispielsweise dienen Safe Spaces auch eher der Emanzipation davon – sie sollen nicht die Bedürfnisse manifestieren, sondern temporäre Schutzräume darstellen, die optimalerweise zeitnah abgeschafft werden können.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Treffen zum Beispiel in Workshop-Form zum Explizieren des Status Quo</li> <li>• Experimentieren auf Basis des gemeinsam zusammengetragenen, transparenten Status Quo-Wissen</li> <li>• Hinterfragen: Was macht das – im Sinne der aktuellen Entwicklungen - mit uns?</li> <li>• Reflektieren und Rekonstruieren in neuen Treffen</li> <li>• Wiederholen und Gruppenprozesse dabei langsam skalieren - Probleme hinter sich lassen - entwickeln</li> <li>• Über die Zeit wandelt sich Konkurrenzsituation durch Vertrauen, Zeit und Bindung. Kooperation und Gestaltungskompetenz entsteht</li> </ul>

## 3. Weiteres

### 3.1 Kontakt

Bei weiterführendem Interesse an diesem Projekt können wir gerne über die Hintergründe & die Dokumentation sprechen.

Kontakt: [jonas.drechsel@fu-berlin.de](mailto:jonas.drechsel@fu-berlin.de)

### 3.2 Dokumentation

Die Dokumentation umfasst im Wesentlichen drei Punkte:

1. Zusammenführung der Interviews hin zum Leitfaden
2. Mitschrieb von 11 transdisziplinären Interviews
3. Research aufbereitet in 67 Themen-Karteikarten

### 3.3 GesprächspartnerInnen

Um die unterschiedlichen Hintergründe der GesprächspartnerInnen zu zeigen, sei hier kurz deren Titel und Aufgaben genannt:

1. Freie Regisseurin am Theater
2. Vereinsinitiator bei politischem Verein
3. Genosse in großer Bau-Genossenschaft
4. Kinderschutzbeauftragte bei gemeinnützigem Träger für Kindertagesbetreuung
5. Selbstständiger Digital-Strategieberater in 2er-Kollektiv
6. Scrum-Master / Agile Coach für IT/Software Beratung für Konzern
7. Senior Managerin bei weltweit agierender Unternehmensberatung
8. Stadtplaner im öffentlichen Dienst bei einer Kleinstadt
9. Abteilungsleiter Arbeitsvorbereitung bei neu akquirierter Tochtergesellschaft eines Kleinkonzerns im Maschinenbau
10. Mitglied der der Vorstandschaft und 2. Beisitzer in Billiardverein einer Kleinstadt
11. Studentin in Masterstudienganggruppe