

Eva Stützel

GEMEINSAM DIE WELT VERÄNDERN

ABER WIE? Ein Praxishandbuch



oekom

*Für meine Tochter Anna Karina
und meine Enkelin Mila Lovis*

*Möge dieses Buch etwas dazu beitragen,
dass ihr eine lebenswerte Zukunft habt.*

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	13
1.1	Was macht Initiativen erfolgreich?	13
1.2	Was ist der Gemeinschaftskompass?	15
1.3	Zwei Sichtweisen auf den Gemeinschaftskompass.	18
1.4	Ethik des Gemeinschaftskompasses	20
1.5	Aufbau des Buches	21
2	Individuen in Gemeinschaft	25
2.1	Einführung	25
2.2	Methodische Überlegungen	27
2.2.1	Den Raum bereiten	27
2.2.2	Energiechoreografie	30
2.2.3	Umgang mit Störungen	32
2.2.4	Nicht nur Kopf!	34
2.2.5	Kommunikation und tiefen Austausch fördern	38
2.2.6	Denkimpulse geben.	41
2.2.7	Gemeinsam schöne Momente erleben	43
2.3	Werkzeuge	44
2.3.1	Zwiegespräche.	44
2.3.2	Achtsamkeitsglocke	47
2.3.3	Check-in (Befindlichkeitsrunde)	48
2.3.4	Redestab-Runde nach »Circle Way«	49
2.3.5	Minutenforum	53
2.3.6	Traumjobs.	56
2.3.7	Wahrheitsmandala	59
2.3.8	Gebrauchsanweisung für mich erstellen	63
2.3.9	Alle, die ...	66

2.4	Weiterführende Ansätze	68
2.4.1	Forum	68
2.4.2	Wir-Prozess, Gemeinschaftsbildung nach Scott Peck . . .	71
2.4.3	Prozessarbeit nach Arnold Mindell	72
2.4.4	Gewaltfreie Kommunikation	75
2.4.5	Tiefenökologie	77
2.5	Sonderthema: Konfliktbearbeitung	78
2.5.1	Theoretische Grundlagen	78
2.5.2	Stellvertreterkriege	85
2.5.3	Methodische Überlegungen	88
2.5.3.1	Gemeinschaftskompass als Konfliktprävention.	89
2.5.3.2	Konflikte und das vegetative Nervensystem	90
2.5.3.3	Das Konfliktfeld ganz wahrnehmen.	92
2.5.3.4	Sachliche Konfliktbearbeitung	93
2.5.4	Konkrete Werkzeuge zur Konfliktmoderation	95
2.5.4.1	Kleingruppenerforschung der Konflikthintergründe.	95
2.5.4.2	Lagerfeuergespräch	98
2.5.4.3	»Was steht zwischen uns?«	100
2.5.4.4	Felderforschung.	104
2.5.4.5	Inner Work zu Konflikten	107
2.5.4.6	»Download«: Was haben wir aus dem Prozess gelernt?	109
2.6	Sonderthema: Rang und Macht	111
2.6.1	Einführung	111
2.6.2	Wie konstruktiv mit dem eigenen hohen Rang umgehen?	114
2.6.3	Rangkonflikte	118
2.6.4	Eine neue Kultur im Umgang mit Macht	120
2.6.5	Das Thema »Macht« aus der Tabuzone befreien – methodische Überlegungen	121
2.6.6	Werkzeuge zur Arbeit mit dem Thema Rang und Macht.	123
2.6.6.1	Gemeinsame Basis zum Thema »Macht« herausarbeiten . . .	123
2.6.6.2	Den eigenen Rang reflektieren	125
2.6.6.3	Rangaufstellungen	128
2.6.6.4	Speeddating zum Thema »Rang«.	130
2.6.6.5	Das Rangbarometer.	132

3	Intention	137
3.1	Intention schafft Motivation und Klarheit	137
3.1.1	Ebenen des Aspekts Intention	139
3.2	Methodische Überlegungen	142
3.3	Werkzeuge	144
3.3.1	Traumkreis	144
3.3.2	Brainstorming	148
3.3.3	Zukunftswerkstatt	150
3.3.4	Die Zielscheibe	153
3.3.5	Sa-Sa: Von der Sammlung von Vorschlägen zum Satz	158
3.3.6	World Café	161
3.4	Dragon Dreaming – eine der Inspirationen für den Gemeinschaftskompass	166

4	Struktur.	169
4.1	Einführung	169
4.1.1	Rechtsformen und die Verantwortung des Vorstands	170
4.2	Methodische Überlegungen	173
4.2.1	Rollen definieren, zuweisen und wechseln	173
4.2.2	Gesprächsleitung/Facilitation	173
4.2.3	Klare Zeitvorgaben	175
4.2.4	Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Die Bedeutung von Protokollen	175
4.2.5	Visualisieren	176
4.2.6	Nicht nur Kopf! Körper und Bewegung mit einbeziehen!	178
4.2.7	Jenseits von Mehrheitsentscheidungen – wie kommen wir zu guten Entscheidungen?	179
4.3	Werkzeuge	181
4.3.1	Werkzeuge für Gruppengespräche – gemeinsam Themen beleuchten	181
4.3.1.1	Redeliste	181
4.3.1.2	Moderation mit Farbkärtchen	182
4.3.1.3	3-Bälle-Redeliste, Finger-Redeliste	184

4.3.1.4	Popcorn.	186
4.3.1.5	Fishbowl	187
4.3.1.6	Open Space.	189
4.3.1.7	Wann welche Methode?	194
4.3.2	Werkzeuge zur Entscheidungsfindung – Varianten abwägen.	194
4.3.2.1	Soziometrie	195
4.3.2.2	Systemisches Konsensieren (plus Varianten)	197
4.3.3	Zum Beschluss kommen	200
4.3.3.1	Klassischer Konsens	200
4.3.3.2	Konsens minus x.	201
4.3.3.3	Sechsstufiger Konsens	202
4.3.3.4	Qualifizierte Mehrheit	202
4.3.3.5	Nur zeitweise blockierendes Veto.	203
4.3.3.6	Systemisches Konsensieren	203
4.3.3.7	Konsent.	203
4.3.3.8	Das Los entscheiden lassen	204
4.4	Weiterführender Ansatz: Soziokratie	206
4.4.1	Hintergrund	206
4.4.2	Einführung in die Soziokratie.	207
4.4.2.1	Konsent.	207
4.4.2.2	Organisation in Kreisen mit klar definierten Aufgabenbereichen	209
4.4.2.3	Doppelte Kopplung der Kreise	210
4.4.2.4	Offene, soziokratische Wahlen	211
4.4.2.5	Dynamische Steuerung.	211
4.4.3	Wesentliche Werkzeuge der Soziokratie	213
4.4.3.1	Ablauf eines soziokratischen Treffens	214
4.4.3.2	Soziokratische Kreismoderation	216
4.4.3.3	Soziokratische Wahlen	219
4.4.3.4	Soziokratische Entwicklungsgespräche	223
4.4.3.5	Logbücher: Übergeordnete und SMARTE Ziele, Domäne und Blick auf Termine und Auswertungen	225

5	Praxis	231
5.1	Einführung	231
5.2	Nachhaltige Arbeitsorganisation	233
5.2.1	Methodische Überlegungen	233
5.2.1.1	Erwartungen an Partizipation	233
5.2.1.2	Was sind die notwendigen Arbeiten?	234
5.2.1.3	Jede Person sollte ersetzbar sein!	236
5.2.1.4	Rotations- oder Erfahrungsprinzip?	237
5.2.2	Werkzeuge zur Arbeitsorganisation	239
5.2.2.1	Pflicht und Kür	239
5.2.2.2	Beitragskonten	241
5.2.2.3	Projektplanung mit dem Gemeinschaftskompass	244
5.3	Woher kommt das Geld?	247
5.3.1	Fördermittel – immer eine gute Idee?	247
5.3.2	Spenden, Privatdarlehen, Crowdfunding	251
5.3.3	Empowered Fundraising	253
5.4	Ein anderer Umgang mit Geld ist möglich!	260
5.4.1	Gedanken zu Gerechtigkeit und Bedarfsorientierung ..	260
5.4.2	Werkzeuge	263
5.4.2.1	Creative Commons	263
5.4.2.2	Contribution Consciente (Bewusstes Beitragen)	265
5.4.2.3	Bieterrunden	267
5.4.3	Weiterführender Ansatz: Gemeinwohlökonomie	267
6	Ernte	271
6.1	Einführung	271
6.1.1	Wofür steht der Begriff Ernte?	271
6.1.2	Die Bedeutung von Feedback und Evaluation	273
6.2	Methodische Überlegungen: Evaluation, Feedback und eine Wertschätzungskultur aufbauen	275
6.2.1	Die Ernte in der Struktur verankern	275
6.2.2	Vergesst das Feiern nicht!	276

6.2.3	Gemeinschaftsfördernde Feedbackkultur aufbauen . . .	277
6.2.4	Verletzungen durch Feedback?	278
6.3	Werkzeuge	280
6.3.1	Werkzeuge zum Stärken der Wertschätzungskultur. . .	280
6.3.1.1	Dankesrunden	280
6.3.1.2	Wertschätzungszettel	281
6.3.1.3	Warmer Regen.	283
6.3.1.4	Wertschätzende Begegnungen	285
6.3.2	Feedbackübung	287
6.3.3	Ich wills wissen!	289
6.3.4	Appreciative Interviews (Wertschätzende Interviews) .	293
6.3.5	What? So What? Now What?.	294
6.4	Weiterführender Ansatz: Appreciative Inquiry	296

7 Welt 297

7.1	Einführung	297
7.1.1	Die rechtlichen Bedingungen für das Projekt.	297
7.1.2	Netzwerke – lokal und überregional	299
7.2	Grundlagen.	301
7.2.1	Umgang mit Behörden: Wie man in den Wald hineinruft	301
7.2.2	Auch im digitalen Zeitalter wichtig: Persönliche Begegnungen	302
7.3	Werkzeuge	303
7.3.1	Digitale Öffentlichkeitsarbeit	303
7.3.2	Pressearbeit	304
7.3.3	Konferenzen, Fortbildungen und Vernetzungen.	306

8 Das Kompassmodell als Ganzes anwenden 309

8.1	Werkzeuge, die den gesamten Gemeinschaftskompass anwenden.	310
8.1.1	Projekt diagnose mit dem Gemeinschaftskompass	310
8.1.2	Projektentwicklung	315
8.1.3	Kollegiales Coaching	317
8.1.4	»Hüte verteilen«	320
8.2	Der Gemeinschaftskompass als Orientierungshilfe	327

Anhang

Meine Lieblingsgeschichten und Zitate 331

Das Geschenk des Rabbis.	332
Gemeinschaftssucher.	335
Die Listenklauerin	336
Himmel und Hölle	337
Das Geschenk der Feen	338
Der Elefant.	339
Zwei Wölfe.	340
Arm und Reich.	340
Ob's ein (Un-)Glück ist – wer weiß?	341
Zwei Mönche und die Frau	342
Akzeptanz	342
Weisheiten	343

Literaturliste 344

Übersicht 346

Aspekte und dazu passende Werkzeuge/Geschichten	346
---	-----

Danke! 351

Einführung

1.1 Was macht Initiativen erfolgreich?

»Never doubt that a small, committed group of citizens can change the world! Indeed, it is the only thing that ever has.«

»Zweifle nie daran, dass eine kleine, engagierte Gruppe Bürger die Welt verändern kann. Es ist das Einzige, was je die Welt verändert hat.«

Margaret Mead

Viele Initiativen engagieren sich für einen Wandel in unserer Gesellschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit im ganzheitlichen Sinne. Ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit umfasst für mich das Streben nach einem nachhaltigen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen und unserer Mitwelt, einen respektvollen Umgang mit all unseren Mitmenschen und einen achtsamen Umgang mit uns selbst. Dieser Wandel ist dringend notwendig im Zeitalter von Klimakatastrophen, Kriegen und erstarkenden faschistischen Tendenzen.

So viele Initiativen scheitern, manchen gelingt Großes – was trägt dazu bei? Gemeinschaftliches Handeln kann Spaß machen und extrem erfolgreich sein, es kann aber auch die Hölle sein. »Die Hölle, das sind die anderen!« ist schon das Fazit von Jean-Paul Sartre in seinem weltberühmten Roman *Geschlossene Gesellschaft* (*Huis clos*). Was macht den Unterschied aus? Wann sind gemeinschaftliche Initiativen inspirierend und effektiv, und was macht sie manchmal zur Hölle?

Seit ich ein Teenager war, engagiere ich mich in Initiativen, die zum Wandel beitragen wollen. Meine Geschichte begann bei terre des hommes,

ging weiter über die Gründung einer Pfadfindergruppe, eine BUND-Ortsgruppe, und seit 30 Jahren bin ich nun vor allem in ein und demselben Projekt aktiv, dem Ökodorf Sieben Linden.

Lebensgemeinschaften wie das Ökodorf Sieben Linden sind eine Art »Dampfdruckkessel« einer gemeinschaftlichen Initiative. Wir arbeiten nicht nur ein paar Stunden zusammen für eine gemeinsame Sache, sondern wir teilen unseren Alltag miteinander. So begegnen wir uns in vielen verschiedenen Rollen und mit entsprechend vielen Herausforderungen. Kein Wunder, dass sich diese Szene besonders intensiv damit beschäftigt hat, was es braucht, damit gemeinschaftliche Projekte mit Freude am Miteinander und wenig Reibungsverlusten aufgebaut und weiterentwickelt werden können.

Ich habe in dieser Zeit nicht nur durch die Erfahrungen beim Aufbau des Ökodorfes, sondern auch durch mein Engagement in diversen ökologischen, sozialen und politischen Initiativen und in meiner Tätigkeit als Beraterin/Begleiterin für derartige Initiativen sehr viel gelernt, was wichtig ist, um gemeinschaftliche Initiativen gelingen zu lassen. Mein Hintergrund als Diplom-Psychologin, viele Jahre als Geschäftsführerin und diverse Fortbildungen haben die praktischen sozialen Erfahrung ergänzt und vertieft.

Diese Erkenntnisse habe ich im »Gemeinschaftskompass« systematisiert und zusammengefasst. Der Gemeinschaftskompass ist eine Orientierungshilfe, die schon für viele Gruppen dazu beigetragen hat, ihr Handeln so auszurichten, dass es für alle Beteiligten freudvoller ist und sie leichter ihre Ziele erreichen.

Der Gemeinschaftskompass hat sich inzwischen in der Szene der Wohnprojekte und Lebensgemeinschaften als ein ganz wesentliches Modell etabliert, aber meine Erfahrung und das Feedback vieler Menschen, die den Gemeinschaftskompass kennengelernt haben, zeigen: Er ist nicht nur für diese Projekte relevant. Seine Essenz kann allen Initiativen, in der Menschen gemeinsam etwas erreichen wollen, eine wertvolle Orientierungshilfe sein. Für diese Initiativen habe ich dieses Buch geschrieben.

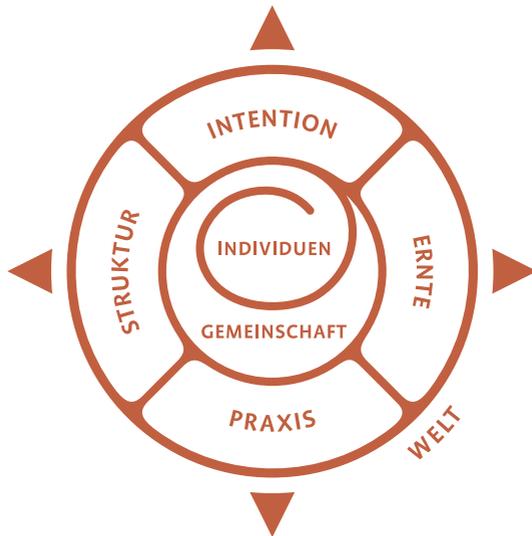
1.2 Was ist der Gemeinschaftskompass?

Die Essenz des Gemeinschaftskompasses lässt sich in einem Satz zusammenfassen:

Der Gemeinschaftskompass identifiziert sieben Aspekte, die wesentlich sind, um gemeinschaftliche Projekte zum Blühen zu bringen: Individuen, Gemeinschaft, Intention, Struktur, Praxis, Ernte und Welt.

Zentral sind die Aspekte »Individuen« und »Gemeinschaft«. Jede gemeinschaftliche Initiative braucht eine aktive Pflege des Miteinanders von Individuen in Gemeinschaft. Eine Grundbedingung für erfolgreiche Projekte ist es, dass die Menschen gerne miteinander arbeiten, die Treffen Veranstaltungen sind, auf die man sich freut, und dass sie auch zur persönlichen Entfaltung und Weiterentwicklung der Individuen beitragen.

Ich habe einige politische Initiativen erlebt, die tolle Ziele gemeinsam entwickelt haben. Trotzdem fehlte die Energie, sie zu verwirklichen, weil



Visualisierung des Gemeinschaftskompasses

2.6 Sonderthema: Rang und Macht

2.6.1 Einführung

Für mein Ringen rund um das Thema »Macht« hat mich das Konzept von »Rang«, das ich insbesondere in der Prozessarbeit nach Arnold Mindell (siehe Kapitel 2.4.3) kennengelernt habe, sehr inspiriert. Ich werde hier nur sehr verkürzt in dieses komplexe Thema einführen. Wer Interesse hat, es zu vertiefen, dem sei das Buch *Power – A User's Guide* von Julie Diamond ganz besonders empfohlen. Arnold Mindell gibt in seinem Buch *Mitten im Feuer* ebenfalls eine inspirierende Einführung in das Konzept.

Der »Rang« steht für die Einflussmöglichkeiten einer Person in einer Gruppe. Die formale Position in einer Organisation und der soziale Status dieser Person sind ein Teil dieses Ranges. Der Rang, so wie er in der Prozessarbeit betrachtet wird, hat aber noch andere Dimensionen.

Der Rang umfasst insbesondere auch die **psychische/persönliche** Situation der Person: Urvertrauen, Selbstbewusstsein, Redegewandtheit, Intelligenz, Copingstrategien, Energielevel, persönliche Lebenserfahrung, Kompetenzen und vieles andere, das unmittelbar in der Person liegt.

Der **soziale** Rang umfasst das, was landläufig häufig unter »Status« gefasst wird: Ausbildung, familiärer Hintergrund, finanzielle Situation, Freundschaften, Netzwerke, Hautfarbe, Übereinstimmung mit Gruppenwerten, Sprachkenntnisse, Ausdrucksweise etc.

Der **strukturelle** Rang umfasst die Position in der Organisation/Gruppe, Dauer der Zugehörigkeit etc.

Welche Eigenschaft zu welchem Rang führt, ist jedoch auch von Kontext zu Kontext total unterschiedlich.

Manche Ansätze führen noch den **demokratischen** Rang ein, denn: Mitglieder mit besonderen Bedürfnissen dürfen in einigen Initiativen etwas, was anderen nicht gestattet werden würde. (So hat zum Beispiel in meinem Projekt unser Mitbewohner mit Autismus ein Anrecht auf immer den selben Sitzplatz, und Menschen, die sich unwissend auf diesen Platz setzen, werden aufgefordert, diesen freizugeben.)

Rang ist kontextabhängig

Außenseiter:in zu sein – als Frau in einem überwiegend männlich geprägten Kreis, als einzige Person mit einer anderen Hautfarbe in einem weißen Projekt –, sorgt in vielen Kontexten für einen eher niedrigen Rang. Es kann aber in manchen Zusammenhängen, für die Vielfalt ein wichtiger Wert ist, aber auch bewirken, dass die eigene Stimme sogar stärker gehört wird als die der »Durchschnittsmitglieder«. Das hängt ganz von den Werten und der Kultur der Gruppe ab.

Nichtübereinstimmung mit den Werten einer Gruppe führt immer zu einer rangniedrigen Position. Aber da die Werte von Gruppen variieren, kann etwas, das in einer Gruppe eher gegen die Werte verstößt – etwa homosexuell zu sein in sehr konservativen Kreisen –, in einer anderen Gruppe eher dafür sorgen, dass die Person zur In-Group gehört – etwa auf dem Christopher Street Day.

Für ein Wohnprojekt, für das Einlagen geleistet werden müssen, ist die Frage, ob die Menschen diese Einlagen aus eigener Kraft stemmen können, ein wichtiger Aspekt des sozialen Ranges. Das gilt auch dann, wenn es Solidarwege für sie gibt, denn Solidarität in Anspruch zu nehmen, ist häufig stigmatisierend.

Kompetenzen, die eine Gruppe braucht, sind eine Grundlage für einen hohen Rang. Für eine freie Schulinitiative ist die einzige Person, die die formale Qualifikation hat, die Schulleitung zu übernehmen, jemand – schon bevor sie den offiziellen strukturellen Rang der Schulleitung hat – mit einem hohen sozialen Rang.

Rang und Privilegien

Das Konzept »Rang« ist eng verbunden mit dem Konzept der »Privilegien«. Unser Rang resultiert aus den Privilegien, die wir besitzen – in den oben genannten verschiedenen Dimensionen. Dabei ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass Privilegien Vorteile sind, für die wir in den seltensten Fällen etwas können.

Die Frage, in welche Familie, in welches Land, in welches soziale Umfeld wir hineingeboren werden, hat großen Einfluss auf unsere Privilegien. Unser Selbstvertrauen und unsere Fähigkeiten haben wir auch nur

zum kleinen Teil unseren eigenen Aktivitäten und zum großen Teil unseren Eltern und unserem Umfeld zu verdanken.

Privilegien verpflichten uns auch, sie für das Wohl des Ganzen einzusetzen und weniger privilegierte Menschen dabei zu unterstützen, ihre Handlungsspielräume und Handlungskompetenz zu vergrößern.

Der Rang in einer augenblicklichen Situation ergibt sich aus vielen verschiedenen situativen Faktoren, und er ist nie objektiv festgelegt. Er kann aus unterschiedlichen Perspektiven sehr unterschiedlich wirken, **es gibt nicht die eine »wahre« Rangordnung**. Hinzu kommt: Rang ist variabel und kann sich schnell verändern. Jede menschliche Interaktion ist begleitet von einer meist unbewussten, subjektiven Rangdynamik. Menschen haben eine intuitive Wahrnehmung der Rangordnung, und diese Wahrnehmung beeinflusst ihr Handeln, selbst wenn es von der offiziellen Struktur her gar keine Hierarchien gibt und selbst wenn andere in der gleichen Situation die Rangordnung ganz anders wahrnehmen als sie selbst. Genau diese unterschiedliche Wahrnehmung der Ränge bedingt häufig bewegte Rangdynamiken, die fast immer zu Spannungen führen.

Subjektiv empfundener Rang ist stets verbunden mit gefühltem Handlungsspielraum. Ein subjektiv niedriger Rang bedeutet, dass die Person für sich nur geringe Handlungsspielräume sieht. Dies führt zu Frustration und dem Eindruck, dass die eigene Entfaltung bedroht ist, denn »Selbstwirksamkeit«, die Erfahrung, mit dem eigenen Tun etwas bedeutungsvolles zu bewirken, ist ein wichtiges menschliches Grundbedürfnis.

Leider ist die menschliche Psyche so gestrickt, dass etwas für das Individuum Selbstverständliches weniger wahrgenommen wird. So nehmen die meisten Menschen die Situationen, in denen sie eine hohe Rangposition und viele Handlungsmöglichkeiten haben, kaum wahr und erleben hingegen schmerzvoll sehr bewusst die Situationen, in denen sie in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt sind. Unsere momentanen Möglichkeiten werden als Normalzustand, nicht als Privileg wahrgenommen. Daher sind wir häufig blind für unseren hohen Rang, spüren aber deutlich, wenn wir in einer subjektiv niedrigen Rangposition sind.

Wir erleben fehlende Privilegien als schmerzhaft und sind uns dessen viel deutlicher bewusst als der Momente, in denen wir unsere Privi-

legien ausleben können. So erleben sich viele Menschen in aller Regel als deutlich »rangniedriger«, als sie von anderen eingeschätzt werden. Ich schreibe bewusst nicht, »als sie wirklich sind«, denn es gibt nicht die eine »wirkliche Rangposition«.

In den meisten Initiativen, die die Ethik des Gemeinschaftskompasses teilen, hat der Wert der Gleichberechtigung und Beteiligung aller einen hohen Stellenwert. Das wird insbesondere in eher links und gemeinwohlorientierten Projekten oft damit gleichgesetzt, dass Rangordnungen böse sind und daher abgelehnt und abgeschafft werden müssen. Das ist ein ähnliches Unterfangen wie der Versuch, die Schwerkraft abzuschaffen, weil sie dafür sorgt, dass Dinge kaputtgehen, wenn sie auf den Boden fallen. Es gibt in jedem Aufeinandertreffen von Menschen unterschiedliche Ausgangssituationen, unterschiedliche Privilegien und damit auch Rangdynamiken, und es bringt nichts, sie zu bekämpfen oder zu tabuisieren. Die konstruktive Frage ist: Wie finden wir den Weg zu einer Gruppe, in der alle ihre Kraft entfalten können, ohne andere dabei zu unterdrücken? Das ist für mich die wichtige Forschungsfrage rund um das Thema »Rang und Macht«, denn die Kompetenzen, Stärken und Privilegien, die die Einzelnen haben, sind ein Schatz für die Gruppe: Wenn wir den Einzelnen nicht erlauben, ihre Stärken auszuleben, und uns auf dem niedrigsten gemeinsamen Niveau einpendeln, dann verliert die Gruppe ungeheuer viel Kraft. Daher ist es wichtig, ein Klima zu schaffen, in dem jedes Gruppenmitglied die eigene Kraft voll einbringen kann, ohne gleich als »zumachtvoll« abgestempelt zu werden – und auch ohne damit andere zu schwächen.

Der Schlüssel dazu ist es, bewusst mit dem Thema umzugehen, ohne dabei den hohen Rang zu verteufeln oder zu glorifizieren oder gar den niedrigen als gottgegeben hinzunehmen.

2.6.2 Wie konstruktiv mit dem eigenen hohen Rang umgehen?

Um mit dem eigenen hohen Rang konstruktiv umzugehen, braucht es zunächst das Bewusstsein für die eigenen Privilegien. Oft nehmen wir diese für selbstverständlich. Aber es ist beispielsweise nicht für alle selbstverständlich, frei vor einer großen Gruppe sprechen zu können. Da sagen wir

leicht: »XY hätte das doch im Plenum ansprechen können!«, aber wenn es XY schwerfällt, im Plenum zu sprechen, dann konnte er es eben nicht ansprechen, sonst hätte er es ja getan. Menschen, die Zusammenhänge schneller begreifen, sind häufig genervt von Menschen, die mehr Zeit brauchen, um sie zu erfassen, und lassen es die anderen entsprechend spüren.

Menschen, die einen hohen Rang haben – sei es durch ihre Art, sich ausdrücken zu können, sei es durch ihre Kompetenz, sei es durch ihren sozialen Status –, müssen sich bewusst machen, dass dies ein Geschenk, eben ein Privileg ist, das sie gerne im Interesse der Gruppe einsetzen dürfen. Aber sie können nicht voraussetzen, dass alle Menschen dieselben Privilegien haben wie sie, und auf Menschen herabblicken, die dieses Privileg nicht haben.

In der Prozessarbeit wird betont:

»Rang ist wie eine Droge. Je mehr ich davon habe, umso weniger wird mir bewusst, wie ich andere damit negativ beeinflusse. Es geht nicht darum, Rang zu überwinden, sondern darum, ihn wahrzunehmen und konstruktiv zu nutzen!«

Hoher Rang korrumpiert und macht häufig unsensibel für die Probleme von Menschen mit weniger Privilegien. Hohe Rangpositionen können leicht – auch unbewusst – missbraucht werden. Aus vielen leidvollen Erfahrungen von Rangmissbrauch resultiert unser augenblickliches Misstrauen gegenüber dem »Rangthema«. Wir brauchen einen anderen, bewussteren Umgang damit!

Es braucht einen sehr achtsamen Umgang mit diesem Thema und eine große Offenheit von Menschen, gerade in hohen Rangpositionen, für das Feedback ihrer Umgebung.

Konstruktiv mit Rang umgehen bedeutet, sich bewusst machen, was meine Kompetenzen und Privilegien sind, und diese nur dann einzusetzen, wenn es den anderen dient und sie stärkt, statt sie zu schwächen. Das ist eine ständige herausfordernde Gratwanderung. Die Herausforderung stellt sich für die verschiedenen Rangdimensionen unterschiedlich.

Wenn ich einen **hohen sozialen Rang** habe, zum Beispiel über mehr Geld verfüge als meine Mitstreiter:innen, dann ist es wichtig, dass ich mir dies bewusst mache und keine teuren Restaurants für gemeinsame Ausflüge vorschlage, die diese sich nicht leisten könnten.

Wenn die Gruppensprache meine Muttersprache ist und es Menschen in der Gruppe gibt, die sie schlechter sprechen, gehört zu Rangbewusstsein, einen Weg zu finden, die Sprachschwierigkeiten zu minimieren.

Wenn ich zum Beispiel durch hohe **Kompetenz** in einem Bereich einen **höheren persönlichen Rang** habe, ergibt sich sehr häufig die Frage: Mische ich mich jetzt ein und bringe mein Wissen ein, oder lasse ich die Person ihre eigenen Erfahrungen machen? Manchmal ist es gut und richtig, sich nicht vorschnell einzumischen, wenn man die Überzeugung hat, es aus der eigenen Erfahrung und Kompetenz heraus besser zu wissen, denn aus eigenen Fehlern lernen Menschen deutlich mehr als aus dem Rat von Kolleg:innen.

Manchmal ist es notwendig, sich einzumischen, um Schlimmeres zu verhindern, oder einfach, um dafür zu sorgen, ohne große Energieverluste ans Ziel zu kommen.

Die beiden am häufigsten gewählten Strategien sind aber in der Regel nicht förderlich:

Strategie »Kampfansage«: mit Vehemenz den eigenen Standpunkt unreflektiert durchsetzen.

Strategie »Totalrückzug«: Es ist in der Regel nicht sinnvoll, sich als jemand mit Kompetenzen ganz zurückzuziehen und zu sagen: »Macht ihr's doch alleine!« Diese Reaktion gibt es häufig nach ersten Rangkonflikten, wenn Menschen mit Erfahrung sich nicht durchsetzen können. Meistens geschieht dieser Rückzug mit dem trotzigem Unterton: »Ihr werdet schon sehen, was ihr davon habt!«

Die eigene Erfahrung und Kompetenz im richtigen Moment konstruktiv einbringen, ohne andere dabei »klein zu machen«, ist eine hohe Kunst. Hierzu gehört viel innere Arbeit, Reflexion und die große Bereitschaft, sich auch infrage zu stellen. Ist meine Sichtweise auf die Herausforderung die einzig mögliche? Was ist bedenkenswert und wichtig an der

Sichtweise der anderen? Es kann Wunder wirken, mit echtem Interesse an der Strategie der anderen und Würdigung ihrer Ideen und Kreativität die eigene Erfahrung als mögliches Puzzlestück für eine Lösung einzubringen.

Wenn ich einen hohen psychologisch-persönlichen Rang habe, zum Beispiel eine hohe soziale Intelligenz und ein gesundes Urvertrauen, dann ist es in Konflikten meine Aufgabe, auf die andere Konfliktpartei konstruktiv zuzugehen – weil ich es kann und die andere Person vielleicht gerade so verletzt ist, dass sie es nicht kann.

Menschen mit einem **hohen strukturellen Rang** sind gut beraten, sich stets bewusst zu machen, dass dieser Rang ihnen zwar Handlungsmöglichkeiten eröffnet, aber diese nur dann sinnvoll genutzt werden können, wenn sie die volle Kompetenz der Gruppe miteinbeziehen. Wenn hoher struktureller Rang ausgespielt wird, ohne dass er durch Kompetenz und Vertrauen der Gruppe getragen ist, dann führt das schnell zu Fehlentscheidungen oder nicht getragenen Entscheidungen.

Gerade mit einem hohen Rang ist es wichtig, sich immer wieder ehrliches Feedback einzuladen und einen Rahmen zu setzen, in dem sich die Menschen trauen, auch kritisches Feedback wirklich auszusprechen.

Wichtig ist auch, als jemand mit einem hohen strukturellen Rang immer wieder auch ganz bewusst unattraktive, dienende Aufgaben zu übernehmen. Wer bereit ist, immer wieder auch unangenehme »niedere« Aufgaben zu übernehmen, wirkt integrierter als jemand, der diese Arbeiten stets delegiert.

Rang und Macht – was ist der Unterschied?

Beide Begriffe haben im Grunde dieselbe Definition: Sie stehen für die Einflussmöglichkeiten einer Person in einer Gruppe, einer Situation oder gegenüber anderen Menschen. Der Begriff »Macht« ist der gebräuchlichere, der aber häufig auch mit einer statischen, festgelegten Position und mit »Macht über andere« verbunden wird. Daher nutze ich in meiner Arbeit lieber den Begriff



»Rang«, der vom Konzept her mehr Dimensionen hat als der klassische Begriff der Macht. Und es ist mir wichtig, auch das Wort »Macht« zu enttabuisieren.

2.6.3 Rangkonflikte

Konflikte verschärfen sich immer dann, wenn sich Menschen durch andere in ihrem Rang bedroht fühlen.

Interessanterweise ist es in Rangkonflikten meistens so, dass sich beide Parteien von der anderen Seite in die rangniedrigere Position gedrückt und dadurch bedroht fühlen. Und wenn wir uns »bedroht« fühlen, schaltet sich der Gefahrmodus ein, und wir können nicht mehr konstruktiv an einer Konfliktlösung arbeiten, sondern das vegetative Nervensystem übernimmt (siehe auch Kapitel 2.5.2.1).

In dem Bewusstsein, dass es in einem Rangkonflikt immer den Aspekt gibt, dass sich mein Gegenüber durch mich genauso in seinem »Rang« bedroht fühlt, wie ich mich durch ihn:sie bedroht fühle, liegt ein Schlüssel zur Deeskalation.

Wichtig zu beachten: Es gibt – gerade in der Wandelbewegung – auch **eine große Macht der vermeintlich Schwachen**, denn in einer Gruppe, in der ein hoher Wert ist, alle gleichberechtigt zu hören und zu integrieren, verstößt jemand mit viel Gestaltungskraft schnell gegen den gemeinsamen Wert von »Wir müssen alle in die Entscheidung mit einbeziehen«. Wenn nun ein bisher unbeteiligtes Mitglied aus der Gruppe die aktive Person mit Gestaltungsideen kritisiert und ihr die Machtausübung vorwirft, so diskreditiert sie diese Person als den Werten der Gruppe widersprechend und stellt sie so in einen extrem niedrigen Rang.

Und schon haben wir auch hier einen typischen Rangkonflikt, in dem beide Parteien – die scheinbar ohnmächtigere Person wie die Person mit viel Gestaltungsinitiative – sich in der rangniedrigen Position fühlen.

Die Frage an **beide** Konfliktparteien (oder wenn man über einen Konflikt nachdenkt, in dem man selbst verwickelt ist, die Frage an sich selbst) »Könnte es sein, dass sich die andere Partei durch dich in ihrem Rang bedroht/eingeschränkt fühlt, genauso wie du dich bedroht/eingeschränkt fühlst?« kann daher ein wichtiger Denkanstoß sein. Wenn ich es schaffe,

mir bewusst zu machen, dass ich eventuell durch meinen unbewussten Rang dafür Sorge, dass die andere Person sich untergebuttert fühlt, agiere ich anders, als wenn ich mich selbst untergebuttert fühle. Daher gibt es in der Prozessarbeit den **wesentlichen Ratschlag für innere Arbeit bei Rangkonflikten: »Fülle deinen hohen Rang bewusster aus!«** Aus einer gefühlten hohen Rangposition habe ich mehr Handlungsspielräume, jeden Konflikt konstruktiv anzugehen.

Den hohen Rang bewusster auszufüllen, heißt längst nicht immer, die eigene Position rücksichtslos durch den eigenen hohen strukturellen Rang durchzusetzen. Häufig bedeutet dies auch, den eigenen persönlichen hohen Rang auszufüllen und sich in die andere Person hineinzuversetzen, ihre Position zu verstehen und aus einer empathisch-einfühlenden Grundhaltung heraus die eigene Überzeugung/Kompetenz respektvoll in Kontakt zu bringen.

In einem Konflikt, in dem ich in der subjektiv niedrigen Rangposition bin, schalte ich in den »Gefahrmodus«, das vegetative Nervensystem wird aktiviert, und mir bleiben nur die archetypischen Reaktionsmuster »Kampf«, »Totstellen« oder »Flucht«. In Gruppenkonflikten werden diese drei Varianten gelebt durch: aggressiv argumentieren, in Schweigen verfallen oder die Situation/Gruppe verlassen. Alle drei Reaktionen führen selten zu Verständigung und konstruktiven Konfliktlösungen.

Wenn die Konfliktbeteiligten einmal in diesem Modus sind, hilft häufig diese »kognitive Brücke«, sich seines eigenen Rangs bewusst zu werden, meist nichts mehr – aber sie kann helfen, dem vorzubeugen, dass es so weit kommt. Wenn das vegetative Nervensystem erst einmal angesprungen ist, muss erst das Erregungsniveau wieder gesenkt werden (siehe Kapitel 2.5.2.1).

Aus der subjektiv hohen Rangposition kann ich anders agieren (und eben nicht nur re-agieren!). Aus dieser Position kann ich es als meine Aufgabe sehen, eine Brücke zu bauen, weil ich in dieser höheren Rangposition das Privileg habe, die Fähigkeiten dafür zu besitzen. Und das Privileg ist auch verbunden mit der Verantwortung, dies zu tun.

2.6.4 Eine neue Kultur im Umgang mit Macht

Mein Idealbild von Umgang mit Macht und Rang ist eine Kultur, in der angestrebt wird, die Kräfte der ganzen Gruppe zum Besten der Gemeinschaft und aller Individuen einzusetzen. Das umfasst **einen bewussten Umgang mit Rang und Macht, um alle Individuen**

zu unterstützen, in ihre eigene Kraft zu kommen. Dazu gehört genauso, die Stillen, die sich zurückhalten, zu stärken wie Menschen mit viel Gestaltungskraft die Chance zu geben, ihre Gestaltungskraft auszuleben, ohne andere damit »unterzubuttern«.



Um dies zu erreichen, benötigen wir

1. eine offene Kommunikation über Rangfragen;
2. das Bewusstsein der Menschen, die höhere Ränge einnehmen, für die Tatsache, dass dies oft einschüchternd oder anmaßend wirkt;
3. ein Wertschätzen der für die Gruppe hilfreichen Schätze und Kompetenzen, die zu den hohen Rangpositionen gehören, und eine Offenheit, sie zu nutzen;
4. eine Offenheit gerade der Menschen in hohen Rangpositionen zum Feedback zu ihrem Auftreten und
5. eine Struktur und Kultur, die dies stärkt und es sich zur Aufgabe macht, möglichst viele Menschen in ihre Kraft zu bringen.

In Gemeinschaften, die nach Hierarchiefreiheit streben, gibt es leider häufig zwei andere – meist aber nicht konstruktive – Arten, mit der Rangthematik umzugehen:

1. **Es darf keine Hierarchien geben!** Daher wird nicht darüber gesprochen, dass einige Menschen einen höheren Einfluss auf das Gemeinschaftsgeschehen haben als andere. Das macht es aber schwieriger, die unerschwelligten Konflikte, die damit verbunden sind, zu erkennen und verborgene Strukturen zu verändern.

2. Da es keine Hierarchien geben darf, werden Menschen, die eine hohe Gestaltungskraft oder aus anderen Gründen eine hohe Rangposition haben, häufig ausgebremst und/oder kritisiert. Oft wird ihnen vorgeworfen, zu viel Macht auszuüben und andere zu unterdrücken. Das schwächt die Gruppe, die davon profitieren würde, wenn alle Menschen ihre Gestaltungskraft zum Wohle aller ausleben könnten.

Hohen Rang wertschätzen – und die Verantwortung und das Bewusstsein dazu einfordern

Ein hoher Rang basiert fast nie nur auf einem hohen strukturellen Rang, sondern beruht in der Regel auf Kompetenzen und Ressourcen, die eine Person aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihres sozialen Hintergrunds mitbringt. Dies sind Schätze für das Projekt. Diese Schätze können einer Gruppe dienen, wenn sie sinnvoll eingesetzt werden.

Gruppen, in denen Menschen mit hohen Gestaltungskompetenzen bewusst oder unbewusst »klein gehalten« werden, schwächen ihre Kraft unnötig. Es ist wichtig anzuerkennen, wenn jemand eine besondere Fähigkeit hat, und das entsprechend zu würdigen und für die Gruppe zu nutzen.

2.6.5 Das Thema »Macht« aus der Tabuzone befreien – methodische Überlegungen

Was können wir tun, um das Thema »Macht« aus der Tabuzone zu befreien? Ein erster Schritt ist, sich bewusst zu machen, dass Rangdynamiken immer da sind und dass es sinnlos ist, hohen oder niedrigen Rang zu »verurteilen«. Sinnvoller ist es, sich darauf zu konzentrieren, dass Rang nicht festgeschrieben ist, sondern sich ständig situativ verändert und gestaltbar ist. Dadurch können wir zu einer Gesellschaft oder einer Gruppe beitragen, in der möglichst alle Menschen ihre Selbstwirksamkeit erfahren können.

Ein hoher Wert ist für mich die Gleichwertigkeit und Gleichwürdigkeit aller Menschen. Zu meinen daraus resultierenden Zielen gehört es, möglichst viele Menschen in ihre Kraft zu bringen, sie ihre eigene Wirksamkeit erfahren zu lassen und dabei möglichst niemanden zu übergehen. Alles, was ich in diesem Buch schreibe, ist aus dieser Zielrichtung

heraus geschrieben. Ein bewusster Umgang mit dem Thema »Macht« kann hierzu mehr beitragen als die Tabuisierung des Themas. Die Wörter »Macht« und »Machtstreben« sind negativ belegt – aber **unser Grundbedürfnis nach »Selbstwirksamkeit« kann und sollte nicht verleugnet, sondern im Gegenteil respektiert werden**. Wie kann ein anderer Umgang mit dem Thema gelingen?

Wichtig ist, sich gemeinsam zunächst bewusst zu machen, welche Aspekte von Macht wir schätzen und welche wir ablehnen, denn sonst entwickeln sich sehr schnell sehr ideologische Diskussionen um das Thema. Ein Beispiel, wie das ablaufen könnte, wird im Kapitel 2.6.4.1 vorgestellt.

In Gruppen, in denen das Thema eingeführt ist, kann man Anlässe schaffen, bewusst und ohne Vorwurf darüber zu sprechen. Leichter als über Macht oder Rang zu sprechen, ist es häufig, über Privilegien zu sprechen: »Was sehe ich als meine Privilegien?« – »Was siehst du als meine Privilegien?« ist oft leichter zu beantworten als die Fragen »Wie schätze ich meinen Rang ein?« – »Wie schätzt du meinen Rang ein?«.

Wenn persönliche Veränderung und Entwicklung ein Anliegen ist, dann sind folgende Fragen hilfreich: »Wo siehst du mein Potenzial?« – »Wo habe ich/hast du vielleicht blinde Flecken in Bezug auf meine eigene Kraft/Macht?«

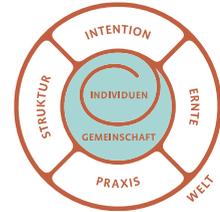
Gespräche zu diesen Fragen sollten zunächst in vertrauten Kreisen, in Kleingruppen oder zum Beispiel in Zwiegesprächen (Kapitel 2.3.1) stattfinden. Wenn in der Gruppe ungelöste Konflikte vorhanden sind, sollten diese Gespräche nicht ohne fachkundige Begleitung eingeführt werden, da die Auseinandersetzung mit diesem Thema auch schnell explosiv werden kann.

Gleichzeitig kann ein bewusster Umgang mit dem Thema »Rang« viele Konflikte entschärfen, denn nach der Einschätzung der Prozessorientierten Psychologie sind 90 Prozent aller Konflikte (auch) Rangkonflikte.

2.6.6 Werkzeuge zur Arbeit mit dem Thema Rang und Macht

2.6.6.1

Gemeinsame Basis zum Thema »Macht« herausarbeiten



Facilitator ***	Offenheit der Gruppe **	Anzahl Personen 5 bis 25	Dauer 2 Stunden
-----------------	-------------------------	--------------------------	-----------------

Was bringt's? Es werden alle Facetten – die positiven wie die negativen – des Themas »Macht« herausgearbeitet.



Kurzbeschreibung



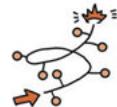
- ▶ Theoretische Einführung in das Thema (10 Minuten)
- ▶ Einzelarbeit (10 Minuten)
- ▶ Kleingruppenarbeit (30–40 Minuten)
- ▶ Zusammentragen im Plenum (1 Stunde)

Detaillierte Anleitung

Die Einführung in das Thema ist häufig herausfordernd. Auch könnten im Laufe der Übung schwelende Machtkonflikte aufbrechen. Ich empfehle, diese Übung nur dann mit interner Moderation zu machen, wenn wenig schwelende Machtkonflikte in der Gruppe sind. Sonst braucht es eine fachkundige externe Moderation, die damit umgehen kann.

Es ist sinnvoll, in dieses Thema ein wenig theoretisch einzuführen. Die vorigen Kapitel geben dafür eine Grundlage, die aber auch illustriert sein sollte mit der Situation der Gruppe: Gibt es formale Rollen? Menschen, die für einzelne Projekte Verantwortung übernehmen und den Hut aufhaben?

Diese Einführung sollte mit der Frage enden:



»Was sind deine Erfahrungen mit dem Thema? Wo hast du Macht negativ, wo positiv erlebt? Wie geht es dir mit deiner eigenen Macht? Nimm dir 10 Minuten Zeit, erforsche das Thema für dich, mache Stichpunkte auf einem Zettel.«

Lade die Menschen danach ein, sich in Gruppen von etwa 4 Personen zusammenzufinden und sich zu diesen Fragen auszutauschen. 20 Minuten (pro Person 5 Minuten) für den persönlichen Austausch. Es ist sinnvoll, alle 5 Minuten zugehört oder auf andere Art ein Zeichen zu geben, dass jetzt ungefähr der Zeitpunkt ist, die nächste Person sprechen zu lassen.

Nach 20 Minuten wieder zugehört und mit den Worten:

»Jetzt sollten die persönlichen Schilderungen langsam zum Ende kommen, und ich bitte euch, auf zwei Flipcharts für euch zusammenzufassen:

▷ Welche Art von Macht habt ihr positiv erleben können – und wollt ihr einladen?

▷ Welche Art von Macht empfindet ihr als negativ – wollt ihr in eurer Initiative vermeiden?

Hier geht es **nicht** um konkrete Beispiele, sondern um die Qualitäten, die als positiv und negativ erlebt werden.«

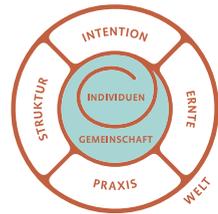
Beispielsweise: »Menschen stellen ihre Kompetenzen in den Dienst der Sache« als positives Beispiel und »Die eigenen Ziele verfolgen, ohne zu bemerken, dass sich viele damit unwohl fühlen« als negatives Beispiel.

Für das Erstellen der Flipcharts bekommen die Gruppen noch einmal 10–15 Minuten Zeit.

Danach stellen die Gruppen ihre Ergebnisse im Plenum vor, und es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt, und es wird sich darüber ausgetauscht. Wenn es viele Übereinstimmungen und wenig Diskussionen gibt, können auf dieser Grundlage Stichpunkte für ein gemeinsames Dokument, welche Qualitäten im Umgang mit dem Thema gewünscht werden, erarbeitet werden. Daran dürfen die Gruppenmitglieder sich in Zukunft gerne gegenseitig erinnern.

Herkunft

Eigene Entwicklung.



2.6.6.2

Den eigenen Rang reflektieren

Facilitator



**

Offenheit der Gruppe



*

Anzahl Personen



jede

Dauer



1,5 Stunden

Materialien / Raum



Handout zu den verschiedenen Rangdimensionen (siehe am Ende dieser Methodenbeschreibung).

Raum, der groß genug ist, dass alle Anwesenden gut in Vierergruppen miteinander sprechen können.

Was bringt's?



Ein Bewusstsein für die Facetten des eigenen Ranges und ein erster Austausch in der Gruppe darüber.

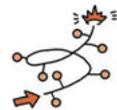
Kurzbeschreibung



Nach einer Einführung ins Thema wird die eigene Rangposition mithilfe des vorliegenden Handouts reflektiert, und danach tauschen sich alle in Kleingruppen darüber aus. Im Plenum werden kurz die »Aha-Momente« eingesammelt.

Detaillierte Anleitung

Zunächst sollte das Thema eingeführt werden. Zumindest jene Inhalte, die in Kapitel 2.6.1 vorgestellt wurden, sollten den Teilnehmenden bekannt sein. Es ist sinnvoll, die Punkte, die die verschiedenen Dimensionen des Rangs ausmachen, auch mit Beispielen aus der konkreten Situation der Initiative zu illustrieren.



Dann beginnt der Teil der **Eigenarbeit**: Alle Anwesenden erhalten ein Rang-Handout (siehe nächste Seite) und sind eingeladen, sich selbst zu reflektieren. Was ist ihr Rang in welchem Zusammenhang? Was ist er in der Gruppe, und ist er in anderen Zusammenhängen vielleicht ganz anders? 15 Minuten Zeit dafür.

Rangdimension	Deine Situation a) in dieser Gruppe. b) Gibt es Kontexte, wo du einen ganz anderen Rang hast?
<p>Sozialer Rang:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Herkunftsfamilie ▷ finanzielle Situation ▷ Muttersprache ▷ Geschlecht / Genderidentität und -orientierung ▷ Hautfarbe ▷ Alter ▷ Religion ▷ Bildungsstand ▷ Fremdsprachen ▷ Aussehen 	
<p>Persönlicher Rang:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Selbstbewusstsein ▷ Grundvertrauen ▷ spirituelle Anbindung ▷ Fähigkeit, mit Stress umzugehen ▷ Belastbarkeit ▷ Gesundheit ▷ Selbstreflexion ▷ Intelligenz ▷ Ausdrucksfähigkeit ▷ soziale Eingebundenheit ▷ Netzwerke etc. 	
<p>Positionsrang:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Strukturelle Position in der Organisation ▷ Dauer der Zugehörigkeit 	

Danach werden die Menschen eingeladen, sich in ungefähr **Vierergruppen** zusammenzufinden und sich gegenseitig ihre Reflexionen dazu vorzustellen.

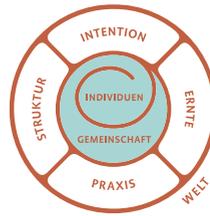
Pro Person sind etwa 10 Minuten vorgesehen. Die Person stellt erst das Ergebnis ihrer Reflexionen über sich selbst vor und bekommt dann Feedback von den anderen, wie sie sie wahrnehmen. Als Facilitator:in ist es sinnvoll, alle 10 Minuten ein kleines Zeitzeichen zu geben. Nach 40 Minuten sollte mitgeteilt werden, dass jetzt noch ein kleiner Raum für einen Abschluss in der Vierergruppe ist und sich eine Pause von 20 Minuten (oder länger, je nach Bedarf) anschließt. Danach trifft sich die Gesamtgruppe im Plenum.

Die Pause gibt den Gruppen die Möglichkeit, in unterschiedlichem Tempo ihre Arbeit abzuschließen.

Im Kreis mit allen Beteiligten werden dann »Aha-Momente« gesammelt. In allen Fällen, in denen ich diesen Prozess begleitet habe, wurde es als befreiend erlebt, über Rangfragen und Fragen nach Lust und Frust mit dem Thema »Selbstwirksamkeit« sprechen zu können. Das ist eine gute Grundlage für den weiteren Aufbau einer Gemeinschaftskultur mit mehr Rangbewusstsein und Kommunikation darüber.

Herkunft

Eigene Entwicklung, inspiriert von Prozessarbeit/Deep Democracy.



2.6.6.3 Rangaufstellungen

Facilitator ***	Offenheit der Gruppe ***	Anzahl Personen 5 bis 20	Dauer 1 bis 1,5 Stunden
--	---	---	--

Materialien / Raum Großer Raum mit freiem Platz, sodass die Menschen in einem Kontinuum gestellt werden können.

Was bringt's? Feedback dazu, wie Menschen die Rangdynamik im Projekt wahrnehmen. Verschiedene Sichtweisen auf die Rangdynamik. Gesprächsanreiz für das Thema.

Kurzbeschreibung Wir bilden mit Aufstellungen ab, wer zu welchem Thema in welcher Situation welchen »Rang« hat. Dazu werden verschiedene Fragen gestellt, und alle positionieren sich dazu bzw. werden positioniert.

Detaillierte Anleitung

Diese Übung sollte man nur durchführen, wenn es vorher eine Einführung zum Thema gab. Wichtig ist bei dieser Übung, dass es nicht nur bei einer Frage und Rangaufstellung bleibt, sondern dass verschiedene Aspekte beleuchtet werden.

Idealerweise bereitet man 2–4 Fragen vor, bei denen erwartet wird, dass unterschiedliche Personen in die besonders ranghohen oder niedrigen Positionen kommen. Das ist wichtig, damit nicht nur die »üblichen Verdächtigen« auf den ranghöchsten oder -niedrigsten Positionen stehen, sondern deutlich wird, dass Rang situationsabhängig ist.

Mögliche Fragen

»Wer hat in diesem Projekt wie viel Einfluss, wenn es um den Umgang mit Finanzen geht?

Wer hat in diesem Projekt wie viel Einfluss, wenn es um das Miteinander in der Gruppe geht?

Wer kann sich leichter Dinge privat leisten, die wir uns als Gemeinschaft nicht leisten können?

Wer beeinflusst wie stark, welche technischen Lösungen sich durchsetzen?

Wer hat insgesamt im Projekt am meisten Einfluss auf die internen Prozesse?«

Die Fragen sollten an die lebendige Realität des Projektes anknüpfen.

Manchmal ist es so, dass so eine Selbstaufstellung nicht zur Ruhe kommt, weil sich A unter B und B unter A einordnet.

In diesem Fall bitte ich eine Person aus der Gruppe (die sich recht weit unten einsortiert hat), das Bild nach ihrer Wahrnehmung zu stellen. Das Wichtige ist nicht das Bild, das entsteht, sondern das Gespräch darüber. Im Gespräch sollten die Positionen, um die Worte zu illustrieren, gerne auch wieder verändert werden, denn es gibt nicht »das eine richtige Bild«.

Forschungsansätze für das Gespräch

»Warum wolltest du in Relation zu Person A anders stehen?«

In dieser Übung können Wahrnehmungen von Rangpositionen leichter angesprochen werden als im »Trockenen«. Und durch die leichte Möglichkeit, im Raum unterschiedliche Positionen einzunehmen, wird auch die Variabilität von Rangpositionen deutlich.

»Wie fühlt es sich auf dieser Position an?«

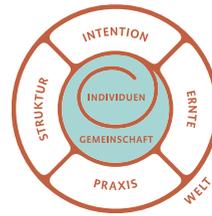
In der Regel sind sowohl die Positionen ganz hinten wie auch einsame Positionen ganz vorne unangenehm. Das auszusprechen und zu hören, ist ein wesentlicher Aspekt der Übung. Und häufig fühlt sich das »Nebeneinanderstehen« auf Augenhöhe am besten an. Manchmal fühlt es sich aber auch gut an, in zweiter Reihe zu stehen, die weniger Verantwortung erfordert.

Herkunft

Eigene Entwicklung, inspiriert durch Erfahrungen im CLIPS-Projekt.

2.6.6.4

Speeddating zum Thema »Rang«



Facilitator



Öffenheit der Gruppe



Anzahl Personen



Dauer



Materialien/Raum



Raum, der groß genug ist, damit die Menschen in Paaren stehen können und jeweils mindestens 1 Meter Abstand zum nächsten Paar haben.

Was bringt's?



Die Übung schafft eine Kultur, in der es möglich ist, ohne Vorwurf über Rangfragen zu sprechen.

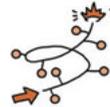
Kurzbeschreibung



Wir werden jetzt in einigen Zweierbegegnungen uns über die Frage, wie wir den Rang der anderen Person und unseren eigenen einschätzen, austauschen. Danach werden wir uns im großen Kreis darüber austauschen, wie es uns mit diesen Gesprächen über unseren Rang ging.

Detaillierte Anleitung

Diese Übung setzt eine vorige Einführung in das Thema »Rang« voraus.



»Ihr habt jetzt 45 Minuten Zeit, in Zweiergesprächen über die Rangdynamik, die zwischen dir und deinen Gesprächspartner:innen herrscht, zu sprechen. Das Setting ist folgendes:

Wir haben den Raum hier zur Verfügung für Begegnungen. Es gibt keine Zeitvorgabe für die Begegnungen. Findet spontan eine:n erste:n Partner:in, mit der ihr die Übung beginnt.

Ihr habt jetzt die Gelegenheit, euch auszutauschen über die Fragen:

Wo fühle ich mich dir gegenüber ranghöher, wo rangniedriger?

Und nachdem ihr euch darüber ausgetauscht habt, beschließt das Gespräch mit einem kurzen Austausch zu den Fragen:

Was bedeutet das, was wir besprochen haben, für unsere Beziehung?

Können wir da etwas verändern?

Dann geht auseinander und schaut nach einer weiteren Person, mit der ihr in Austausch gehen könnt. Es wird zwischendurch Situationen geben, in denen gerade niemand ›frei‹ ist – nutzt diese Zeit, über das Gehörte nachzudenken.

Wer nach einem Gespräch erst ›Verdauungszeit‹ braucht und nicht angesprochen werden will, setzt sich so lange auf einen Stuhl.«

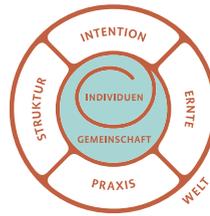
Nach etwa 40 Minuten sagt die Person, die facilitiert:

 *»Die Begegnung, in der ihr jetzt seid, ist eure letzte. Beschließt sie noch, und kommt dann wieder in den Kreis.*

Danach sollte es **eine Runde** geben, in der die Teilnehmenden eingeladen werden, darüber zu sprechen, was sie erlebt haben. Was war überraschend? Gab es neue Erkenntnisse? Wird diese Erfahrung etwas verändern?

Herkunft

Eigene Entwicklung, inspiriert von den Zwiesgesprächen und der Prozessarbeit.



2.6.6.5

Das Rangbarometer

Facilitator



**

Offenheit der Gruppe



**

Anzahl Personen



4 bis 40

Dauer



1,5 Stunden

Materialien / Raum



Einen sehr großen Raum, in dem alle Teilnehmenden zunächst auf einer Linie stehen und dann viele Schritte laufen können. Es bietet sich an, die Übung draußen zu machen oder dafür eine Turnhalle zu nutzen.

Was bringt's?



Die eigene Rangposition in einer Gemeinschaft bewusst machen. Bewusstsein dafür schaffen, wie vielfältige Faktoren die Rangposition prägen. Bewusstsein für die eigenen Privilegien schaffen.

Kurzbeschreibung



Alle in der Gruppe stehen anfangs auf einer Linie. Es werden verschiedene Fragen gestellt, die alle mit Rangpositionen zu tun haben. Je nachdem, wie die Teilnehmenden sie für sich beantworten, bewegen sie sich nach vorne oder hinten.

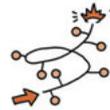
Danach wird reflektiert, was diese Erfahrung bedeutet.

Detaillierte Anleitung

Auf folgende Art kann die Übung eingeleitet werden:



»Alle stellen sich an der Grundlinie auf und gehen mit den Antworten auf die Fragen weiter. **Die Standardregel ist:** Wenn du auf eine Frage mit »Ja« antworten kannst, gehst du einen Schritt vor.«



Auf verfügbaren Platz achten, er muss für die »Ranghöchsten« ca. 40 Schritte erlauben. Wenn der Raum nicht sehr groß ist, statt »Schritt« eher »Fuß« sagen.



»Manche Aspekte haben eine stärkere Gewichtung, da wird angegeben, wie man sich bei welcher Antwort bewegen soll.«

»Gemeinsam die Welt verändern«: Dafür engagieren sich viele Menschen in Transition Towns, bei Fridays for Future, in der Commons-Bewegung und in anderen Initiativen. Doch häufig verlieren sich diese Gruppen im Geflecht zwischenmenschlicher Probleme, ineffektiver Abstimmungen und zeitlicher Überforderung. Was kann gemeinschaftliche Initiativen zum Blühen bringen?

Ökologische Lebensgemeinschaften sind ein Beispiel für einen besonders intensiven Ansatz, gemeinschaftlich an einer nachhaltigen Zukunft zu arbeiten. Eva Stützel hat eines von Deutschlands bekanntesten Projekten, das »Ökodorf Sieben Linden«, mit aufgebaut. Basierend auf diesen Erfahrungen, hat sie mit dem »Gemeinschaftskompass« ein Modell entwickelt, das seit Jahren immer mehr begeisterte Anwender:innen findet.

In diesem Buch präsentiert sie ihren Gemeinschaftskompass derart, dass er für die breite Zielgruppe aller Wandelinitiativen anwendbar ist, und teilt ihren reichen Erfahrungsschatz methodischer Überlegungen und Werkzeuge für erfolgreiches Arbeiten in gemeinschaftlichen Initiativen.

Eva Stützel ist Diplom-Psychologin und engagiert sich inzwischen seit über 40 Jahren für einen Wandel zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Neben ihrem Lebensprojekt, dem Ökodorf Sieben Linden, sammelte sie eigene Erfahrungen in politischer Tätigkeit im Gemeinderat, in diversen ökologischen Initiativen und beim Aufbau einer Bürgerenergie-Genossenschaft. Seit 20 Jahren berät und begleitet sie professionell verschiedene soziale und ökologische Initiativen.

