

Ergebnisse der Prozessbegleitung mit Forum B, 2. Sitzung, 21.10.2018, 9:30-14:30, Liebknecht-Haus

- Einleitung
- Rahmen
- Veränderungswünsche
 - Plenumskultur
 - Prinzipien/ Regeln
 - Moderation
 - Kommunikationskultur
 - Strukturen/ Instrumente des RSL
 - Konfliktmanagement
 - Generelles/ Sonstiges
- Aufgeworfene Fragen während den Diskussionen
- Hausaufgaben
 - Vorstellung Klausurergebnisse
 - Bearbeitung des Prozesses der Teichstraße
 - Auftragsklärung mit Forum B
 - Feiern & Würdigung von Erfolgen

Einleitung

Das starke Wachstum in vielen Bereichen (Mitglieder, Beschäftigte, Sportanlagen, Gebäude) des Roten Stern Leipzig in den letzten Jahren führte zu einer merklichen Überforderung unserer Strukturen. Diese konnten nicht in gleicher Geschwindigkeit mitwachsen und angepasst werden, so dass an vielen Stellen Überlastungen, Unzufriedenheit und auch Frustration sichtbar wurden. Deutlich zeigte sich, dass eine Lösungsbearbeitung im Rahmen des wöchentlichen Plenums nicht funktionieren konnte, zu groß und vielfältig waren die regulären Aufgaben einerseits, zu schwach war die Beteiligung im Plenum andererseits, was sich alles gemeinsam letztendlich in einer oft unkonstruktiven Arbeitsweise niederschlug. Daraus entstand der Ansatz, den RSL mittels einer längerfristigen externen Begleitung zu unterstützen. Dankenswerterweise stellten sich Menschen vom Forum B¹ zur Verfügung, um uns über mehrere Treffen zu begleiten. In einem ersten Treffen im Rahmen des wöchentlichen Plenums wurden grundlegende Probleme, Bedarfe und Veränderungswünsche gesammelt, die dann, aufbereitet vom Forum B, teilweise im folgenden zweiten Treffen näher betrachtet und bearbeitet wurden. Die Ergebnisse dieses zweiten Treffens sollen hier nun vorgestellt werden.

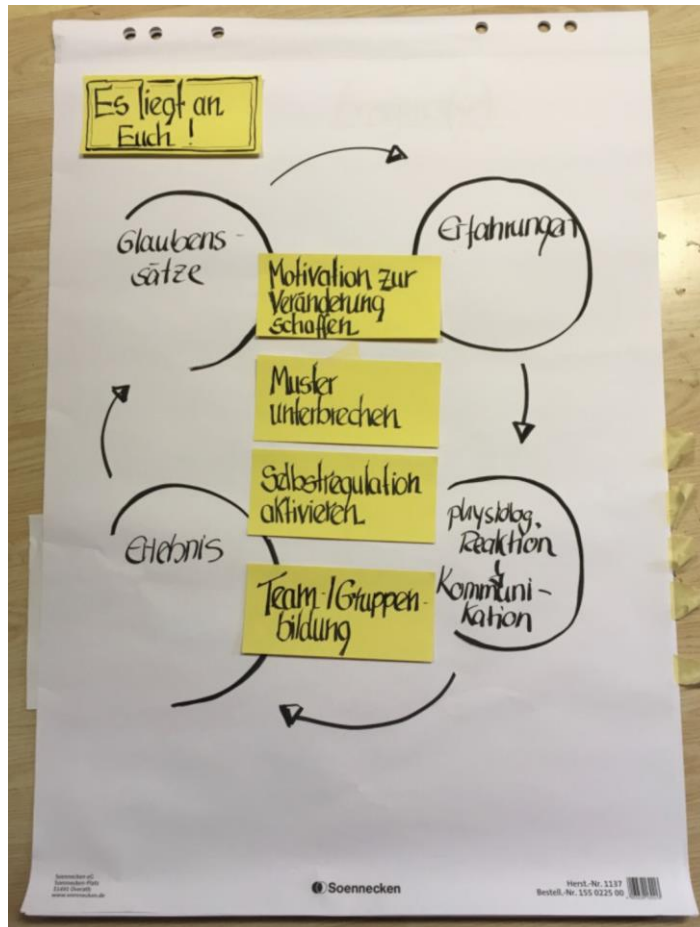
Rahmen

Gerahmt wurde das zweite Treffen von folgender Hypothese, aufgestellt von den Prozessbegleiter*innen:

„Das Selbstverständnis wird von vielen unterschiedlich interpretiert und gelebt. Erst müssen die zentralen Werte geklärt und im Konsens entschieden werden, um darauf aufbauend, die Strukturen zu klären.“

¹ Forum B :: Prozesse in Begleitung e.V. ist ein Verein zur Förderung demokratischer Kultur an Vereinen, Organisationen und Bildungseinrichtungen. Der Verein arbeitet dem systemischen Grundverständnis nach prozess- und ressourcenorientiert. In seiner Vereinsstruktur ist er basisdemokratisch und sieht sich selbst als lernende Organisation.

Gleichzeitig stellten sie fest, dass über die Jahre Muster zur Problemlösung, aber auch Kommunikationsmuster gewachsen sind, die sich verfestigt haben und nicht immer konstruktiv und offen gestaltet werden. Dies wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht, in der die äußeren Kreise



einen Kreislauf der Prozessgestaltung zeigen (anwendbar auf verschiedenste Situationen: Plenum, Problembearbeitung, teaminterne Prozesse usw.). Erfahrungen führen zu physiologischen Reaktionen und entsprechender Kommunikation, daraus gestalten sich Erlebnisse, welche sich im Laufe der Zeit in Glaubenssätzen manifestieren. Dies kann grundsätzlich positiv wie negativ sein, die Ergebnisse des ersten Treffens der Prozessbegleitung deuteten jedoch auf viel Unzufriedenheit hin. In der Mitte der Abbildung stehen dementsprechend Schritte zur Veränderung dieser verfestigten Muster, beginnend mit der Motivation zur Veränderung, über das Unterbrechen der Muster und eine aktive Selbstregulation hin zur Team-/Gruppenbildung. Diesen modellhaften Kreislauf gilt es also immer mitzudenken, wenn im Folgenden konkrete Veränderungswünsche besprochen werden. Wie schleifen sich

Dinge über einen langen Zeitraum ein und wie können sie auch wieder verändert werden?

Veränderungswünsche

Als Auswahl an Themen (es gab weitere Themen, die folgenden wurden jedoch als grundlegend erachtet) aus dem ersten Treffen der Prozessbegleitung wurden durch das Forum B folgende Punkte eingebracht:

- Wertschätzung
- Mutmaßungen ausschließen
- Vertrauen
- Empathie
- Offenheit für Partizipation

Diese Themen wurden von den Anwesenden bewertet („trifft beim Stern vollkommen zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu/ findet nicht statt“). Es zeigte sich, dass die Offenheit für Partizipation beim Stern durchaus gegeben ist, jedoch wurden die anderen vier Themen eher negativ bewertet. In einer längeren Gruppendiskussion wurden anschließend diese Themen mit all ihren Aspekten näher beleuchtet. Woran hängt es? Was nervt mich? Wieso funktioniert das und jenes nicht? Was hat mich verletzt? Statements wurden zusammengefasst und in einer weiteren Kleingruppendiskussion

ergänzt. All dies wurde dann geordnet und als Veränderungswünsche, wie sollte es sein, festgehalten:

Plenumskultur

- grundsätzlich wünschen wir uns ein einladendes Plenum für Neue (wir leben eine Wohlfühlkultur)
- für das Stern-Plenum müssen Gelingensfaktoren entwickelt werden
- der Auftrag des Plenums soll geklärt werden

Prinzipien und Regeln für das Plenum

- Vertrauen (dieses auch übertragen)
- eigenen Redeanteile selbstreflexiv beachten
- wertschätzende Kultur im Plenum (kein Telefonieren, Pünktlichkeit, Rückmeldung beim Verlassen des Raumes während Plenum, ...)
- Motivation und persönliches Interesse offenlegen bei bestimmten Themenfeldern
- Eröffnungsritual im Plenum entwickeln, das Ankommen für Neue und im Plenum am Tag erleichtert
- Arbeit mit Stoppkarten
- Ich mache mir meine Rolle bewusst (z.B. Ich spreche als
- Vertreter der 2. Herren, als Jugendcoach, in meiner Funktion als ...) und benenne diese offen in Diskussionen
- Ich trenne zwischen persönlicher Meinung und Meinung aus bestimmter Funktion/Rolle heraus
- Plenumspunkte, die eingebracht werden, sind gut vorbereitet (Fakten? Welche Diskussionen gab es vorher? Stimmungsbild?)



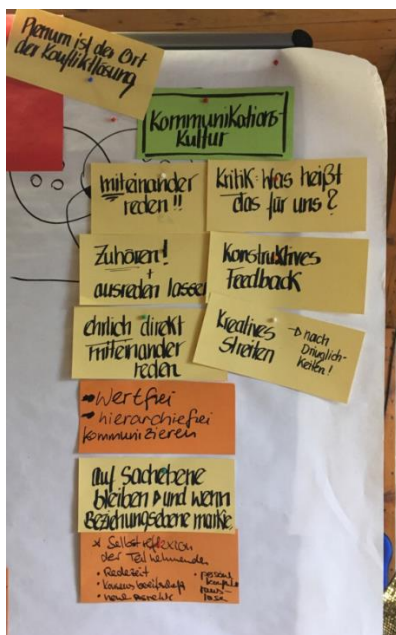
Moderation im Plenum

- externe Moderation begleitet das Plenum über bestimmten Zeitraum hinweg
- Visualisierung der Gesprächsregeln

- Reaktionen auf Konflikte zeigen bis (gemeinsame) Lösung gefunden - keine Nebeneinander, Parallelstrukturen
- Begleitung und Moderation durch das Forum B
- klare zeitliche Begrenzung (2,5 – 3 h) des Plenums
- Raum haben für inhaltliche Themen
- Konflikte und inhaltliche Diskussionen im Plenum klären
- interaktive Methoden, Stimmungsbilder nutzen
- Pausenzeiten und Zeitrahmen festlegen
- Wissenshierarchien abbauen und Raum dafür finden im Rahmen des Plenums (evtl. Vorentlastung Inhalte, alle haben den gleichen Wissensstand, o.ä.)
- inhaltliche Diskussionen müssen zu Ende geführt werden
- Beschlüsse müssen „gleich“ interpretiert werden (alle haben das gleiche Verständnis, was Inhalt des Beschlusses ist)
- Klarheit zu Beschlüssen (Wie? Wo aufgeschrieben? Nachverhandelbarkeit?)
- offenes Plenum: Inhalt kollektiv produktiv zu Ende bringen
- Protokoll: Ergebnisprotokoll vs. Inhaltliches Protokoll (Inhalte, Wege zu Beschlüssen nachvollziehbarer machen)
- Ideen müssen beschlossen werden
- vernünftiges Protokoll (Erklärungen, Gewichtungen, Nachvollziehbarkeit) → WIE?
- Versachlichung von Themen

Es wird deutlich, dass in Bezug auf das Stern-Plenum viele Änderungswünsche vorhanden sind, welche nicht immer sofort umgesetzt werden können. Einige, wie Gesprächsregeln, müssen evtl. immer wieder eingefordert werden. Andere, wie die externe Moderation, müssen überhaupt erstmal im Plenum diskutiert werden. Allen Wünschen ist jedoch gemein, dass sie Bausteine sind, um den aufgezeigten Kreislauf aufzubrechen und zu verändern. Gleiches gilt für die Wünsche hinsichtlich der Kommunikationskultur im RSL:

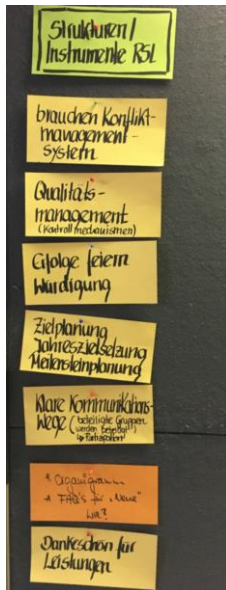
Kommunikationskultur



- miteinander statt übereinander reden
- Kritik: Was heißt das für uns?
- konstruktives Feedback
- kreatives Streiten → nach Dringlichkeiten
- Zuhören!! und ausreden lassen
- ehrlich direkt miteinander reden
- wertfrei und hierarchiefrei kommunizieren (Welchen Raum nehme ich ein? Wie laut und wie lange rede ich?)
- auf Sachebene bleiben und wenn Beziehungsebene dann markieren
- Selbstreflexion der Teilnehmenden
 - Redezeit
 - Konsensbereitschaft
 - neue Aspekte annehmen können
 - persönliche Konflikte rauslösen/rauslassen

In Verbindung mit den Aspekten zum Plenum wird sichtbar, dass viel Arbeit vor uns liegt, um diese Dinge immer wieder zu besprechen und uns auf einen gemeinsamen Stand zu bringen. Nicht leicht in einem offenen Plenum mit ständig wechselnden Teilnehmenden, aber, dies wurde bei dem Treffen sehr deutlich, wohl unersetzlich für das Projekt RSL.

Strukturen/ Instrumente des RSL



In Bezug auf unsere Strukturen und Instrumente wurden auch Wünsche eingebracht, beziehungsweise wurde teilweise deutlich, was uns eigentlich genau fehlt um konstruktiv arbeiten zu können und nicht an Aufgaben zu ersticken oder uns von ihnen treiben zu lassen:

- brauchen ein Konfliktmanagementsystem
- Qualitätsmanagement (Kontrollmechanismen)
- Erfolge feiern/Würdigung
- Planung klar und nachvollziehbar haben: Zielplanungen, Jahreszielsetzung, Meilensteinplanung
- klare Kommunikationswege (beteiligte Gruppen werden beteiligt → Partizipation)
- Organigramm
- FAQs für „Neue“ → Wie?
- Dankeschön für Leistungen

Konfliktmanagement

In Bezug auf das Konfliktmanagement wurde deutlich, dass ein Raum geschaffen werden muss, wo Konflikte ausgetragen werden können, jedoch auch, dass das Plenum der Ort der Konfliktlösung ist. Es kristallisierte sich jedoch auch heraus, dass keine genaue gemeinsame Vorstellung eines konstruktiven Konfliktmanagements vorhanden war und somit weiterbearbeitet werden muss.

Generelles/ Sonstiges

Unter Generelles und Sonstiges wurden schließlich Aspekte gesammelt, welche entweder nicht klar zuordenbar waren oder übergreifende Gültigkeit haben. Hierzu wurde festgehalten, dass die Plenumsstruktur konkretisiert erarbeitet und visualisiert werden soll. Für ein konstruktives Plenum ist die Rückkopplung zwischen einzelnen AGs und dem Plenum notwendig (Austausch und Informationsfluss). Es wurde die Frage aufgeworfen, das Setting des Plenums zu verändern hinsichtlich des Plenumsortes, einen gemeinsamen, einladenden Raum zu gestalten. Auch unter dem Punkt Generelles wurde noch einmal benannt immer transparent zu machen in welcher Rolle jemand gerade da ist/spricht und mit einer möglichst vorurteilsfreien Haltung am Plenum teilzunehmen. Ebenso wurde gefordert, dass bei dem nächsten Treffen der Prozessbegleitung zentrale Personen (Personen mit mehreren Funktionen, an Schnittstellen) des RSL teilnehmen sollen.

Aufgeworfene Fragen während den Diskussionen

Weiterhin wurden durch die Prozessbegleiter*innen Fragen gesammelt, die in den Diskussionen geäußert wurden und nicht weiter vertieft werden konnten:

- Warum nehmen wir Dinge so persönlich?
- Ist der Stern so arbeitsfähig mit seinen (Konsens)-strukturen?
- Gibt es klare Kommunikationswege?
- Wer strukturiert Entwicklungsprozesse? → wo wird dies transparent gemacht?
- Wann ist ein Beschluss ein Beschluss?
- Wer ist verantwortlich für Einhaltung der Kultur (Anmerkung der Verfasser*innen: vermutlich ist hier Kommunikationskultur gemeint)
- Ist der Konsens für den RSL noch tragbar? → schafft er es noch mit seiner Größe und dem Wachstum?
- Wo werden Konflikte gelöst?

- Wo werden Strategien besprochen?
- Wo laufen die Informationen zusammen?
- Wer übernimmt Verantwortung?
- Strukturen: Was funktioniert noch, was nicht?

• Warum nehmen wir Dinge so persönlich?
 • Ist der Stern so allbeinhaltig mit seinen Konsensstrukturen?
 • Gibt es lokale Kommunikationswege?

• Was strukturiert Entwicklungsprozesse? Wo wird dieser konkret transparent gemacht?
 • Wann ist ein Beschluß ein Beschluß?

• Wer ist verantwortlich für Inhalt d. Kultur?
 • Ist d. Konsens für KSL tragbar & schafft es noch? (Größe) → Wachstum

• Wo werden Konflikte gelöst?
 • Wo werden Strategien besprochen?
 • Wo laufen die Informationen zusammen?
 • Wer übernimmt Verantwortung?
 • Strukturen • Was funktioniert noch, was nicht?

Hausaufgaben

Schließlich wurden uns noch Hausaufgaben aufgetragen, um am Prozess auch weiter zu arbeiten:

1. Vorstellung der Klausurergebnisse
 - Erfolgt auf mehreren Wegen, im Plenum, Kiezkiller, durch diesen Text und vor allem im persönlichen Umfeld durch Gespräche
2. Bearbeitung des Prozesses der baulichen Gestaltung der Teichstraße
 - Aufgabe für AG Haushalt und AG TeichstraßeZukunft und weitere in den Prozess involvierte Menschen
 - Im nächsten Prozessbegleitungstreffen soll der Diskussionsprozess um die bauliche Gestaltung der Teichstraße rekapituliert werden, um daraus anschließend ein zukunftsfähiges Modell „gute Zusammenarbeit im RSL“ zu entwickeln
3. Auftragsklärung mit Forum B
 - Welche Themen sollte das kommende Treffen in sich tragen, um final klare Ergebnisse, Strukturen und Handlungsschritte zu erarbeiten?
 - Klärung im Plenum!
4. Feiern und Würdigung von Erfolgen
 - Welche Erfolge hat der RSL in dem letzten Jahr erreicht?
 - Was muss wann, wie und wo gefeiert werden?

All diese Aufgaben wurden und werden nach und nach ins wöchentliche Plenum hineingetragen und besprochen.