



Wer macht jetzt noch mal was?

Ein Werkzeugkasten für die Kommunikation in selbst organisierten Zusammenhängen



Wer macht jetzt noch mal was? Ein Werkzeugkasten für die Kommunikation in selbst organisierten Zusammenhängen

Vorwort

Selbstorganisation ist in den letzten Jahren zu einem Schlagwort in Diskussionen um kulturelle Arbeit avanciert – in kaum einem anderen Arbeitsbereich sind Formen der Selbstorganisation ähnlich stark verbreitet und bedeutsam. Das Arbeiten in selbst organisierten Gruppen ist durch zwei Aspekte geprägt:

Erstens stellt diese Tätigkeit selten die Haupteinnahmequelle dar, das heißt Personen, die sich in selbst organisierter Arbeit befinden, sind meist auf einen so genannten Brotjob angewiesen. Trotz hohem Einsatz und viel Herzblut für die Arbeit in der selbst organisierten Gruppe, müssen Zeitprioritäten oftmals aus pragmatischen Gründen anderweitig gesetzt werden. Für die Kommunikation innerhalb der Gruppen ergibt sich hieraus, dass sie ‚irgendwie nebenher‘ laufen muss. Treffen können meist nur am Wochenende oder in den Abendstunden stattfinden, E-Mails müssen während des Feierabends beantwortet werden, arbeitsbedingter Rückstau, Terminstress, kurzfristige Ausfälle, mitunter langfristige Frustrationen sowie Überschneidungen zwischen Arbeit und Privatem sind wiederkehrende Begleiterscheinungen.

Zweitens sind selbst organisierte Gruppen nicht selten basisdemokratisch organisiert und verfolgen dementsprechend das Ziel, nicht zwischen organisierenden und gestaltenden, zwischen lenkenden und ausführenden Teilen der Gruppe zu trennen, sowie alle Mitglieder in die Entscheidungsfindungsprozesse einzubeziehen.¹ Die Kommunikation in selbst organisierten, basisdemokratischen Gruppen ist von zentraler Bedeutung und stellt ihre Mitglieder oftmals vor große Herausforderungen. Verpflichtungen zum Konsens und zu kollektiven Diskussionen sind sowohl produktiv als auch problematisch: Auseinandersetzungen können Quelle für Ideen sein – gleichzeitig sind sie sehr zeitaufwändig und es besteht die Gefahr, dass man „vor lauter Diskutieren nicht zum Arbeiten kommt“.²

¹ Sönke Gau, Katharina Schlieben (Hg.), *Work to do! Selbstorganisation in prekären Arbeitsbedingungen*, Nürnberg: Verlag für moderne Kunst, 2009, S. 13.

² Teilnehmerin a7.arrangieren

a7.arrangieren a7.ausstellungen ist ein Kollektiv aus KuratorInnen und KunstvermittlerInnen, wurde 2003 von Studierenden des Studiengangs Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis der Universität Hildesheim gegründet und setzt sich bis heute aus Studierenden und Absolventen dieses Studiengangs zusammen. Momentan sieht sich a7 mit der Herausforderung konfrontiert, dass nur noch sehr wenige Mitglieder in Hildesheim wohnen und sich somit Kommunikations- und Organisationsstrukturen notwendigerweise verändern. Bislang fand die Kommunikation in gemeinsamen Treffen vor Ort statt, Entscheidungen konnten ausdiskutiert, Rückmeldungen zu Projektideen direkt gegeben werden. Zukünftig strebt a7 eine Organisations- und Kommunikationsform an, die es erlaubt prinzipiell überall in Deutschland Projekte durchzuführen. Vom Kunstverein Hildesheim eingeladen nahm a7 die gruppeninternen Veränderungen zum Anlass, sich im Zusammenhang mit der Veranstaltung *work in progress_working process. Strategien und Prozesse kultureller Arbeit* mit der Transformation des Kollektivs in ein überregionales Netzwerk zu befassen.
Mehr Informationen zur Veranstaltung:
www.kunstverein-hildesheim.de

Der Werkzeugkasten

Wie kann man auch über Distanzen hinweg vernetzt bleiben? Wie lassen sich Ideen- und Entscheidungsfindungs- und Abstimmungsprozesse in einer größeren Gruppe transparent und basisdemokratisch gestalten? Was passiert, wenn Kollegen auch Freunde sind?

Ausgehend von diesen Fragen und Überlegungen hat a7 einen Fragebogen entwickelt, der an selbst organisierte Gruppen mit ähnlichen Arbeitsstrukturen und Arbeitsbereichen wie a7 verschickt wurde.

Eine erste Auswertung dieses Fragebogens wurde im Rahmen der Veranstaltung im Kunstverein Hildesheim vorgenommen. Die Ergebnisse waren Ausgangspunkt für die Diskussionsrunden im Kunstverein Hildesheim, in denen weitere Probleme, Lösungsansätze und Erfahrungswerte der TeilnehmerInnen angesprochen wurden.

In einem zweiten Schritt haben wir nun Befragungs- und Diskussionsergebnisse zusammengefasst und die hier vorliegende schriftliche Auswertung in Oberthemen gegliedert.

Die Zitate aus den Fragebögen wurden anonymisiert und sind im Text *in grauer Schrift* kenntlich gemacht.

Die sich aus der Befragungen und den Diskussionen ergebenden Themen sind:

1. Gruppenstruktur
2. Leitungsposition
3. Moderation
4. Basisdemokratie
5. Abstimmungsverfahren (Konsens, vierstufiges Abstimmungsverfahren, einfache Mehrheit, absolute Mehrheit, Abstimmungsinstrumente)
6. Vom regelmäßigen Treffen vor Ort zum virtuellen Austausch?
7. E-mail, Kommunikation über Distanz & Skype, Kommunikation über Distanz
8. Kollegen und/als Freunde

Auf den folgenden Seiten finden sich konkrete Lösungsansätze und allgemeinere Überlegungen zu diesen Themen. Dabei ist es uns wichtig zu betonen, dass es sich nur um näherungsweise Lösungsansätze handelt, nicht um fertige Rezepte. Dieses Dokument und auch der Fragebogen selbst sind also als ein Werkzeugkasten zu verstehen, mit dem auf verschiedenste Arten und Weisen und in allen möglichen Gruppenkonstellationen weitergearbeitet, der ergänzt und verbessert werden kann. Da alle hier erörterten Themen miteinander verbunden sind und man anscheinend keines völlig getrennt von den anderen betrachten kann, haben wir die einzelnen Begriffe mit Querverweisen (▶) versehen.

Am Ende des Dokuments findet ihr den von uns benutzten Fragebogen selbst und eine kleine Auswahl an zitierter und gelesener Literatur zu den einzelnen Fragen und Problemen und zum Thema Selbstorganisation allgemein.

Last but not least wollen wir uns an dieser Stelle nochmals herzlich bei allen bedanken, die an unserer Befragung teilgenommen haben und mit uns im Kunstverein Hildesheim diskutiert haben und natürlich bei Lisa Schmidt, Kuratorin des Kunstvereins, für die Einladung.

Wir hoffen, mit diesem provisorischen Werkzeugkasten Anregungen und Lösungswege aufzeigen zu können, für die weitere selbst organisierte Arbeit.

Selbst
organisierte
Gruppen

D21
www.d21-leipzig.de

Kulturflur
www.kulturflur.wordpress.com

La Pampa
www.lapampa-ev.de

Matters of Appearance
www.mattersofappearance.com

Monkeydick Productions
www.monkeydick-productions.com

Mühlenkampf
www.muehlenkampf.de

Salon e.V.
www.salon-ev.com

Theater Kormoran
www.theaterkormoran.de

Werkgruppe 1
www.werkgruppe1.org

Wettbüro
www.wettbuero.blog.de



Simon Schwinge

Werkzeugkasten

Gruppenstruktur Eine klare Gruppen- und Aufgabenverteilung kann die Zusammenarbeit (vor allem über Distanzen) erleichtern. Besonders bei größeren Gruppen bietet es sich an, zügig kleinere Untergruppen zu bilden, die jeweils eine/n Verantwortliche/n haben. Eine übergeordnete Moderations- und Koordinationsperson (►Moderation) kann einen steten Austausch zwischen den Gruppen gewährleisten. So ist beispielsweise der Austausch durch ►Skype-Konferenzen möglich, die bei größeren Gruppen sonst nur schwerlich genutzt werden können. Hierbei ist es wichtig, ggf. ►basisdemokratische Strukturen zu berücksichtigen. Es lässt sich außerdem festhalten, dass mögliche technische oder personelle Hilfsmittel immer abhängig von der Gruppe(ngröße) sind: Je kleiner und räumlich näher die Gruppe, desto weniger wird eine vorher festgelegte ►Moderation und Gruppenstruktur gebraucht.

Leitungsposition Die meisten der befragten Gruppen gaben an, bereits im Vorfeld oder innerhalb von Prozessen Leitungspositionen zu entwickeln. Diese sind oft mit bestimmten Aufgaben und einem größeren Arbeitsumfang verbunden. Teils sind die Positionen und ihre Vergabe innerhalb der Organisation fest etabliert:

„Der künstlerische Leiter entwickelt Ideen zu den viermal im Jahr stattfindenden größeren Ausstellungen. Diese werden in der wöchentlichen Intensivsituation den anderen Mitgliedern vorgestellt und diskutiert. Wenn andere Mitglieder eine Ausstellung konzipieren möchte, geschieht das zunächst in enger Absprache mit dem künstlerischen Leiter.“

Oder Beteiligte nehmen leitende Rollen ein, weil sie die größten Zeitkapazitäten haben:

„Bisher haben sich die ‚Projektleitungen‘ vor allem durch die zeitliche Verfügbarkeit der jeweiligen Mitglieder ergeben. Bestimmte Aufgaben ergeben sich durch die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder (Grafik, Website, Kommunikation, Texte).“

Vermutet wurde, dass Rollen je nach Gruppenkonstellation von Personen verschiedenen Charakters eingenommen werden. Offen geführte Diskussionen über Leitungsrollen können für die Arbeit produktiv sein. Gleichzeitig ist es hierdurch auch möglich Überlastungen, die mit Verantwortungspositionen zusammenhängen können, zu thematisieren. Leitungspositionen sind in einigen Gruppen mit der Rolle eines ►Moderators/einer Moderatorin verknüpft.³

³ siehe Barbara Langmaack, Michael Braune-Krickau, *Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch*, Weinheim 1995.

„Die Projektleitung wird nicht offen thematisiert; existiert eher unterschwellig aus der jeweiligen Macherperspektive (wer macht, der zieht sich damit auch die Hosen an). Alle anderen Aufgaben werden dynamisch vergeben bzw. verstetigen sich aus zeitweiliger Übernahme der entsprechenden Aufgabe durch Einzelne.“

„Die größte Schwierigkeit ist, dass der Vorstand trotz der Aufteilung in Zuständigkeitsbereiche immer noch der Hauptansprechpartner bleibt, über den die meiste Kommunikation läuft und der damit den größten Arbeitsaufwand inne hat. Dadurch kommt es zu Missverständnissen und Unstimmigkeiten unter den Mitgliedern, da die direkte Kommunikation untereinander oftmals fehlt.“

Moderation

Eine ernannte (oder sich organisch entwickelnde) Moderations- und Koordinationsperson kann bis zu einem gewissen Maße einen fehlenden gemeinsamen Ort kompensieren, indem sie die Gruppe motiviert, zusammenhält und auf die Einhaltung von Fristen achtet. Ihre Rolle und die damit verbundenen Zuständigkeiten sollten mit der Gruppe im Vorfeld abgestimmt werden, um Missverständnissen bezüglich der Erwartungen sowie der Gefahr von Überforderung vorzubeugen (►Abstimmungsverfahren, ►Leitungsposition).

Erfahrungen von Programmierern aus dem Open Source-Bereich hierzu lauten folgendermaßen:

„Eine Rolle, die sich in allen Teilprojekten herauskristallisiert, ist die Rolle des Verwalters oder Maintainers. Diese Entwickler führen alle Fäden zusammen und tragen letztlich die Verantwortung. Je nach Persönlichkeit des Betreffenden kann sich die Tätigkeit im Einzelfall zwischen aktiver Projektleitung oder reaktiver Serviceleistung bewegen. (...) Lässt man die technischen Aufgaben beiseite, gleicht die Rolle des Maintainers der Rolle eines Personalmanagers. Es geht darum, die Mitarbeiter am Erfolg des Projektes teilhaben zu lassen, sie fühlen zu lassen, dass das Projekt allen gehört. (...) Zusätzlich nehmen manche Maintainer auch die Rolle eines Schlichters wahr, falls es einmal zu emotional geladenen Diskussionen im Team kommen sollte.“⁴

⁴ Matthias Ettrich, Koordination und Kommunikation in Open-Source-Projekten, in: *Jahrbuch Open Source* 2004.

Basis-
demokratie

In vielen selbst organisierten Gruppen wird gemeinsam entschieden; alle Mitglieder sind unmittelbar beteiligt. Dies ist oftmals mit zeitintensiven Diskussionen verbunden und nur bei gemeinsamen Treffen an einem Ort möglich (►Treffen vor Ort - virtueller Austausch). Eine Chance basisdemokratischen Vorgehens kann sein, dass einige Projektideen erst durch diese Arbeitsweise entstehen und mehr Perspektiven einfließen können.

„Jeder kann gleichermaßen seine Projektideen einbringen. Am Ende steht immer ein Konsens, der natürlich auch manchmal Kompromisse beinhaltet.“

„Das Ausdiskutieren ist zwar anstrengend, aber auch produktiv: alle sind eingebunden und es entstehen die besten neuen Ideen. Destruktiv ist es, das Plenum aus Zeitmangel zugunsten kleinteiligerer Kommunikation fallenzulassen.“

Abstimmungs-
verfahren

Die meisten von uns befragten Gruppen sowie die TeilnehmerInnen vor Ort verfügen über kein standardisiertes Abstimmungsverfahren. Wird vorab nicht geklärt, ob sich beispielsweise alle Gruppenmitglieder zu einer Entscheidung äußern müssen, kann dies zu Problemen führen, vor allem, wenn über Distanz kommuniziert wird. Oft müssen Kompromisse geschlossen werden, was dazu führen kann, dass Personen übergangen werden.

„Da alle MitarbeiterInnen anderen Beschäftigungen nachgehen, hat es sich als destruktiv erwiesen, auf die Zustimmung und Ablehnung aller zu warten. Das kann mitunter sehr fragwürdig sein.“

Das bedeutet, man sollte sich zu Beginn eines Projekts auf ein Abstimmungsverfahren einigen. Bsp.: ►Konsens, ►vierstufiges Konsensverfahren, ►einfache oder absolute Mehrheit.

Konsens

Im Konsens ist eine Entscheidung dann ergangen, wenn alle an ihr Beteiligten diese tragen. In kleinen Gruppen werden Entscheidungen oft durch einfaches miteinander Reden im Konsens getroffen. Zu Beginn eines Projektes sollte geklärt werden, bei welcher Art von Entscheidungen ein Konsens benötigt wird und wann es produktiver sein kann, abzustimmen. Es stellt sich die Frage, ob ein Konsens immer das Ziel einer Diskussion sein muss.

„Ich finde es am Besten, wenn man sich so lange streitet, bis plötzlich die beste Idee da ist und dann wissen das auch alle. Wenn nicht wird es schwierig. Kompromisse führen in der Kunst oft zu unzufriedenstellenden Ergebnissen, Kompromisslosigkeit zu Unzufriedenheit.“

Vierstufiges
Konsens-
verfahren

Zur Findung eines ►Konsens in großen Gruppen gibt es besondere Konsensabstimmungsverfahren. Ein Beispiel: Zu einem zur Abstimmung stehenden und ausdiskutierten Vorschlag wird die Abstimmung durchgeführt indem „die vier Konsensstufen“ abgefragt werden. Jede Person kann ihre Stimme in einer dieser Stufen geben: 1. ich stimme vorbehaltlos zu, 2. ich stimme mit Vorbehalt zu, 3. ich stimme nicht zu, kann den Vorschlag aber akzeptieren und werde wahrscheinlich nicht zu dessen Umsetzung beitragen (z.B. bei einer Aktion nicht mitmachen), 4. Veto.

⁵ vgl. HierarchNie Reader der Stiftung Freiräume 2006. <http://www.projektwerkstatt.de/hoppetosse/hierarchNIE/reader.html>; 19.04.2011.

Ein Vorschlag gilt dann als angenommen, wenn die Summe der Stimmen der Stufen 1 und 2 den Stimmen der Stufe 3 überwiegt, und kein Veto eingelegt wurde. Anderenfalls gilt weiter, was bisher galt.⁵

Einfache Mehrheit

►Abstimmungsverfahren, bei dem eine Alternative als beschlossen gilt, wenn sie mehr Stimmen erhalten hat als jede andere Alternative bzw. wenn sie als einzige zur Wahl stand und mehr Ja- als Nein-Stimmen erhalten hat.⁶

⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>

Absolute Mehrheit

►Abstimmungsverfahren, bei dem eine Alternative als beschlossen gilt, wenn sie mehr als die Hälfte aller abgegebenen Stimmen erhält.⁷

⁷ ebd.

Abstimmungs-
instrumente

Wenn ein Ausdiskutieren bei einem gemeinsamen Treffen vor Ort nicht möglich ist, können Abstimmungsinstrumente helfen. Eine Möglichkeit wäre Doodle umzufunktionieren und mit den Optionen Ja und Nein oder den vier Stufen des ►vierstufigen Konsensverfahrens eine virtuelle Abstimmung zu ermöglichen. Hierbei müsste festgelegt werden, wie hoch die Wahlbeteiligung sein muss, damit die Entscheidung Gültigkeit hat.

Ein weiteres Vorgehen, das die Trägheit auf Rundmails (►E-Mail) zu antworten bereits mit einschließt, ist es, einen konkreten Vorschlag per Rundmail zu verschicken, mit der Aufforderung sich zu melden, wenn man nicht einverstanden ist. Keine Antwort wird als Zustimmung verstanden. Diese Methoden setzen einen Initiator einer Abstimmung voraus, sprich eine/n ►ModeratorIn, die/der die ►E-Mail schreibt bzw. das Doodle aufsetzt, Stimmen zählt und die Entscheidung wiederum in die Gruppe zur Umsetzung weitergibt.

„Entscheidungen über E-Mail/Googledocs funktionieren vor allem für konkrete Einzelentscheidungen wie ein Logo, also Entscheidungen mit wenigen, klaren Optionen.“



Simon Schwinge

Vom regelmäßigen Treffen vor Ort zum virtuellen Austausch?!

Virtuelle Kommunikationswege machen es inzwischen möglich, Projektarbeit in Gruppen immer stärker zu dezentralisieren. Man muss nicht mehr in der gleichen Stadt wohnen, um gemeinsam etwas zu entwickeln. Aber dennoch bleibt das gemeinsame Treffen vor Ort unverzichtbar für eine produktive Zusammenarbeit, für lebhaftere Diskussionen und zur Anregung kreativer Prozesse. Die von uns befragten Gruppen betonen, dass Treffen an einem Ort immer wieder als wichtiges Element für Kommunikation und Entscheidungsfindung dienen:

„Abstimmung oder Meinungsabgaben per E-Mail haben sich als absolut unbrauchbar erwiesen, da kein direkter Austausch oder Reaktionen stattfinden können und sich Entscheidungen meist lange hinziehen bzw. verlaufen. Am produktivsten hat sich jedes Mal die direkte, persönliche Kommunikation im Team erwiesen.“

„Bisher wurde meist alles ausdiskutiert, was bei Live-Meetings sehr produktiv sein kann, wenn alle bei der Sache sind. Über mediale Kommunikation werden eher organisatorische und pragmatische Entscheidungen getroffen. Inhaltliche Arbeit muss meist live besprochen werden, da sonst alle das Gefühl haben, nicht ausreichend diskutiert und evaluiert zu haben.“

„Überwiegend handelt es sich um Distanzkommunikation. Live-Meetings werden von allen präferiert, sind aber aufgrund der weiten Ausbreitung des Teams und der damit verbundenen finanziellen Belastung der Mitglieder für Fahrtkosten etc. zu selten möglich.“

Ein Erfolgsbeispiel der dezentralen Kommunikation selbst organisierter Gruppen bietet die Open Source-Bewegung, in der Programmierer aus aller Welt gemeinsam an Projekten arbeiten. Das Jahrbuch Open Source 2004 ermöglicht einen Einblick in die internen Kommunikationsprozesse und hebt, trotz der technischen Möglichkeiten und hoher Medienkompetenz der Beteiligten, die Wichtigkeit realer Treffen hervor:

„Neben den technischen Werkzeugen darf ein wichtiges Kommunikationsmedium nicht vergessen werden: Der persönliche Kontakt von Mensch zu Mensch. [...] Die Erfahrung lehrt, dass solche Treffen zu einem merkbaren Produktivitätsschub im Projekt führen, neben dem positiven Effekt der intensiv geleisteten Design- und Entwicklungsarbeit auf den Treffen selbst. Wir führen das einerseits auf gesteigerte Motivation zurück, andererseits darauf, dass Kommunikation über elektronische Medien deutlich besser funktioniert, wenn man das Gegenüber persönlich kennt.“⁸

⁸ Matthias Ettrich, Koordination und Kommunikation in Open-Source-Projekten, in: *Jahrbuch Open Source 2004*.

Auch Holm Friebe und Sascha Lobo stellen in der Publikation *Wir nennen es Arbeit* die Wichtigkeit des Ortes für die Bildung einer kritischen Masse und den Anstoß kreativer Prozesse heraus:

„(...) Zufällige Begegnungen, permanentes Feedback und gemeinsame Arbeit an Projekten lassen sich nur bedingt digital institutionalisieren und bedürfen irgendwie doch noch der physischen Anwesenheit im realen Leben. Wie im Kernreaktor ist eine kritische Masse an einem bestimmten Ort erforderlich, damit sich spontane Reaktionen ereignen können und Energie freigesetzt wird.“⁹

⁹ Holm Friebe, Sascha Lobo, Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung, München: Heyne Verlag, 2006, S. 145.

Von besonderer Bedeutung für die Entwicklung von Projektideen sind neben offiziellen Zusammenkünften der gesamten Gruppe auch informelle, freundschaftliche Treffen (►Kollegen und/als Freunde). Dies liegt vermutlich auch daran, dass bei offiziellen Treffen kein Raum für „Spinnereien“ ist, weil viel Organisatorisches geklärt werden muss und meist keine Zeit zum Ausschweifen bleibt:

„Im Plenum dominieren Redewendungen ‚Wäre wichtig, dass‘, ‚Mensch könnte ja‘, ‚Wollen wir jetzt‘ statt ‚Ich mache das‘, oder ‚Ich habe Lust auf‘. Selbst in kleineren Runden (schon ab 3 Personen) hemmt plenare Atmosphäre sofort Phantasie und Dynamik der beteiligten Menschen.“¹⁰

„Wir sind keine Fans von ‚Arbeitstreffen‘, sondern besuchen z.B. eine Ausstellung und die Abstimmung bezüglich des Projekts läuft nebenher.“

„Ideen werden in Brainstormings in kleinen Teams spontan entwickelt.“

Wie kann ein dezentrales Netzwerk aber sinnvoll damit umgehen, wenn sowohl offizielle als auch informelle Treffen vor Ort nur selten (oder gar nicht) möglich sind?

Es bietet sich an, die (wenn auch seltenen) Gruppentreffen in eine Regelmäßigkeit zu überführen. Unter den befragten Gruppen fanden sich Strukturen wie ein „großes Dramaturgie-Treffen immer zu Pfingsten auf einem Bauernhof, der uns Platz zum Arbeiten und Zusammensein gibt“ oder eine festgelegte Zeitspanne zwischen den Treffen:

„In der heißen Phase zwei bis drei Monate vor dem Festival sind Live-Meetings alle drei bis vier Wochen üblich. Sonst sind es eher sechs bis acht Wochen zwischen den Treffen.“

„Montagabend: wöchentliche Intensivsitzung. Arbeitsgruppen in regelmäßigen Abständen, meist abends unter der Woche. (...) Montags sind die meisten aktiven Mitglieder vor Ort und haben Zeit.“

Bei verschiedenen Standorten der Gruppenmitglieder wäre zur Strukturierung von regelmäßigen Treffen eine Stadttrotation denkbar. Hier stellt sich die Frage, inwiefern für solche Zusammenkünfte, vor allem in Konzeptionsphasen, bereits finanzielle Förderung bezogen werden könnte. Dazu gibt es jedoch bisher wenige Erfahrungswerte.

¹⁰ HierarchNie Reader der Stiftung Freiräume 2006. <http://www.projektwerkstatt.de/hoppetosse/hierarchNIEreader.html>; 19.04.2011.

Des Weiteren ist es sinnvoll, die Gruppenkommunikation über Distanzen hinweg mit bestimmten Instrumenten zu strukturieren. Dies könnte beispielsweise die Ernennung einer Moderations- und Koordinationsperson beinhalten (►Moderation), ebenso wie das Festlegen von ►Abstimmungsinstrumenten und die Bildung von Untergruppen für klare Aufgabenverteilung (►Gruppenstruktur). Die Optimierung der ►Kommunikationsmittel über Distanz wie ►E-Mail und ►Skype spielt ebenfalls eine große Rolle. Zu bedenken gilt es bei diesen Möglichkeiten jedoch weiterhin, dass sie die face to face-Kommunikation von Gruppen unterstützen, aber nicht ersetzen können.



Jennifer Smalles

E-Mail, Kommunikation über Distanz

Insbesondere wenn Mitglieder eines Projektteams in unterschiedlichen Städten wohnen, kann eine kontinuierliche Kommunikation häufig nur über E-Mail gewährleistet werden. Die E-Mail wird zum zentralen Kommunikationsmittel, weil sie asynchron bearbeitet werden kann. In selbst organisierten Zusammenhängen wird diese Möglichkeit zur Voraussetzung der Realisierung eines Projekts, weil die Beteiligten in der Regel in weitere Arbeitskontexte eingebunden sind und selten alle Teammitglieder gleichzeitig erreichbar sind (►Vorwort, ►Treffen vor Ort - virtueller Austausch). Es fällt jedoch auf, dass es insbesondere in der internen Gruppenkommunikation via Rundmail gehäuft zu Missverständnissen und zeitlichen Verzögerungen kommt.

„Rundmails erscheinen nicht als produktiv, da sie oft nicht gelesen werden.“

„E-Mail ist problematisch, weil die Antwortdisziplin oft zu wünschen übrig lässt und schnelle Kommunikation im Alltag nicht funktioniert.“

„Abstimmung oder Meinungsabgaben per E-Mail haben sich als absolut unbrauchbar erwiesen, da kein direkter Austausch oder Reaktionen stattfinden können und sich Entscheidungen meist lange hinziehen bzw. verlaufen.“

Um in der Kommunikation via E-Mail eine größere Verbindlichkeit zu schaffen bzw. die Antwortdisziplin zu erhöhen, ist es wichtig sich zu Projektbeginn mit den anderen Gruppenmitgliedern über zeitliche Kapazitäten auszutauschen und beispielsweise festzulegen, wie schnell in der Regel eine Reaktion/Antwort per Mail erfolgen sollte. Die Gruppenkommunikation über E-Mail kann zudem durch eine ►Moderation befördert werden. Hier kann die einfache Regel greifen, dass derjenige, der ein bestimmtes Thema in die Gruppe einbringt oder etwa ein Stimmungsbild abfragt, im Anschluss eine Zusammenfassung an die Gruppe zurück kommuniziert. Einer fehlgeschlagenen E-Mail-Kommunikation über den Verteiler sollte der Versuch einer Einbindung über eine persönliche Ansprache folgen (bevorzugter Weise in Form einer direkten Kommunikation).

Grundsätzlich sollte bewusst entschieden werden, für welche Bereiche der Gruppenkommunikation im jeweiligen Projektzusammenhang E-Mail genutzt werden soll und wann hingegen andere Online-Tools wie etwa Doodle oder Google-Docs als Ergänzungen eingebunden werden müssen. Ebenso sollte sich darüber verständigt werden, in welchen Fällen eine Telefonkonferenz oder ein Treffen vor Ort vereinbart werden müssen. Die folgenden Auflistungen können als Grundlage für diese Abstimmungsprozesse dienen.

Vorteile der Kommunikation via E-Mail:

- Möglichkeit zur asynchronen Kommunikation. Eine ankommende Nachricht stört nicht und greift nicht in die eigene Zeitplanung ein. Die Zeitversetztheit zusammen mit der E-Mail-immanenten Schriftlichkeit bedeutet, dass die Kommunikationstätigkeit aufgespart und gebündelt werden kann.¹¹
- Das Schreiben zwingt zu einer Strukturierung von Gedanken, was sich besonders in einem argumentativen ‚Gespräch‘ per E-Mail von Vorteil gestaltet.¹²
- Automatische Nachvollziehbarkeit des Informationsflusses (Voraussetzungen: Betreffzeilen bedacht wählen, E-Mail strukturiert ablegen).
- Informationen aktiv zu verschicken ist häufig effektiver statt zu warten, dass sie an einer zentralen Stelle oder auf einer gemeinsamen Plattform abgeholt werden.
- Regelmäßige Status-Updates per E-Mail garantieren Transparenz; Missstände sind früher ablesbar.

¹¹ vgl. Susanne Voigt, *E-Mail-Kommunikation in Organisationen. Eine explorative Studie zu individuellen Nutzungsstrategien*, München: Verlag Reinhardt Fischer, 2003.

¹² vgl. ebd.

Nachteile der Kommunikation via E-Mail:

- Über E-Mail Interagierende haben keinerlei nonverbale, das heißt keine visuellen, akustischen, sensitiven usw. Informationen über ihren Partner. Die zwischen ihnen ablaufenden sozialen Prozesse können so nur über Text transportiert werden.¹³
- Kommunikation via E-Mail kann zur Verfestigung statischer Positionen führen. Im zunächst zeitaufwändiger erscheinenden direkten Gespräch (z.B. in einer Telefonkonferenz) erfolgt eine Annäherung von Positionen auf Basis der sich entwickelnden Vertrauenskultur wesentlich zügiger und oft konsensorientierter.¹⁴
- Einen weiteren Nachteil stellt das Zerreden von Problemen in endlosen E-Mail-Kommunikationen dar, das durch einen regelmäßigen Jour fixe oder eine regelmäßige Telefonkonferenz als Ergänzung verhindert werden kann.¹⁵
- Besonders bei Konfliktlösungen zeigt sich, dass die persönliche Anwesenheit aller Beteiligten von Vorteil ist, z.B. um Vertrauen herzustellen und Glaubwürdigkeit zu ergründen.¹⁶

¹³ vgl. ebd.

¹⁴ vgl. Ansgar Drücker, *Virtuelles Projektmanagement. Working apart together: Erfahrungen aus dem Modellprojekt InterKulturell on Tour 2009*. www.interkulturell-on-tour.de/downloads/-/doi/387; 19.04.2011.

¹⁵ vgl. ebd.

¹⁶ vgl. Voigt, *E-Mail-Kommunikation in Organisationen*, 2003.

Skype, Kommunikation über Distanz

„Skype hadert oft mit technischen Kinderkrankheiten. Diese werden zum Teil auch von Leuten genutzt, um sich aus der Diskussion zu stehlen. Das frisst Zeit und Nerven. Wenn Skype läuft, kann es sehr produktiv sein. Eine baldige Umstellung auf Videokonferenz für mehr Greifbarkeit der Diskussion über die visuelle Komponente ist sinnvoll.“

Wenn aufgrund einer größeren räumlichen Distanz der Gruppenmitglieder ▶ Treffen vor Ort nicht möglich sind, können regelmäßige Skype-Konferenzen dazu dienen einen unmittelbaren Austausch zu initiieren. Ebenso wie bei einem Treffen vor Ort oder im Zuge der Kommunikation via ▶ E-Mail ist es von Vorteil, wenn der Meinungsaustausch und die Abstimmungsprozesse über die Aufgabenverteilung durch eine/n ▶ ModeratorIn strukturiert und kommentiert wird (umso größer die Gruppe ist, desto strikter/präziser sollte die ▶ Moderation angelegt sein). Im Rahmen einer Skype-Video-Konferenz kann eine Vielzahl an nonverbalen Informationen transportiert werden. Eine Beschränkung auf die Telefonkommunikation ist jedoch häufig erforderlich, weil nicht alle TeilnehmerInnen über Webcam bzw. die erforderliche Bandbreite verfügen. Bei einer hohen TeilnehmerInnenzahl an Telefonkonferenzen kann die Chat-Funktion von Skype für Wortmeldungen oder Abstimmungen genutzt werden. Um das Schreiben längerer Textstücke zu vermeiden, sollte die Gruppe einen verbindlichen Kurztext oder ein Symbol für Wortmeldungen und/oder Abstimmungen festlegen. Auf diese Weise ist im Chat für den/die ModeratorIn und alle Beteiligten die Reihenfolge der Wortmeldungen und/oder das Abstimmungsverhalten der TeilnehmerInnen ersichtlich.

Nicht selten werden auch einzelne Projektmitglieder im Rahmen von Treffen vor Ort zu Diskussionen hinzugeschaltet. Hierbei ist jedoch problematisch, dass diese Mitglieder aus den Prozessen der nonverbalen Konversation ausgeschlossen bleiben. Erfahrungsgemäß verkürzt sich infolgedessen die Aufmerksamkeitsspanne der zugeschalteten TeilnehmerInnen.

Vorteile gegenüber der Kommunikation via ▶ E-Mail:

- Will man einen Sachverhalt mit jemandem über eine größere Distanz schnell klären, so ist das Telefon sicherlich am besten geeignet. Nachteilig könnte sich dagegen auswirken, dass am Ende eines Telefonats nichts schwarz auf weiß festgehalten wurde und Absprachen somit einen eher unverbindlichen Charakter haben.
- Das Erstellen einer schriftlichen Fassung dauert länger als die mündliche Formulierung eines Telefonats.¹⁷
- Es besteht die Möglichkeit sich parallel zum Gespräch schnell visuelles Material zuzusenden.¹⁸

¹⁷ vgl. Voigt, *E-Mail-Kommunikation in Organisationen*, 2003.

¹⁸ vgl. ebd.

Kollegen und/als Freunde – ein Annäherungs- versuch

„Die Aufnahme eines hohen oftmals unbezahlten Arbeitsaufwandes ist äußerst kritikwürdig. Unter neoliberalen Vorzeichen erscheint die Trennung von Arbeit und Freizeit ohnehin als obsolet.“

Gerade in Projekten im Kulturbereich, in selbst organisierten Kollektiven, in oft studentischen, manchmal ehrenamtlichen, immer unterfinanzierten, zwischen Party-Kollektiv und Avantgarde-Institution schwankenden Gruppen sind: Kollegen manchmal Freunde. Und die Freunde eben auch die Kollegen. Alles hängt mit allem zusammen und jeder kennt jeden, der wiederum jemanden kennt, der gehört hat das da bald ein ganz großes Ding startet, und ob man da nicht Lust hätte mitzumachen...

Kollegen und/als Freunde ist also hier das Thema. Kollegen und/als Freunde, das ist manchmal problematisch. Manchmal toll. Aber auch oft schwierig im Umgang, aufwendig in der Handhabung, von mitunter kurzer Dauer (entweder für die Freundschaft oder eben die Zusammenarbeit. Oder, im schlechtesten Falle, für beides.). Jeder kennt es, weiß was damit gemeint ist, findet oder fand es bestimmt auch schon mal nervig, schlichtweg ineffizient oder persönlich belastend. Aber so richtig ändern kann man wohl auch nichts dran, oder?

Wir wurschteln halt so rum, machen so Projekte, hoffen auf Anerkennung, fame and glory, aber insgeheim auch auf vielleicht mal irgendwann eine Festanstellung. Bis dahin sind wir jung, leben und arbeiten prekär und brauchen zwar das Geld ziemlich dringend für die nächste Miete und das neue MacBook, aber vor allem auch geile Projekte, die wir auf facebook posten, damit alle unsere ‚Freunde‘ das auch mitkriegen. Die wiederum potentielle, zukünftige Kollegen sind, unverzichtbare soziale Multiplikatoren, überlebenswichtige Informanten auf dem halboffiziellen Praktikum-Job-Projekte-Börsenparkett. Und dabei gleichzeitig natürlich auch immer mögliche Konkurrenten.

Der Künstler Pascal Unbehaun benennt vielleicht den Kernel des selbst organisierten Freunde-Kollegen-Betriebssystems wenn er sagt: „Die Produktionsweise wird im kulturellen Bereich häufig unmittelbar an die eigene Identität geknüpft.“ Ob als Künstler oder als Kulturvermittler, als Praktiker oder als Theoretiker: Kulturproduzenten identifizieren sich, und werden als Personen stark verknüpft mit dem Produkt, das sie herstellen (und sei es auch ein immaterielles) und dem Prozess ihres Arbeitens selbst. Dies macht unter Umständen den Reiz der Arbeit aus bzw. weckt überhaupt erst das Interesse einer Öffentlichkeit an einem Künstler und seinem Werk, einem Autor und seinen Texten, einer Institution und ihrem Programm. Sind Selbst und Produkt, Subjekt und Objekt jedoch so eng aneinander gekoppelt, scheint der Konflikt mit den Freunden, die gleichzeitig Kollegen und Konkurrenten sind, der nächste Streit (z.B. bei Erfolglosigkeit, oder gerade bei Erfolg), die nächste nervenaufreibende Teamsitzung, vorprogrammiert.

¹⁹ Jan Verwoert, „Societät Hildesheim“, in: Christoph Keller (Hg.), *Circles. Individuelle Sozialisation und Netzwerkarbeit in der zeitgenössischen Kunst. Dokumentation und Begleitband zur mehrteiligen Ausstellungsreihe 2000-2001*, Frankfurt/Main: Revolver Verlag, 2002, S. 305.

„Eine offizielle Projektleitung mit Hierarchiecharakter zum Einfordern dieser Transparenz-Bringschuld jedes Einzelnen erscheint sinnvoll, ist in diesem kleinen Gruppenrahmen mit freundschaftlichen und sozialen Verwebungen aber schwer umsetzbar. Vielmehr kommt es durch ursächlich auf die angesprochenen Mängel zurückzuführende Probleme zu lautstarken Anfeindungen und Grabenkämpfen, die den konstruktiven Arbeitsprozess aufhalten bzw. zum Teil regelrecht zerstören können.“

Und es wird noch komplizierter: während sich die Freundschaft mit den Kollegen bzw. das Hervorgehen von Projekten und Arbeitszusammenhängen aus Freundeskreisen einerseits zum Gegenmodell eines anonymen, monotonen, von starken Hierarchien bestimmten Bürojobs stilisieren lässt, wird andererseits aus Freundschaft plötzlich

„(...) wie von selbst, perfektes Teamwork. Die Freundschaft garantiert die Verwirklichung des neoliberalen Ideals flexibel organisierter Arbeit. Durch die unmittelbare Verbindung von Arbeit und Freundschaft erhält eine flexibilisierte und deregulierte Arbeitspraxis ihre Verankerung im Lebenslauf der in ‚Netzwerken‘ organisierten Individuen.“¹⁹

Was sich also zuerst noch alternativ und vielleicht sogar gesellschaftskritisch gerierte, wird schnell selbst zum Vorbild für die zunehmende Subjektivierung von Erwerbstätigkeit in unserer neoliberalen, globalisierten Arbeitswelt und findet sich eingebunden in die große, seit Mitte der 1990er Jahre verstärkte Diskussion um Kreativ- und Kulturwirtschaft und die Entgrenzung von Arbeit und Leben.

„Wir können da nicht raus, stecken da schon drin, auch wenn wir nur den Mund aufmachen und Nein sagen“, scheint also das unbefriedigende Fazit. Nach vielen Gesprächen und Lektüren, der Auswertung des a7.arrangieren Fragebogens und Diskussionen im Rahmen des Workshopwochenendes im Kunstverein Hildesheim hier aber dennoch ein paar ganz praktische, einfache Tipps, wie man vielleicht mit dem ‚Problem‘ Kollegen und/als Freunde umgehen könnte:

1. Kommunikation:

Sich bewusst machen, in welchen Kommunikationsstrukturen man sich befindet, ob eine informelle oder formalisierte Kommunikation für den Projektverlauf und die eigene Arbeit besser ist. Beobachten, welche Hierarchien sich innerhalb einer (Freundes-/und Kollegen-) Gruppe herausbilden und diese offen ansprechen und gemeinsam reflektieren.

2. Reflexion:

Wenn schon die Freunde die Kollegen sind, und man wirklich kollektiv und basisdemokratisch arbeiten will, dann gehört die permanente Selbstreflexion sozusagen als Teil der Arbeit selbst mit dazu. Es gibt mittlerweile eine unüberschaubare Menge an Experten- und Spezialistenliteratur zum Thema Freundschaft und Arbeit / Entgrenzung von Arbeit und Leben / Kreativwirtschaft - Kulturwirtschaft etc. Da lohnt es sich mal reinzuschauen und sich eine eigene Meinung zu diesen Themen zu bilden, sich mit anderen darüber auszutauschen, sich seiner eigenen Positionierung und Positioniertheit klar zu werden.

Baukrowitz, Rita (Hg.), *Team Compendium: Selfmade Matches. Selbstorganisation im Bereich Kunst*, Hamburg: Kellner, 1994.

Bradley, Will (Hg.), *Self-Organisation: counter-economic strategies*, New York, NY [u.a.]: Sternberg Press, 2006.

Davies, Anthony, Stephan Dilleuth, Jakob Jakobsen, "There is no Alternative: The Futur is Self-Organised, Part 1", in: Nina Möntmann (Hg.), *Art and Its Institutions*, London: Black Dog Publishing, 2006, S. 176-178.

Drücker, Ansgar, *Virtuelles Projektmanagement. Working apart together: Erfahrungen aus dem Modellprojekt InterKulturell on Tour 2009*. URL: www.interkulturell-on-tour.de/downloads/-/doit/387; 19.04.2011.

Ettrich, Matthias, Koordination und Kommunikation in Open-Source-Projekten, in: *Jahrbuch Open Source* 2004.

Florida, Richard, *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York: Basic Books, 2002.

Freie Kunsträume und Organisationen Hamburg (Hg.), *Wir sind woanders. Reader, Sammelband des Symposiums Wir sind woanders #1, 2006*, Hamburg: Textem Verlag, 2006.

Freundschaft! Ringvorlesung SoSe 2011, Freie Universität Berlin, veranstaltet vom internationalen Graduiertenkolleg "InterArt": <http://www.geisteswissenschaften.fu-berlin.de/v/interart/veranstaltungen/oefentlich/rvl/freundschaft.html>; 19.04.2011.

Friebe, Holm, Sascha Lobo, *Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*, München: Heyne Verlag, 2006.

Gabler Verlag (Hg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>; 19.04.2011.

Gau, Sönke, Katharina Schlieben (Hg.), *Work to do! Selbstorganisation in prekären Arbeitsbedingungen*, Nürnberg: Verlag für moderne Kunst, 2009.

Gielen, Pascal, „The Art Scene. An Ideal Production Unit for Economic Exploitation?“, in: Jorinde Seijdel, Liesbeth Meli (Hg.), *Open 17: A Precarious Existence. Vulnerability in the Public Domain*, Rotterdam: NAI Publishers, 2009.

HierarchNie Reader der Stiftung Freiräume 2006. Online einsehbar unter URL: <http://www.projektwerkstatt.de/hoppetosse/hierarchNIE/reader.html>; 19.04.2011.

Keller, Christoph (Hg.), *Circles. Individuelle Sozialisation und Netzwerkarbeit in der zeitgenössischen Kunst. Dokumentation und Begleitband zur mehrteiligen Ausstellungsreihe 2000-2001*, Frankfurt/Main: Revolver Verlag, 2002.

Langmaack, Barbara, Michael Braune-Krickau, *Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch*, Weinheim 1995.

o.A., Nutzung des Skype-Chats für Wortmeldungen und Abstimmungen in einer Online-Telefonkonferenz unter Windows. URL: http://download.bildung.hessen.de/baumarkt/information/skype_chat_windows.pdf; 19.04.2011.

Verwoert, Jan, „Societät Hildesheim“, in: Keller 2002, S. 305.

Voigt, Susanne, *E-Mail-Kommunikation in Organisationen. Eine explorative Studie zu individuellen Nutzungsstrategien*, München: Verlag Reinhardt Fischer, 2003.

Fragebogen

Block 1: INFORMATIONEN

1. Gruppenname:
2. Organisations- bzw. Rechtsform:
3. Arbeitsschwerpunkt:
4. Mitgliederzahl (aktiv/passiv):
5. Studiengänge/Berufe der Mitglieder:
6. In welcher Stadt/Städten leben und arbeiten die Mitglieder?

- a) Haben hier nach der Gründung der Gruppe Veränderungen stattgefunden?

Block 2: ORGANISATION

1. Wie funktioniert bei euch Arbeits- und Verantwortungsteilung (Projektleiter, Schatzmeister etc.)?

2. Wie funktioniert bei euch die Initiation eines Projekts? Wie werden Ideen/Themen/Vorschläge an die Gruppe kommuniziert? Wie werden Einzelgespräche und Entscheidungen ins Plenum gebracht?

3. Wie laufen Entscheidungsfindungsprozesse zu Anfang eines Projekts (Idee/Thema ja oder nein) und während des Projektverlaufs (Zeitplanung, Raumwahl, Programm, Inhalte/Form) ab?

4. Welches Vorgehen hat sich bei Abstimmungsprozessen als produktiv/destruktiv erwiesen und warum?

5. An welchen Punkten während eines Projektverlaufs treten bei euch in der Kommunikation und/oder Organisation die meisten Schwierigkeiten auf? Warum?

- a) Wie geht ihr mit diesen Schwierigkeiten um?

Block 3: KOMMUNIKATION

1. Findet die Kommunikation überwiegend über Distanzen hinweg statt, oder sind gemeinsame Treffen an einem Ort die Regel?

2. Wie kommuniziert ihr, wenn ihr alle vor Ort seid?

- a. Wie sehen Treffen „vor Ort“ aus (formell – im Büro, mit Tagesordnung, Protokoll, Moderation – oder informell – im Café, Kneipe, zuhause)?

- b. Welche Orte scheinen zur Kommunikation besonders geeignet und warum?

- c. Was für Positionen (ModeratorIn, ProtokollantIn etc.) ergeben sich bei diesen Treffen und wie werden diese verteilt?

3. Wie kommuniziert ihr über Distanzen?

- a. Welche Kommunikationsmittel und -wege nutzt ihr (Skype, Rundmails, Telefon, Wiki, facebook, dropbox, googledocs, doodle, Blog, Chat, ICQ, MSM, sonstige)?

- b. Welche Medien/Kanäle haben sich als produktiv erwiesen und welche nicht? Warum?

4. Wann (Wochentag, Tageszeit) und wie häufig trifft ihr Euch wenn ihr gerade an einem Projekt arbeitet? Feste Termine oder unregelmäßige Treffen?

- a) Welche Termine haben sich als günstig erwiesen und warum?

5. Wie schafft ihr eine gute Gruppenatmosphäre?

a) Trennt ihr zwischen Arbeit und Freizeit?

6. Welche Rollen (VermittlerIn, KritikerIn, DiplomatIn, MotivatorIn etc.) werden in der Gruppenkommunikation eingenommen?

7. (Wie) dokumentiert ihr eure Kommunikationsprozesse?

a) (Könnt ihr uns Beispiele - Protokolle, Mindmaps, Rundmails etc. – zukommen lassen?)

8. Wie haltet ihr Kontakt auch außerhalb konkreter Projektzusammenarbeit? Wie bringt ihr euch gegenseitig auf dem neuesten Stand? Informiert ihr euch regelmäßig über eure Aktivitäten auch wenn sie außerhalb des Gruppenkontextes stattfinden?

a7.ausstellungen ist ein offenes KuratorInnenkollektiv mit bisherigem Sitz in Hildesheim. Neben der Organisation von Ausstellungen zeitgenössischer Kunst ist die Entwicklung und Durchführung innovativer Vermittlungsstrategien ein zentrales Moment unserer Arbeit. a7 ist als Verein organisiert und setzt sich aus Studierenden und Alumni des Studiengangs Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis der Universität Hildesheim zusammen.

Projektteam a7.arrangieren:

Judith Boegner
Luisa Heese
Sarah Kuschel
Malte Roloff
Iris Ströbel

www.a7-ausstellungen.de
a7.ausstellungen@gmx.de

© 2011 a7 und die AutorInnen

