

AGBeratung

Auf das Kleingedruckte kommt es an



Inhalt

AGBeratung: Auf das Kleingedruckte kommt es an

Kollektive Beratungsschnipsel.....	1
------------------------------------	---

Verantwortung abgeben und nehmen

Nur viele Finger bilden Fäuste.....	3
Die Kollektivwerdung ist ein langer Weg.....	5
Die Verantwortung nehme ich mir	7
Keine Macht für niemand.....	8

Gemeinsames Wissen und Lernen und die Verantwortung dafür übernehmen

Zahlen, bittel!	10
Studieren geht vor Delegieren	12
Von der Ein- zur Ausbildung.....	14

Umgang damit, dass sich Leute so unterschiedlich beteiligen, weil alle so viel anderes auch noch machen

Nicht zusammen, aber doch gemeinsam.....	17
Heute hier – morgen dort...?	19

Was uns als Kollektiv unterscheidet: wider der herrschenden Verwertungslogik

Von Zeitknappheit und Zeitwohlstand	21
Alles gut gemeint!.....	23
Wir müssen professioneller werden?.....	25
Wenn uns Erfolg auf die Füße fällt... ..	27

Wie wir miteinander umgehen, selbst wenn es einmal knirscht

Wir sehen uns dann vor Gericht...?	29
Vertraue mir...!.....	31
Schiedlich... friedlich...?	33
Kollektiv...mit beschränkter Haftung?.....	35
Vom Schein und Sein... ..	37

Kommunikation ist das A & O für eine gelingende Kommunikation

Dein Mikro ist noch stumm	39
Ist mir doch sch...egal!.....	42

Verschiedene Meinungen, unterschiedliche Entscheidungen

Da muss ich erst im Plenum fragen.....	44
Es fällt so schwer	46

Begleitung durch Externe hilft

Nur Mut, es kann besser werden.....	49
Alles nicht so einfach... auch von außen betrachtet.	51

Vom Abschied nehmen, Scheitern und Beenden

Irgendwann muss Schluss sein...?.....	53
When I'm 67.....	55
Ins Verlieren investieren!.....	57

Weiterführende Informationen

AGBeratung.....	59
Berliner Kollektivbetriebe	59
Branchenbuch von Kollektivbetrieben.....	59
Übersichtskarte mit Kollektivbetrieben	59
Bundesweite Vernetzung von Kollektivbetrieben im Aufbau.....	59

Impressum

Bibliografischer Hinweis	60
--------------------------------	----

AGBeratung

Auf das Kleingedruckte kommt es an

Kollektive Beratungsschnipsel

Am Anfang war der RGW – der Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe, eine Berliner Beratungsstelle, die seit Anfang der 80er Jahre gemeinschaftliche Projekte aller Art berät. Über die Jahre wurden die Mitglieder des RGW weniger und älter. Das angesammelte Wissen sollte aber nicht verloren gehen und so wurde Nachwuchs gesucht.

Dieser Nachwuchs gründete 2010 das Beratungskollektiv AGBeratung, entwickelte seine eigene Struktur und Arbeitsweise und kann aus dem Erfahrungspool der Älteren schöpfen.

In diesem Band erzählen wir 27 Geschichten aus dem Beratungsalltag. Sie beschreiben unsere Erfahrungen und schildern Eindrücke aus unserer Beratungsarbeit. Einige der beschriebenen Situationen haben wir in unserer Geschichte als Beratungs-Kollektiv selbst erlebt. Auch wir sind durch die typischen Phasen kollektiver Organisation gestolpert, haben Sachen ausprobiert und ausgehandelt, sind gescheitert, haben externe Hilfe in Anspruch

genommen, haben Mitstreiter*innen verloren und neue dazu gewonnen, mussten lernen unsere Ansprüche an uns und an die Gruppe zu formulieren und gemeinsam Entscheidungen zu treffen.

Glücklicherweise schmeißen sich immer wieder Menschen in dieses verrückte und absolut naheliegende Unterfangen, gemeinsam, auf Augenhöhe und gleichberechtigt arbeiten und leben zu wollen, den kapitalistischen und patriarchalen Verhältnissen zu trotzen und auf Emanzipation, Vertrauen, Zusammenhalt und Selbstermächtigung zu setzen. All diese Unternehmungen sind unterschiedlich, dennoch ähneln sich viele Situationen, in

denen sich selbstorganisierte Gruppen wiederfinden. Die folgenden Kolumnen greifen die Erfahrungen, die Menschen in der kollektiven Selbstverwaltung machen, mit einem Augenzwinkern auf. Im besten Fall dienen unsere Beratungsschnipsel als Denk- und Diskussionsanstöße, um die Kraft kollektiv weiterzugeben.

Eure AGBeratung Juni 2025



Verantwortung abgeben und nehmen

Nur viele Finger bilden Fäuste

»Nur gemeinsam sind wir stark!« Das ist nicht nur eine linke Binsenweisheit – und das nicht erst seit gestern, sondern der Antriebsmotor sehr vieler unserer Aktivitäten und Vorhaben. Sinngemäß steht es deshalb auch seit Jahrzehnten in vielen ›Stamm‹büchern von Zusammenschlüssen unterschiedlichster Ausrichtung. Solidarität, in seinen verschiedensten Ausprägungen, hat sich unter anderem daraus als zentraler Begriff und Zielbeschreibung entwickelt.

Der Wunsch nach alltäglicher Gemeinsamkeit in Projekten ist stets mit vielen Hoffnungen und Erwartungen verbunden: voneinander Lernen, Widerstandsfähigkeit, öffentliche Sichtbarkeit, gesellschaftliche Einflussnahme, gegenseitige Unterstützung oder bessere Problemlösungen. Und das ist nur eine kleine Auswahl.

In Wohngruppen, Hausprojekten, Initiativen, Gemeinschaften und ähnlichen Gruppen spiegelt sich das seit langem wider. Auch bei der Kooperation zwischen Kollektivbetrieben keimen diese Ideen und Wünsche einer Vernetzung seit Jahrzehnten immer wieder auf. Die wollen wir heute

genauer betrachten. Branchenspezifisch gab und gibt es darin sogar eine längere geübte Tradition, unter anderem zwischen Fahrrad-, Bio- und Kaffeeläden, Gartenbau- und Metallbetrieben, Handwerker*innen, IT- und Beratungsexpert*innen, politischen Kommunen sowie Buchhaltungsfüchs*innen. Branchenübergreifend bemühen sich zum Beispiel in Hamburg, Kassel oder Berlin einige Kollektivbetriebe seit längerem um eine kontinuierliche Zusammenarbeit. Ein neuer bundesweiter Vernetzungsversuch von Kollektiven wird im April in Lübeck fortgesetzt.

Aus dem Blickwinkel von uns externen Berater*innen konstatieren wir seit Jahr-

zehnten bei diesen Versuchen leider einen wiederkehrenden Ablauf. Nicht immer, doch sehr weit verbreitet: Begeisterte und engagierte Anfänge dünnen sich in der Folge sukzessive und zügig aus. Es verbleiben nach einer gewissen Zeit oft nur einzelne Kollektivmitglieder, die den Austausch praktisch und ideologisch konservieren. Und damit tragen nicht die Kollektivgruppen in ihrer Gesamtheit die gewollte Zusammenarbeit. Oft genug bleibt eine Homepage von den Bemühungen übrig oder wenige Einzelpersonen, die unter einem entsprechenden Titel aktiv bleiben. Nicht überall, wo Vernetzung draufsteht, ist auch eine lebendige Kooperation drin. Die Erwartungen sind durchgängig deutlich höher als das reale Ergebnis.

Leider, denn für uns als Berater*innen liegt eine wirksame Zusammenarbeit auch von Kollektivbetrieben im ureigensten Interesse. Sehr viele Hindernisse kollektiver Strukturen könnten mit gegenseitiger Unterstützung chancenreicher überwunden und die vorhandenen großen Ressourcen und Potenziale viel effektiver genutzt werden. Alleine bei Finanzierungen werden die vorhandenen betrieblichen Möglichkeiten kaum gemeinsam genutzt. Und beim großen Potenzial an vorhandenem Wissen, Erfahrungen und Infrastruktur sieht es nicht besser aus.

Aus unserer Sicht ist der Dreh- und Angelpunkt das persönliche Kennenlernen von Kollektiven und ihren Mitstreiter*innen untereinander. Und zwar nicht allein auf Treffen oder durch Statuten, sondern im ganz konkreten Betriebsalltag, zum Beispiel durch einen gegenseitigen Austausch der Kollektivist*innen für einen Monat. Erst da-

nach entsteht eine tragfähige Verbindung, die auf unmittelbarer und erlebter Einsicht in den Kollektivalltag basiert. Nicht nur auf scheinbar gleichen Interessen und Absichten. Jeder Austausch danach wird gezielter, vertrauensvoller und alltagstauglicher. Für die weitere Vertiefung braucht es dann ganz konkrete Arbeitsvorhaben, an denen gemeinsam und praktisch gearbeitet wird. Oder an der Lösung von erkannten und akuten Problemen. Das wäre der zweite Schritt. Nach diesen Erfahrungen kann sich dann eine weitergehende und kontinuierliche Vernetzung entwickeln, gefüllt mit konkretem und praxisnahem Erleben. Auch eine gegenseitige Offenheit, um zum Beispiel über die vielen Mängel in unseren Bemühungen zu sprechen. Denn alle kochen nur mit Wasser...

Auf diesem Weg können die größten Widrigkeiten auf dem Weg zu einer lebendigen Kooperation zumindest verkleinert werden. Damit ein Vernetzungsanlauf nicht zur Sache der kollektiven ›Außenminister*innen‹ mutiert oder in einem Verwaltungskopf endet. Damit die Arbeit daran nicht als zusätzliche alltägliche Belastung empfunden wird und bald weit vorne an auf der ToDo-Streichliste landet. Damit Erfolgserlebnisse praktisch, sichtbar und erlebbar motivieren. Damit eine solidarische Vernetzung nicht im Dickicht formaler Strukturen von Vereinen, Verbänden oder Rechtsformen verodet. Und letztlich: damit die abstrakt denkbaren und tatsächlichen Ressourcen spürbar und dauerhaft persönlich im Kollektiv wirken können.

Einen nachhaltigen Versuch wäre das doch wert, oder?

Die Kollektivwerdung ist ein langer Weg

Manchmal sitzen wir in der Beratung Gruppen gegenüber, bei denen sich alles, bzw. alle mehr oder weniger um ein einzelnes Gruppenmitglied drehen. Und es stellt sich heraus, dass es von Anfang an so war, wie es Jahre später immer noch ist: Das Projekt begann mit einer einzelnen Person, die ein Konzept entwickelt oder das Projekt alleine gestartet hat.



nante Person anrennen, aber einfach nicht an ihr vorbeikommen. Oder die Gründungsperson gerät in die Rolle, die anderen immer wieder anzuschieben. Ohne dass diese eine Idee entwickeln, wo sie selbst-

Sie hatte die Idee, das Wissen, das Gelände oder den Laden. Das Projekt ist ihr »Baby« und Jahre später hat sie – wirklich oder angenommenerweise, immer noch das meiste Wissen über das Projekt, den tiefsten Einblick, und sehr genaue Vorstellungen über Abläufe, Möglichkeiten und wie etwas nicht gemacht werden darf. Das Projekt ist nie ganz ein Kollektiv geworden, dass gemeinsam getragen und weiter entwickelt wird.

Es kann angenehm und durchaus gewünscht sein, in einem solchen Setting selbst nur die Aufgabe zu haben auszuführen und zuzuarbeiten. Das kann Raum bieten, sich ganz allmählich in neue Aufgabenbereiche einzufinden. Es etabliert aber auch ein Ungleichgewicht, das oft für alle Beteiligten anstrengend und unbefriedigend ist.

Oft entstehen Dynamiken, in denen die später Dazugekommenen vergeblich mit ihren Ideen und Vorstellungen gegen die domi-

ständig hinlaufen wollen. Beide Dynamiken können durchaus auch parallel bestehen – je nachdem, wen man befragt.

Die ungleichen Rollen führen oft zu Frust, Burnout und zuweilen auch zu heftigen Konflikten. Nicht selten verlässt im Zuge dieser Konflikte die Ideengeber*in das Kollektiv. Und erst dann entsteht der Raum, in dem die anderen sich die Kollektividee aneignen (müssen): Sich reindenken, eigene Ideen unterbringen, Verantwortung übernehmen für ihre Ideen und das Gesamtprojekt.

Das ist ein spannender Widerspruch: Oft braucht es die Energie, mit der einzelne für ihre Träume brennen, um anzufangen. Es braucht das Lospreschen, das andere mitreißt.

Dann aber auch wieder das Loslassen dieser Träume, in dem Sinne, dass sie sich verändern dürfen. Dass auch die Ideen der anderen

ausreichend Platz finden, und gemeinsam reflektiert wird, was sich verändert hat, welche Ideen noch passen und was verworfen wird.

Es ist eine große Kunst ein Kollektiv zu werden, wenn Projekte mit einem großen Ungleichgewicht an Entscheidungskompetenz und Ressourcen starten. Einzelne können viel mehr Selbstvertrauen, Wissen, Erfahrung, aber auch Geld und Eigentum einbringen. Und darin liegen große Schätze für Projekte. Gleichzeitig liegt darin auch die Gefahr, dass Verantwortung unterschiedlich stark wahrgenommen wird und Stimmen ungleich viel Gewicht erhalten.

Dann muss viel umgebaut und vielleicht auch umverteilt werden, um die Gründer*innen aus ihrer exponierten Rolle entlassen zu können: Wissen muss weitergegeben und angeeignet werden, und Aufgabenbereiche umverteilt. Vielleicht müssen auch Kredite aufgenommen werden, um Einlagen umzuschichten. Und vielleicht müssen Eigentumstitel neu gestaltet werden. Das alles geht nicht einfach. Das geht auch nicht nebenbei. Es braucht viel Zeit, immer wieder.

Die Reflexion der Rollen, die ehrliche Auseinandersetzung über Vorstellungen und Ansprüche, das Entwickeln von Verständnis und Wertschätzung füreinander sind sehr ernstzunehmende, wesentliche Aspekte der Zusammenarbeit. Es lohnt sich ihnen ausreichend Zeit zu widmen auf thematischen Plena und Kollektivtagen.

Das ist im Betriebsalltag oft nicht leicht. Neben der Einsicht braucht es eben auch zeitliche und finanzielle Ressourcen.

Doch ohne unmittelbaren Zeitdruck, vorbereitet und eventuell auch mit externer Begleitung ist es leichter, sich die Gefühle und Bedürfnisse aller, in Ruhe anzugucken und auch unangenehmen, vielleicht mit Ängsten oder Ärger besetzten Themen nicht auszuweichen.

Denn meist sind die Veränderungsprozesse auch emotional nicht einfach. Es braucht Vertrauen, Mut und oft erhebliche Chaoskompetenz, eingefahrene Wege der Rollenverteilung zu verlassen. Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu zu verteilen, sich einzuarbeiten und die anfänglichen Fehler auszuhalten.

Auch entpuppt es sich manchmal als ein durchaus von Trauer begleitetes Zurücktreten und Loslassen von Lieblingsideen. Andere müssen sich die Idee des Projektes aneignen und zu ihrer eigenen verändern können. Es gilt abzuwägen: Ist es mir wichtiger an etwas festzuhalten oder wichtiger, dass wir hier etwas gemeinsam entwickeln?

Dabei ist es hilfreich, wenn klar vereinbart wird, was sich alles verändern darf und was die Grundidee ist, die in Stein gemeißelt werden soll, ohne die es nicht mehr dieses Projekt wäre.

Und schließlich hilft es sich immer wieder bewusst zu machen, dass es ein ständiger und nie abgeschlossener Prozess ist ein Kollektiv zu werden und das wir da drin auch alle nur Menschen sind.

Die Verantwortung nehme ich mir...

Gemeinsame Verantwortung – Verantwortung für das Gemeinsame

Eine Besonderheit an Kollektiven ist, dass wir gemeinsam für das Ganze verantwortlich sind. Und dass uns diese Verantwortung niemand abnimmt. So die Idee zumindest: wir machen das gemeinsam, und selbstbestimmt. Wir bauen etwas zusammen auf, z. B. einen Betrieb, und entscheiden dabei selbst über Arbeitszeiten, Löhne und Inhalte.



braucht, bleiben womöglich Aufgaben, die im Betriebsablauf wichtig sind, auf der Strecke. Ein häufiger Knackpunkt sind hier z. B. die Buchhaltung, bzw. die Finanzplanung. Aufgabenbereiche, die ohnehin oft chronisch unterbesetzt sind, weil viele vor dem Umgang mit Zahlen, aber auch vor der Verantwortung, zurückschrecken. Die Verantwortung den Überblick über die Finanzen zu behalten,

Die Begriffe selbstbestimmt und gemeinsam stehen hier scheinbar im Widerspruch: Mache ich das jetzt, weil ich es alleine bestimmen kann oder trage ich meinen Teil dazu bei, dass wir das gemeinsam bestimmen können? Dies auszuloten ist immer wieder die Aufgabe von Gemeinschaftsprojekten.

Wenn »selbst« dabei als »alleine« ausgelegt wird, oder als »nur für mich« führt das regelmäßig zu Konflikten und zu Problemen für das gesamte Projekt. Dann bleibt etwa bei der Selbstbestimmung über Arbeitszeiten und Urlaube, unberücksichtigt, ob es während der eigenen Abwesenheit noch genügend andere Schultern gibt, auf die anfallende Arbeitsaufgaben verteilt werden können.

Und wenn beim »selbst entscheiden« nicht bedacht wird, was das Gesamtprojekt gerade

Die Gründung von Kollektiven wird uns gegenüber oft damit begründet, viel selbst bestimmen, gestalten und entscheiden zu können. Genauso oft wird sie auch damit begründet, dass niemand die Verantwortung für den Betrieb alleine tragen will oder muss. Und das ist allzu verständlich, da sich mit der Gründung oft in neue noch unbekannte Aufgabenbereiche vorgewagt wird. Aber genau das ist eine Stärke selbstorganisierter Projekte: gemeinsam etwas auszuprobieren, was jede/jeder alleine nie machen würde.

Die Annahme, dass die Gruppe dann davor schützt eine unüberschaubare und ungewohnte Verantwortung tragen zu müssen, ist ein Trugschluss. Gemeinsam Verantwortung für das Ganze des Projektes zu übernehmen, heißt vielmehr, dass jede Person bereit ist – mit den anderen zusammen Verantwortung

für das Ganze zu übernehmen. Das kann sich in finanziellen Beiträgen ausdrücken oder darin, das finanzielle Risiko mitzutragen oder über Jahre verbindlich Zeit und Engagement zu investieren.

Was es braucht, um Verantwortung zu übernehmen und in welchem Rahmen es möglich ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Unter anderem von den verschiedenen Privilegien über welche die Kollektivst*innen verfügen, oder eben nicht: Papiere, Vorkenntnisse, Sprachkenntnisse...

In Gemeinschaftsprojekten muss jede*r einzelne immer wieder für sich selber gegeneinander abwägen: Geht das über mei-

ne Grenzen? Hält das Gemeinsame es aus, wenn ich das jetzt nicht mache? Was brauche ich, um es machen zu können? Dafür braucht es einen Überblick, gute Kommunikation, gemeinsame Planung und Zeit und Raum, um über Zeitressourcen, Arbeitsteilung, Belastungsgrenzen und persönliche Vorstellungen zur Arbeit im Gemeinschaftsprojekt zu diskutieren. Und dafür braucht es Transparenz z. B. über alle Arbeitsabläufe, über die Finanzen und über Kommunikationswege nach innen und nach außen. Damit viele Köpfe zusammen das Ganze mitdenken können.

In dem Sinne: Nicht niemand ist verantwortlich, sondern alle.

Keine Macht für niemand...

Es wird noch einige geben, die diesen legendären Song von »Ton, Steine und Scherben« im Ohr und auch im Herzen haben. Selbst wenn die Verszeile »...ich weiß, es wird passieren, wenn wir uns organisieren...« auch noch nach 40 Jahren etwas holprig gereimt ist, findet sich dieser optimistische und programmatische Anspruch bis heute in jeder Grundsatzerklärung wieder.

Das hierarchiefreie Zusammenwirken in Gemeinschaften gehört unverändert zu den ehernen Grundsätzen, zu den ganz wenigen übereinstimmenden Bausteinen nahezu aller linken, emanzipatorischen Projekte, Häuser, Initiativen, Betriebe usw. Mögen die individuellen Unterschiede in und zwischen Gruppen noch so groß sein, die Aussage: »wir arbeiten ohne Hierarchien« erzielt rekordverdächtige Zustimmungsraten. Und das völlig zu Recht. Denn ein aufrechtes und solidarisches Miteinander kann wohl als die soziale Seele

jeglicher antikapitalistischer Kultur bezeichnet werden, ist die Universal-Imprägnierung gegen Ausbeutungsverhältnisse aller Art.

In der Praxis begegnen uns in nahezu allen ProjektAlltagen allerdings durchaus hierarchische Strukturen, Verhaltensweisen, Entscheidungsprozesse, Arbeitsformen, usw., vorrangig in der subtilen Form der sogenannten informellen Hierarchie. Auf dem Papier, in den offiziellen Satzungen der Rechtsformen, im Kollektivstatut und in den öffentlichen

Selbstdarstellungen ist die Egalität, die absolute Gleichberechtigung aller Beteiligten durchgängig verbrieft und somit in aller Regel formal gegeben.

Doch sind wir Menschen einerseits alle unterschiedlich, bringen verschiedene Talente, Charaktere, Kompetenzen, Erfahrungen, Risikobereitschaften oder Mentalitäten in die Projektdynamik ein. Und andererseits



werden den Beteiligten zur praktischen Umsetzung recht umfassende und oft sehr spezielle fachliche, soziale und ökonomische Anforderungen abverlangt, die zum Erhalt des Projektes erbracht werden müssen. Wo sich diese beiden Linien im Alltag kreuzen, wo sich Sachzwänge mit individueller Befähigung verbinden, bilden sich – natürlich nicht nur dadurch und dort – Knotenpunkte. Ob es uns nun passt oder nicht und jenseits von unserem Wollen, entstehen dadurch laufend mitten unter uns Machtpotenziale, die zu hierarchisierenden Entwicklungen beitragen können. Und wer persönlich diesen bedeutsamen Knotenpunkten nahe steht, diese bedienen will, dazu gedrängt wird sie zu bedienen, mangels Alternativen bedienen muss oder überhaupt kann, wird – durch den

Rang an Nützlichkeit für das Gesamtprojekt – ungefragt zum Teil einer sozialen oder fachlichen Hierarchisierung in Projekten. Eine hierarchiefreie Enklave ist so gesehen eine Fiktion, was gleichzeitig die schlechte Nachricht der heutigen Kolumne ist.

Die gute Nachricht ist, dass in Gruppen die Fähigkeit beheimatet ist, diese permanente Gefährdung durch Machtbildung zu erkennen, sie anzusprechen und strukturell zu analysieren, sie zu neutralisieren und experimentell umzuverteilen. Es bleibt nichts anderes übrig, das Thema als ernsthafte und eine der schwersten Herausforderungen in unseren Projekten anzunehmen. Und zu allem Überfluss auch noch permanent, wir haben ja sonst auch nicht schon genug zu tun! Jede Gruppe beherbergt die Möglichkeit die unvermeidlichen Machtkonzentrationen zu entschärfen und kann sich kreativ und konstruktiv für ihre kollektive Entwicklung einsetzen. Auch wenn viele das vielleicht am liebsten annehmen möchten, durch die beschlossene Kollektiv-Proklamation bei Gründung alleine wird lediglich ein theoretischer Anspruch propagiert. Einen angemessenen und wirk-samen Weg zum Abbau von innerbetrieb-lichen Hierarchien erleben wir bei Gruppen, die das Thema gruppenintern fortlaufend diskutabel halten. Und vor allem dabei ohne persönliche Schuldzuschreibungen und indi-viduelle Vorwürfe auskommen, denn die sind ausnahmslos nur bei Vorsatz gerechtfertigt.

Es hat niemand behauptet, dass wir uns eine einfache Aufgabe gestellt haben...

Gemeinsames Wissen und Lernen und die Verantwortung dafür übernehmen

Zahlen, bitte!

»Money makes the world go round«. So abgedroschen wie alt ist diese Redewendung. Auch deshalb versuchen wir ja gerade mit unseren Gemeinschaftsprojekten den Gegenbeweis anzutreten. »Bei Geld hört die Freundschaft auf«, noch so eine der überlieferten sogenannten Lebensweisheiten. Auch die versuchen wir mit Macht zu widerlegen. Denn die Solidarität soll ja beim Geld gerade anfangen.

Unsere Beratungspraxis zeigt, dass wir uns in Gemeinschaften sehr häufig genau zwischen diesen beiden Polen bewegen. Einerseits schwingen das Geld und damit die Zahlen – besonders in Kollektivbetrieben oder Hausprojekten – unbestritten das Zepter. Andererseits scheiden sich bei der Frage im Umgang mit der Kohle sehr deutlich und häufig die Geister.

In Gruppen, in denen die Ökonomie eine zentrale Bedeutung hat, ist Wissen über Betriebswirtschaft, Kalkulation, Buchführung, Steuern und Finanzierung unvermeidbar. Wie auch ein geschickter und cleverer Umgang damit. Ob wir wollen oder nicht. Und da begegnet uns das erste große-

re Problem: Viele Gruppenmitglieder wollen nicht! Zu trocken, zu abstrakt, zu unpersönlich sind diese Bereiche. Andere Themen sind spannender, machen mehr Spaß und finden höhere Anerkennung. Andersherum: Nur sehr wenige wagen sich (auch deshalb) an die Zahlen, sehr häufig nur eine Person. Und gar nicht so selten wird es ganz »outgesourct«, z. B. an ein Steuerbüro.

Die wenigen Expert*innen in den eigenen Reihen tragen somit eine hohe individuelle Verantwortung. Genauer gesagt, wird diese auf sie abgeschoben und alle anderen können sich erleichtert zurücklehnen. Damit sind allerdings Entscheidungen in Gruppen von ihren Prognosen und Interpretationen

abhängig. Sowie von deren individuellen Haltungen, z. B. zu Risiken oder Innovationen. Sie steigen ungewollt, jedoch automatisch, in der gruppeninternen Hierarchie auf. Was natürlich, mangels Gleichberechtigung, potenziell kritisiert wird. Und letztlich wird der/die Überbringer*in schlechter Nachrichten schließlich selber zu...na ja, schon wieder so eine »Weisheit«. Und wenn die Fachmenschen sich dann mal ein anderes Ensemble suchen, verlassen Kompetenzen und Wissen gleich ganz das Projekt. Mitunter sogar motiviert durch den erlebten Frust in dieser einsamen Funktion.



Die breite Verankerung von Wissen, auch über die »Zahlen«, ist unverzichtbarer Baustein autonomer Selbstverwaltung. Gemeinschaftsvorhaben werden durch politische, soziale und solidarische Absichten gegründet und davon vorangetrieben. Die dauerhafte Absicherung der Ziele setzt jedoch zusätzlich ein planvolles und gemeinschaftliches Handeln im Bereich der Ökonomie voraus.

Dazu müssen sich im absoluten Minimum zwei Mitstreiter*innen darin vertiefen. Ein großer und kreativer Aufwand muss geleistet werden, um dann für alle anschaulich und nachvollziehbar die Magie der Zahlen zu entzaubern. Eine Dauerbaustelle. Die Mahner*innen, die Sparer*innen und die Mutigen müssen sich darauf konkret beziehen können, neben ihrem Bauchgefühl. Soweit in Prozessen auch Geld dominiert, ist ein gemeinsamer Überblick die Grundlage für tragfähige und kollektive Entscheidungen. Z. B. wie Kosten und Arbeitszeiten effektiver eingesetzt bzw. minimiert werden können? Oder welche realistischen Handlungsoptionen bei Problemlagen und veränderten Marktzwängen bestehen? Oder wie die aktuelle Situation aussieht, was sich verändert hat und was zu erwarten ist? Welche Ziele erreicht werden können, welche nicht? Und sie können sogar zu einem sicheren Gefühl beitragen: Das schaffen wir!

Ein offener Austausch über alle vorhandene Ideen und Ressourcen wird in Gemeinschaften so erleichtert. Ein gewichtiger Beitrag, um das Herzstück der solidarischen Selbstverwaltung zu erhalten und zu pflegen, die Autonomie und die Gleichberechtigung. Also: Zahlen, bitte!

Studieren geht vor Delegieren

In unseren Beratungen lernen wir zu Beginn oft nur Einzelne aus Projektgruppen, Initiativen oder Betrieben kennen. Nicht wegen Platz- oder Zeitproblemen. Die Gemeinschaften schicken oft nur Delegierte. Oder einzelne Mitstreiter*innen halten aus eigenem Antrieb bestimmte Fragen für dringend beraterungsbedürftig. Soweit so gut, als erste Kontaktaufnahme und Klärung des Beratungsbedarfs. Doch nicht selten bleibt es dabei.

Bei Vorhaben mit mehreren Beteiligten werden oft AGs oder Einzelne mit der Bearbeitung von Themen beauftragt. Klingt zunächst nach effektiver Arbeitsteilung und zielführender Handlungsfähigkeit...und kann es durchaus auch sein. Regelmäßig treffen wir in allen diesen Projekten durchgängig mindestens zwei Arbeitsgruppen bzw. Delegierte an, und zwar mit den Themen: »Finanzen/Steuern« und »Rechtsformen«. Und genau diese Vertreter*innen sitzen uns dann für gewöhnlich gegenüber. Und nicht selten bleibt es dabei.

Die gut gemeinte Arbeitsteilung und die damit erhoffte Erleichterung, bringen leider nicht nur Vorteile für Gruppen. Sie können auch dauerhafte Fundamente u. a. für Hierarchisierung, Informationsgefälle, ungleiche Kompetenzen bei Entscheidungen und ungewollte Projektentwicklungen legen. Und somit das Gegenteil der erklärten Selbstverständnisse bewirken. The back side of the moon.

Ja, wir geben zu, auch für uns Berater*innen gehören Finanzen, Steuern oder Rechtsformen nicht zu unseren thematischen Lieblingsspeisen. Und so geht es in vielen Projekten: damit möchte ich eigentlich

nichts zu tun haben, sollen sich doch andere darum kümmern, es gibt Wichtigeres für unser Vorhaben. Bedauerlicherweise ist das in einer kapitalistischen Gesellschaft eine illusionäre, wenn nicht sogar eine gefährlich naive Haltung. Auch wenn es vielleicht nicht das »Richtige« im »Falschen« geben kann. Mindestens das machbare Mögliche, das Erstreiten oder Verteidigen von Freiräumen, das Ausreizen der Spielräume oder der optimale Schutz der eigenen Ziele. Dabei sollten wir uns nicht den veganen Aufstrich vom Vollkornbrot nehmen lassen. Und Mut entwickeln. Dazu gehört u. a. eine gemeinsame Auseinandersetzung mit den Mitteln und Absichten unserer Gegner*innen, besonders beideno.g.Themenfeldern.Herrschaftswissen schafft u. a. Macht in Gruppen.

Welche Folgen können wir durch interne Delegation dieser Themen in Projekten häufigerkennen? Wir wagen hier eine unvollständige Auswahl anzutreffender Auswirkungen:

Die enorme Wirkung der äußeren (Rechts-)Hülle auf die innere Verfasstheit und Projektziele wird nicht ausreichend erkannt. Die Wahl z. B. eines gemeinnützigen Vereins lässt völlig andere Spielräume, nach innen und außen, als eine profitorientierte

dungen treffen. Entscheidungen, die oftmals fundamentale Auswirkungen haben, Wege eröffnen oder verhindern.

Falls sich Mitstreiter*innen aus bereits bestehenden Gruppen jetzt zurücklehnen, ist die schlechte Nachricht: nein, ob bei Gründungen oder im alltäglichen Betrieb, es ist nicht vorbei, dieses Gefälle zu erkennen und zu verändern. Die Aufgabe bleibt für uns alle. Wie können wir Bedingungen, die uns aufgezwungen werden oder wir uns selber abverlangen, so handhaben, verändern und zuweilen als Werkzeuge nutzen, um unsere Ziele zu erreichen? Ohne dabei Bäcker*in, Steuerberater*in oder Rechtsanwält*innen zu werden!

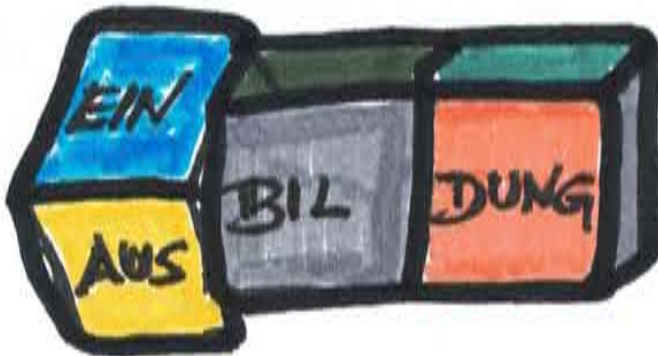


Von der Ein- zur Ausbildung...

Wir sind nicht gerade zimperlich, wenn es um die Anforderungen geht, die wir uns selber in Gemeinschaftsprojekten persönlich abverlangen. Natürlich ehrlich und offen untereinander, solidarisch füreinander, gleichberechtigt miteinander und geschlossen im gemeinsamen Voranschreiten für das Projektziel.

Dazu gehören in aller Regel verschiedene gewünschte individuelle Fähigkeiten, Wissen, Fertigkeiten und am besten auch noch gewisse Erfahrungen. Die können u. a. darin bestehen, dass ich Kompromissbereitschaft ohne Selbstaufgabe gelernt und gruppendynamisch angepasste und natürlich achtsame Kommunikationsfähigkeiten beherrsche. Den Blick – neben den Details und Einzelfragen – für die Gesamtentwicklung eines Projektes zu bekommen und behalten, ist stets sehr gefragt. Die regelmäßige Verortung meines Vorhabens in das soziale, politische und wirt-

schaftliche Umfeld und Analyse der sich verändernden Bedingungen ist von sehr großem Vorteil. Besonders auch der darüber mögliche, jedoch auch nötige Blick voraus, was kommt auf meine Gruppe zu, welche bedrohliche Klippenzwingen zur Kurskorrektur? Weiterhin sind für die Realisierung von Projekten Verlässlichkeit der Mitstreiter_innen, ihre Hartnäckigkeit, kreative Zielstrebigkeit, Geduld und Durchhaltevermögen tragend. Oft steht im Verbund damit eine gewisse Leidensfähigkeit und Konfliktresistenz hoch im Kurs. Ein gewisser Fundus an beruflicher



Erfahrung, an aktuellem und anwendbarem Fachwissen und -können wird gern gesehen und ist besonders für Kollektivbetriebe von zentraler Bedeutung. Und letztlich sind Kenntnisse in Sekundärtugenden, wie Kassen- und Buchführung, Budget- und Finanzierungsplanung, Arbeits- und Ablauforganisation, Methoden der Entscheidungsfindung, Fundraising und Förderanträge, Lohnabrechnung und Rechtsformgestaltung, u. v. a. m. von unschätzbarem Wert für die praktische Umsetzung unserer Ideen.

»Das weiß doch jede*r vorher, wer in ein Kollektiv eintritt!« So der trotzige und fast empörte Ausruf langjähriger Gruppenmitglieder, wenn es im Plenum kritisch um die persönlichen Ansprüche geht. Besonders wenn beklagt wird, dass dazukommende Mitstreiter*innen angeblich viele bisher festgelegte Aufgaben und Abläufe nicht so erfüllen, wie sie scheinbar doch selbstverständlich sind. Andersherum ein Stöhnen der Einsteiger*innen darüber, dass z. T. wichtige Teilbereiche bisher sträflich und jahrelang vernachlässigt, mangels Wissen oder Interesse geflissentlich ignoriert wurden. Die angebliche Selbstverständlichkeit in den Ansprüchen an persönlicher Fähigkeiten wurden bisher ja auch nicht erfüllt...

Angeichts der hohen und vielfältigen Erwartungen erscheinen uns viele Einsichten hilfreich zu sein, davon sein hier drei genannt:

Es kann nicht alles und zu jeder Zeit optimal erfüllt werden, was sinnvoll, nötig und wünschenswert für das Projektleben ist. Sicht- und spürbare Mängel sind eine unvermeidliche Normalität. Sie sind nicht Ausdruck unserer Unfähigkeit, sondern der Größe unserer umfassenden und hohen Ansprüche.

Begegnen wir uns mit Nachsicht, geben wir uns gegenseitig die Chance zur Entwicklung. Vor allem, verlangen wir die Kompensation eigener Unzulänglichkeiten nicht von den anderen der Gruppe...obwohl das sehr beliebt ist.

Und letztlich ist es angemessen, wenn wir das Erwerben und Erlernen der genannten Eigenschaften (auch) als gemeinsame Ausbildung begreifen. Wenige bringen entsprechende Vorerfahrungen z. B. aus einer politischen Bewegung, von Haus-, Platz- oder Grubenbesetzungen, von Streiks an Schulen oder studentischer Eigenorganisation, etc. biografisch bereits ausreichend mit. Alle Projekte haben die Aufgabe interne Lernfelder gezielt zu organisieren und diese attraktiv zu machen. Aus unserer externen Sicht wird das durchgehend in Gemeinschaften viel zu wenig als ernsthafter Auftrag begriffen!

»Ich bin Mitglied/Kollektivist*in einer Gemeinschaft.« Das beschreibt vorrangig das Wollen und nicht das bereits dafür erreichte Können. Also bilden wir uns nicht zu viel darauf ein, sondern besser aus!

Umgang damit, dass sich Leute so unterschiedlich beteiligen, weil alle so viel anderes auch noch machen



Nicht zusammen, aber doch gemeinsam

Alle so wie sie wollen und können. Oder um den berühmten Satz zu bemühen: „Jede*r nach ihren Fähigkeiten, jeder*m nach ihren Bedürfnissen“. Diesen anspruchsvollen und wertschätzenden Grundsatz legen die meisten Kollektive an ihre Zusammenarbeit an. Entsprechend komplex sind oft die Gebilde, die entstehen.

Es gibt kollektive Vorhaben, welche die existenzielle Lebensgrundlage bilden und dadurch die ‚Sahnestückchen‘ der Lebenszeit abbekommen. Und es gibt Projekte, die neben Lohnarbeit, Care-Arbeit und anderen Herzens-Projekten betrieben werden. Und letztlich gibt es Mischformen, bei denen es sowohl das eine, als auch das andere gibt. Dies hat in aller Regel zur Folge: u. a. ungleiche zeitliche Kapazitäten und persönliche Präsenz, sehr unterschiedliche ökonomische Abhängigkeiten und diskontinuierliche Beteiligung der einzelnen Kollektivmitglieder.

Unvermeidbar entstehen durch die unterschiedliche Eingebundenheit in den kollektiven Prozess Gemengelagen, die zu Genervtheit, Frust und schlechtem Gewissen führen. Die einen wollen gerne, dass das Plenum tagsüber stattfindet, es mehr Zeit zu inhaltlicher Auseinandersetzung und Reflexion gibt. Die anderen können aber nur abends. Oder die einen werden ungeduldig, weil Prozesse nur langsam vorangehen und andere sind davon eher überfordert. Einige fühlen sich in Entscheidungsprozessen zu wenig beteiligt, anderen ständig blockiert. Und nicht zuletzt, weil die Verantwortung und praktische Mitarbeit für die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Kollektivs ungleich verteilt ist oder zumindest so empfunden wird.

Unterschiedliche Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse auszuhandeln gehört zu den Kerntätigkeiten von Kollektiven. Das macht ihre Stärke aus und macht sie zugleich so herausfordernd. Je ungleicher die Beteiligung ist, desto mehr sind Gruppen gefordert, hier ihr ganzes Können einzusetzen bzw. sehr große Aufmerksamkeit darauf zu lenken.

Zuerst geht es darum, ein gemeinsames Bild und Bewusstsein für die Situation zu bekommen. Das ist ungleich viel schwieriger, als in Konstellationen, in denen alle ähnlich finanziell abhängig oder zeitlich involviert sind. Es bedarf viel Empathie und Perspektivwechsel, um die grundlegend unterschiedlichen Ausgangslagen nicht aus dem Blick zu verlieren. Um sich gegenseitig zu verstehen braucht es eine bewusste und geduldige Anstrengung aller.

Auch wenn es ein Widerspruch scheint: im Rahmen der gemeinsamen Arbeit braucht es ausreichend festgelegte Zeiträume, um sich darüber auszutauschen, wie die abweichenden individuellen Wünsche, Erwartungen und Bedingungen in ein gemeinsames Konzept einzubinden sind. Kreative Lösungen und pragmatisch organisierte Betriebsabläufe sind dabei unverzichtbar.

Da der Workload unterschiedlich verteilt ist, heißt das auch, dass sich Einzelne unterschiedlich tiefgreifend mit einzelnen Themen beschäftigen, Erfahrungen sammeln und sich Wissen/Können aneignen. Ungleiche finanzielle Abhängigkeiten zu haben, bedeutet mit unterschiedlichem Druck zu arbeiten, sich zu beteiligen. Unterschiedlich viel Zeit im kollektiven Rahmen zu verbringen, bedeutet, dass die einen andauernd neue Ideen haben, die sie umsetzen wollen. Andere sind davon gestresst, weil es dadurch keinen gleichmäßig kalkulierbaren Ablauf gibt.

Zu den Konsequenzen gehört, dass es Übung in kreativer Lösungsfindung braucht: Wie kann es gestaltet werden, dass die einen im intensiven Austausch sein können und andere nicht den Anschluss verlieren? Wie werden Verantwortlichkeiten und ggf. auch Entscheidungsmacht so verteilt, dass man sich nicht behindert und nicht überfordert wird?

Ein praktischer Ansatz ist z. B. die ‚Entscheidung der Aktiven‘. Dabei werden Entscheidungen von denen getroffen, die laufend aktiv die Kollektivarbeit erbringen und gestalten. Dazu gehört viel Vertrauen der Kollektivmitglieder untereinander und ein grundlegender Konsens über die Haltung und Umsetzung der Zusammenarbeit.

Andere Möglichkeiten sind thematische Arbeitsgruppen, Plena in unterschiedlicher Zusammensetzung, z. B. Kernkollektivplena mit Satelliten. Und immer wieder notwendig und hilfreich, um die gegenseitigen Erwartungen anzupassen: Die regelmäßige gemeinsame Reflexion, gemeinsame Freizeit

und eine verbindliche Planung, wer in welchem Umfang bei welchen Aktivitäten dabei ist.

Der erste Schritt dabei ist die Klarheit für sich selbst und der Abgleich zwischen allen: Was will ich und was kann ich tatsächlich zu unserer solidarischen Zusammenarbeit beitragen?

Wir arbeiten gemeinsam an einer besseren Welt, aber nicht immer zusammen!

Heute hier – morgen dort...?

»Ich habe nur kurz Zeit heute...«, »Ich habe gleich noch einen Termin...«, »Ich lass' mein Handy mal an, weil...«, »Ich kann jetzt doch nicht kommen, weil...« oder »Ich komme vielleicht oder später,...!« Nicht selten gehen Beratungstermine so los, bevor auch nur alle vor ihrem Kaffee sitzen. Und aus Gruppen- und Projekttreffen, Plena, Arbeitsgruppen und Initiativen-Treffen wird ähnliches berichtet, sehr angereichert durch die allgegenwärtige Smartphone-Epidemie: ...bin kaum da – muss ich fort!



Andererseits lernen wir sie in sehr vielen Projekten als wunderbar engagierte und vielseitige Menschen kennen. Entsprechend ihre verschiedenen Interessen und Talente gehen sie parallel an diversen Orten, zu unterschiedlichen Themen und in verschiedenen Gruppierungen ihren Leidenschaften, Ideen, Visionen und Kämpfen nach. Die jährlich über 100 Projekte in Selbstorganisation in unseren Beratungen hinterlassen den Eindruck von umfassend und jederzeit vernetzten, kreativen, mutigen und optimistischen Aktivist*innen. Was für ein Luxus!

Regelmäßige Leser*innen der Kolumne ahnen was nun folgt: Wir wollen und können solche sichtbaren Gegensätze nicht unkommentiert lassen. Denn das verbreitete und permanente »Multitasking« und die enge Taktung des Alltages der Einzelnen beeinflusst die Strukturen, die Arbeitsweisen, die sozialen Bezüge und somit die Entwicklung von (nicht nur) selbstorganisierten Vorhaben qualitativ und quantitativ. Nicht wenige kennen und wollen ihren Alltag genau so: hier meine Wohngruppe, dort meine Arbeits- oder Kollektivkolleg*innen, woanders meine Politgruppen-Leute, mein Kreis von en-

gen Freund*innen, mein Kulturgrüppchen (Straßentheater, Band oder Chor), meine Zweier- oder Mehrfach-Beziehung, mein Kind und Familie, der kleine Nebenjob, usw., so bunt ist halt das Leben.

Wenn wir versuchen die vorhandenen Gruppenressourcen für die Realisierung der gemeinschaftlich avisierten Projektziele und inhaltlichen Ansprüche zu ermitteln, tun sich vermehrt genau diese Widersprüche auf. Sicher absolut keine brandneue Erkenntnis, dass die Augen größer sind als der Magen und ohne utopischen Größenwahn hätten wir vieles nicht in Bewegung gesetzt. Gleichzeitig erfordern die parallelen individuellen Bewegungsmilieus ein sehr aufwändiges Zeit- und Energiemanagement und hinterlassen bei der einzelnen Beteiligung eine funktionale Sicht oder zumindest eine starke Begrenzung der persönlichen Einlassung. Gewollt oder ungewollt. Nicht immer, aber immer öfter.

Solidarisches Verhalten, Achtsamkeit, gemeinsame ökonomische Verantwortung, mutige gesellschaftliche oder politische Intervention, abgesehen von hierarchiearmer, antisexistischer, antikapitalistischer oder antirassistischer kollektiver Lebensgestaltung. Das alles verlangt Präsenz, Kontinuität, Hartnäckigkeit und vertrauensbildende Experimentierflächen, die wir immer weniger orten können, jedenfalls für längere Zeit, an einem Ort, in einer Gruppe und an einem Gegenstand. So prägt sich auch deshalb folgerichtig in vielen Projekten ein kleinerer »harter Kern« von Leuten und eine größere Schar von Satelliten auf unterschiedlichen Umlaufbahnen aus. Und im Schlepptau drän-

gen Wissenshierarchie, ungleiche Verteilung der Verantwortung, ausgedünnte persönliche Begegnungszeit, wenig kultivierte Kritik- und Krisenfestigkeit und der Mangel an vorantreibenden Impulsen und umsichtiger Voraussicht unaufhaltsam hinterher.

Alles keine gänzlich neuen Widrigkeiten gemeinschaftlicher Strukturbildung, jedoch eine spürbare Zunahme von dauerhaften Erschwernissen. Erschwernisse, die an bestimmten Punkten selbst die Illusion des Erreichbaren verlöschen lassen.

Die Intensität der »normalen« Alltagsgestaltung für eine sozial und ökonomisch tragfähige individuelle Lebensgrundlage scheinen sich für viele erhöht zu haben. Und genauso auch der von uns kultivierte und belebte solidarische und politische Bereich mit gemeinschaftlicher Ausrichtung. Brauchen unsere Projekte neue Formen der Kooperation, müssen wir unsere angestrebten Ziele und Ansprüche verschlanken? Oder machen wir einfach weiter, denn so viel hat sich ja nicht geändert?

Was uns als Kollektiv unterscheidet: wider der herrschenden Verwertungslogik

Von Zeitknappheit und Zeitwohlstand

Zeit ist etwas merkwürdiges. Wir nehmen sie meistens dort wahr, wo sie gerade nicht ist. Also wo sie fehlt oder schon wieder vergangen ist. Als etwas, was ständig vergeht und ständig knapp ist. Nicht als etwas, was ständig neu entsteht.



So auch im Alltag von Kollektiven. Immer bleibt etwas liegen. Und immer gibt es zu wenig Zeit, um alles Wichtige zu besprechen. Vor allem das, was mehr Zeit und Ruhe bräuchte, was sich dem »abhaken« widersetzt. Das wird dann aufgeschoben. Denn der Laden muss ja am Laufen gehalten werden. Das Alltagsgeschäft muss weiter gehen. Auf der Strecke bleiben häufig ausführliche Gespräche, langwierige Runden und der Austausch verschiedener Sichtweisen. Aber auch das gemeinsame Reflektieren, das in die

Tiefe gehen und leider damit die Erarbeitung gemeinsamer Positionen.

Die wöchentliche Plenumszeit beträgt bei vielen Kollektiven im Schnitt eineinhalb Stunden. Sonst wird natürlich auch miteinander geredet. Aber es ist doch meist die Zeit, in der alle wirklich zusammen kommen und sich gegenseitig hören können.

Sie wird oft am Ende des Tages hintendran gehängt. Ist ja eigentlich auch keine »richtige« Arbeit mehr. Wenn alle ohnehin schon müde

sind, muss noch das Plenum durchgestanden werden, bevor alle nach Hause »dürfen«. Manchmal bleibt nur das Wochenende, womit das Plenum in Konkurrenz zu dringender Erholung steht. Manchmal muss in Betrieben der Laden für ein paar Stunden zugemacht werden, mit dem nagenden Gefühl, gerade nötigen Umsatz zu verlieren.

Und so stört das Plenum oft eher, wird dazwischen geklemmt und verkommt zur Pflicht-Veranstaltung.

Weil es die Anfahrtszeit spart und sich noch leichter im Tagesplan zwischendrin unterbringen lässt, weichen viele inzwischen auf online-Plena aus. Sehr praktisch, wenn die Kollektivist*as gar nicht mehr an einem Ort sind und trotzdem Infos ausgetauscht werden können. Aber das Zusammensein ersetzt es nicht...und das wissen wir alle.

Wenn wir gemütlich in einem Raum sitzen, bei Tee, Kaffee, selbstgebackenem Kuchen und angenehmer Temperatur: erst dann merken wir die kleinen und doch so entscheidenden Nuancen in der Kommunikation miteinander. Dazu gehören u. a. die Spannungen, wenn wir über heikle Themen reden. Nur so können wir uns vergewissern, wie das Gesagte angekommen ist, gibt es gerade Offenheit für meinen Einwand, mein Anliegen? Und, wenn wir uns gestritten haben, können wir uns danach auch wieder in den Arm nehmen?

Für den Infoaustausch reicht oft ein Online-Gespräch. Selten aber für strittige oder grundlegenden Themen. Und auf Dauer gar nicht.

Das Spannende an gemeinsamen Treffen ist, dass genau hier das Kollektive entsteht, es spürbar und erlebbar wird. Es ist kein zufälliges Zusammentreffen von Einzelkämpfer*innen. Es ist ein gemeinsames Entwickeln, Entwerfen und Gestalten. Um ein Kollektiv zu bilden, müssen unsere einzelnen Gedanken, Vorstellungen und Projektionen zusammen kommen. Dadurch wird erst eine gemeinsame Erzählung geschaffen. Auch bei Unterschieden, kann sich eine gemeinsame Sichtweise, nämlich ein geteiltes Verständnis der Unterschiede, entwickeln. Mit den verschiedenen einzelnen Perspektiven und Ideen regen wir uns gegenseitig an. Daraus entsteht wesentlich mehr, als wir jeweils alleine hinbekommen hätten.

Und das entsteht nur, wenn alle sich einbringen und äußern. Monologe, schweigendes Zuhören oder etwa das Starren auf den Monitor reicht nicht. Wiederholungen sind hier meist keine Zeitverschwendung. Vielmehr sinnvoll dafür, sicher sein zu können, welche Sichtweisen wir teilen und wie genau unsere gemeinsame Geschichte aussieht.

Dieses Reden, Zuhören und Wiederholen braucht viel Zeit. Je größer die Gruppe ist, um so mehr. Einen halben oder ganzen Tag die Woche, mehrere Stunden an einem Tag, mehrere Tage am Stück, mehrmals im Jahr – der Bedarf ändert sich ständig.

Unsere Erfahrung ist: Gruppen, die sich mehr Zeit dafür nehmen, funktionieren besser. Der »Zeitwohlstand« führt vermehrt zu einem Wohlstand an Verbindung und Klarheit. Und Spaß an der Sache. Zeit ist nicht immer Geld,

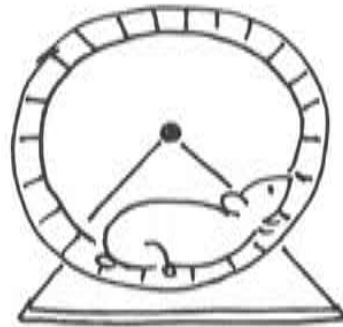
sondern erst mal Wohlbefinden. Zusätzlich verhindert es an anderer Stelle langwierige zähe Blockadesituationen und nervenzermürbende Konfliktbearbeitungen.

Die gemeinsamen Gespräche sind kein nerviger Anhang an kollektives Arbeiten! Für die andere Gesellschaft, die wir gemeinsam nach unseren Bedürfnissen gestalten wollen, sind sie unerlässlich. Und für selbstorganisierte Gruppen ein zentrales Fundament. Wenn wir etwas gemeinsam machen wollen, ist die Pflege der Kommunikation Teil der Arbeit.

Warum machen wir das eigentlich? Was sind unsere gemeinsamen Grundlagen? Und wo wollen wir hin? Das alles sind wesent-

liche und wiederkehrend zu beantwortende Fragen.

Das Schlagwort Selbstausbeutung meint in der Regel das wenige Geld, das viele haben. Doch was zählt der Wohlstand der Teilhabe und Gestaltung, der Wohlstand an Selbstbestimmung und der Gemeinschaftlichkeit? Und letztlich auch ein Wohlstand an Kommunikation, Gesehenwerden und Verständnis.



Alles gut gemeint!

»...sehr interessant, ich weiß aber nicht, ob ich das schaffe.« Wer hört solchen Satz nicht mehrmals jeden Tag oder sagt ihn selber? Bei der Einladung zu einer Diskussion über die aktuelle rechtslastige Gesellschaftsentwicklung hagelt es z. B. gerade wieder mal diese Antworten: ja, total wichtiges Thema, eine absolut nötige Auseinandersetzung, aber ich ... weiß noch nicht!

Selbstverständlich können wir nicht allen lockenden Angeboten und wichtig erscheinenden Einladungen folgen, der Tag hat auch im selbstverwalteten Leben nur 24 Stunden. Oder kann er selbstorganisiert doch mehr haben? Auf alle Fälle scheinen sie in vielen Projekten, Betrieben, Häusern oder Initiativen für die »eigentlich« anstehenden Aufgaben nicht zu reichen. Notorisch bleibt einiges auf der Strecke, hinterlässt oft ein Gefühl der

Unfertigkeit. Und daraus wächst ein täglicher Antrieb, eine permanente Anforderung oder ein persönliches Bedürfnis das aufzuholen, es doch zu schaffen. Nicht wenige sprechen von einem alltäglichen belastenden Druck. Besonders dann, wenn sie das rückblickend von außen bewerten.

Keine Frage, um z. B. einen Kollektivbetrieb zu erhalten, ein solidarisches Gemeinschafts-

leben zu realisieren oder ein nichtkommerzielles Bildungsangebot zu entwickeln, braucht es viel Energie und Zeit. Und einen Schuss Wahnsinn, denn wir müssen dabei gelegentlich die eigenen persönlichen Grenzen überschreiten. Dazu wird in der Regel individuelles Neuland betreten, treiben mehr die Hoffnung und der Wunsch und weniger gelebte Erfahrung und Strategie voran. Das setzt Kräfte, Begeisterung, Kreativität und Hartnäckigkeit voraus und gleichzeitig auch frei, ohne die so viele fantastische Projekte und politische Aktionen nie entstehen würden. Die füllen seit Jahrzehnten u. a. vollständig die Zeilen dieser Zeitung.

Wenn ich das alles vorher gewusst hätte! Es hilft nichts, wir müssen vorwärts leben und können vieles erst rückblickend verstehen und einordnen. Doch schon vorher ist uns allen bekannt, dass wir nur eine Zeit lang Energie haben, um auf der Überholspur zu leben und zu arbeiten. Die vielfältigsten Herausforderungen und Ansprüche, es anders zu machen, zu zeigen, dass es besser geht. Das alles beschert nicht selten einen voll gestopften Terminkalender, im Voraus verplante Wochen, viele stundenweise getaktete Tage und unvorhersehbare Belastungen. Und gerade so wollen wir nicht leben: tickend wie ein Uhrwerk, alltäglich funktionierend, effektiv, möglichst gewinnbringend und wahlweise von Notwendigkeiten oder selbst auferlegten Pflichten dominiert. Selbst mit einem doppelten Salto ist letztlich aus der Milchstraße kein Käse zu machen. Viele Alltagsbeschreibungen ähneln verdammt sehr den ethischen Durchhalteparolen meiner Kindheit: Arbeit macht das Leben süß...und hat noch keine*n umgebracht, Müßiggang ist

aller Laster Anfang und als Krönung: erst die Arbeit – dann das Vergnügen! Wen wundert es da, dass Selbstverwaltung oft unter dem Stichwort »Selbstaussbeutung« zu finden ist.

Bei aller Leidensfähigkeit und den Herausforderungen ein Leben, einen Alltag, eine Arbeit gegen den Strom zu erkämpfen: wenn wir uns selber auf diesem Weg dem täglichen Hamsterrad der herrschenden Verwertungslogik angleichen, werden wir letztendlich auch kein anderes Ergebnis erzielen können. Auch wenn wir es in allerbesten Absicht – im Dienste der Weltverbesserung – tun. Jedenfalls kein Ergebnis, was den Titel »gutes Leben« tragen darf. Der Kapitalismus zeigt sich nicht nur in der Profitgier, sondern wirkt auch auf die Strukturierung unseres Alltages. Wir müssen uns darin gegenseitig bestärken, dass unsere Wichtigkeit nicht durch die Zahl der besuchten Demos, der Polittermine in unserem Kalender, der Schichten im Kollektiv oder Kontaktdaten im Handy definiert wird. Das Recht auf Faulheit sollten wir uns nicht nehmen lassen. Willst du kämpfen – dann mach' es dir bequem! Wem auch immer wir diese kluge Feststellung zu verdanken haben, sie ist zutreffend, denn in der Ruhe liegt bekanntlich die Kraft. Und die brauchen wir dringend!

Wir müssen professioneller werden?

Dieser Ruf erschallt wie der Refrain eines Liedes in einem anschwellenden Chorgesang in vielen Gemeinschaftsprojekten, Vereinen oder Betrieben immer lauter und hartnäckiger. Und zwar nicht von außen, sondern aus den eigenen Reihen. Über Jahrzehnte wollten gesellschaftskritische Gruppen vor allem unausstehlich, widerspenstig, querdenkend, solidarisch oder libertär sein, pflegten auf alle Fälle ihren unangepassten Auftritt: illegal – scheißegal! Und nun Professionalität als neue ideale Tugend?

In vielen Beratungen treffen wir meistens auf sehr diffuse und nur in Teilbereichen konkrete Vorstellungen was mit Professionalität gemeint bzw. gewollt wird. Erstaunlich, bei dieserviellstimmig und manchmal mit Vehemenz vorgetragenen Forderung, nicht selten mit der Drohung des Ausstiegs gewürzt.

Sich zu einem Geschäft oder Gewerbe öffentlich bekennen, sagt der Duden, eine Begriffsdefinition aus dem 16. Jh. und daraus entlehnt sich dann ab dem 19. Jh. das Adjektiv »professionell« als Bezeichnung für berufsmäßig. Hört sich erstmal ziemlich harmlos an, wird aber erst im realen gesell-

schaftlichen Kontext inhaltlich aufgeladen. Wie mensch sich heute zu seinem Gewerbe bekennt, sich überhaupt wirksam bekennen kann, regelt das Wirtschaftsleben. Briefpapier, Logo, origineller Titel, Kontaktdaten, Produktbeschreibung, Homepage, Online-Erreichbarkeit, Newsletter, u. ä. sind dabei die recht nachvollziehbaren Insignien.

Doch in den Beratungsgesprächen taucht vermehrt eine ganz andere Seite auf: entscheidungsschneller, kunden*innenorientierter, effektive Arbeitsteilung, Spezialisierung, rationelle Prozesse, mehr Geld verdienen, werbewirksamer Marktauftritt, Profil als

Marktteilnehmer, Buchhaltung ausgliedern, u.v.a.m. Es hört sich einerseits so an, wie »höher, schneller, weiter«, drückt jedoch das Bedürfnis aus, »richtig« am Markt mitspielen wollen. Nicht nur als leicht angestaubte Alternative im Probenraum, sondern im vollen Orchester. Andererseits werden umständliche Meinungsfindung, langwierige Entscheidungsprozesse, zu langsames Reagieren, ökonomische Risikoarmut, zu viele soziale »Nebenleistungen« (u. a.



Wissensvermittlung, Praktika, Bedarfslöhne), die ewige Priorität auf individuellen Befindlichkeiten und die Mühen der »doppelten Buchführung« beklagt. Hier steht »professionell« als Synonym für »geschäftstüchtig« und letztlich poltert so die Rentabilität und die Anpassung schnell als einzige Messlatte für den Erfolg und die Zufriedenheit mitten unter uns.

Ja, es ist anstrengend und gelegentlich auch überfordernd basisdemokratische, ökonomische, ökologische und soziale Ansprüche im Projekt dauerhaft und parallel zu pflegen, innovativ umzusetzen und immer wieder situativ neu zu erfinden. Ja, die Ablauf- und Organisationsstrukturen in vielen Projekten haben deutlich Luft nach oben, vieles ist zu umständlich, zu schwerfällig, zu unflexibel. Ja, es stimmt auch, die öffentliche gesellschaftliche Anerkennung, das Mitreden und gefragt zu werden fühlt sich attraktiver an, als die ewig quengelnde Hinterhofgöze zu sein.

Doch wir machen oft die Entdeckung, dass die Ausrichtung auf marktgewöhnliche Lösungen, die Impulse für Arbeiten an wirkungsvollerer Kommunikation, handlungsfähigen Plena, bedarfsorientierter Ökonomie, trickreicher Buchhaltung, kreativen Veränderungen und schlauer Planung in Projekten lähmt: Es geht ja nicht anders! Die vorhandene Energie und die Erfahrung wären selbstverständlich viel gewinnbringender in die Revitalisierung basisdemokratischer Prozesse investiert, als voreilig in Anpassungsprozesse. Ohne das Thema Transformation hier ausbreiten zu wollen, selbstverständlich wird der Kapitalismus »unsere« Strukturen adaptieren. Ob sie sich Solidarische Ökonomie nennen,

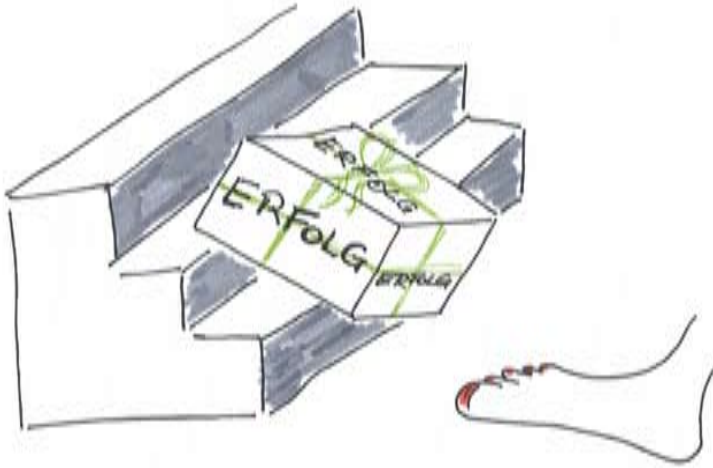
Beitragen statt Tauschen, nichtkommerzielles Leben, Belegschaftsbetriebe, hierarchiearmer Umgang oder direktkreditgestützte Finanzierungsmodelle für Wohnimmobilien. Natürlich sind viele Marktakteure neugierig, davon verwertbare Bruchstücke für ihre Interessen abzustauben. Das wirkt gelegentlich schmeichelnd und verlockend, doch kein Grund für übertriebenes oder gar absichtliches Entgegenkommen.

Dem zu widerstehen, sich nicht von den egalitären und selbstverwalteten Grundsätzen abbringen zu lassen, sich den basisdemokratischen Mühen des Alltages immer wieder erneuern zu stellen, verlangt viel, sehr viel. Dem inneren und äußeren Anpassungsdruck werden wir besser aushalten, wenn wir miteinander Ideenreichtum und Bestärkung teilen, wenn wir uns bei der Analyse der Schleichwege der Marktmechanismen unterstützen und uns der sogenannten Professionalität nicht als Allheilmittel verschreiben (lassen).

Kein Wunder, dass der Begriff »Amateur*in« im Kapitalismus völlig auf den Hund gekommen ist, als stümper- und anfängerhaft denunziert wird: gewollt – doch nicht gekonnt. Dabei bezeichnet der Begriff etwas aus Liebe und Leidenschaft tun, einem Ziel sehr zugetan sein, etwas gern tun, von Herzen kommend – klingt irgendwie sympathischer, oder?

Wenn uns Erfolg auf die Füße fällt...

Die alltägliche Arbeit läuft routiniert, die regelmäßigen Aufgaben sind grundsätzlich verteilt, das nötige Fachwissen und -können sind vorhanden und die erforderliche Kommunikation und Plena laufen nach bewährtem Schema. Auch können sich alle Beteiligten gut einschätzen, wissen um ihre jeweiligen Stärken, Schwächen und Unverträglichkeiten. Gegensätze werden akzeptiert bzw. geduldet und drohende Konflikte dadurch moderat behagbar gemacht.



Durch eine längere kontinuierliche Zusammenarbeit im Betrieb, im Hausprojekt oder Initiative ist ein gegenseitiges Basisvertrauen stabil gewachsen. Jede und jeder bringt soviel individuelles und zeitliches Engagement ein, wie er/sie will und kann...der Laden läuft...eine Utopie? Nein, in sehr vielen langlebigen Strukturen mit hoher personeller Kontinuität erleben wir eine entsprechend solide und widerstandsfähige Konstellation. Eine sehr zufrieden stellende Situation in hoher Qualität. Und absolut erhaltenswert.

Wenn, ja wenn da nicht irgendwann unvermeidbar deutliche Veränderungen von innen oder außen anklopfen. Meistens ungewollt,

werden alle Gruppen mit Entwicklungen konfrontiert, die mit den gewohnten »Handgriffen« nicht nebenbei zu reparieren sind. Wenn z. B. einige Langzeit-Beteiligte von Bord gehen, nicht mehr mit von der Partie sein werden. Aber auch wenn ein Arbeitskollektiv von einer neuen Marktsituation überrascht wird. Oder ein deutlich intensiverer Arbeitseinsatz dauerhaft erforderlich wird, neues Fachwissen oder andere berufliche Qualitäten zwingend dazukommen müssen. Oder es steht schlicht altersmäßig ein Generationenwechsel an.

Die veränderten (Rahmen-)Bedingungen machen regelmäßig im Kern einen personellen Wechsel notwendig. Genauer gesagt,

es müssen neue Mitstreiter*innen dazu kommen und gesucht werden. Genau in diesem Moment können wir in Gemeinschaften gelegentlich ein Stillhalten, ein Verharren oder ein Weiter-so-machen erleben. Wir beobachten wiederholt eine erstaunliche Handlungsunfähigkeit. Und das bei gleichzeitig übereinstimmender Analyse, dass z. B. eigentlich »neue Leute« dringend gebraucht werden... sie kommen aber nicht dazu.

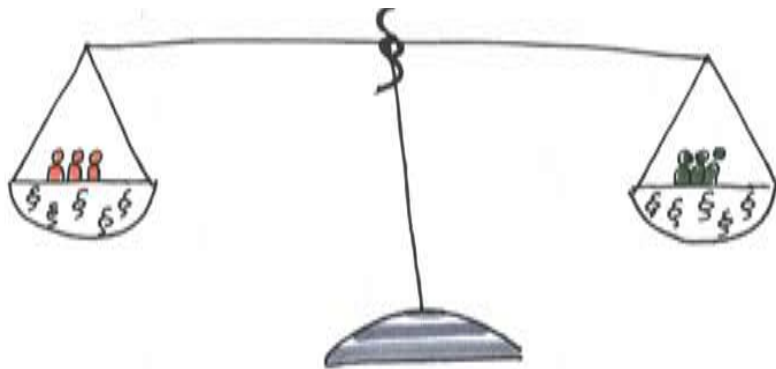
Diese Dynamik ist absolut keine Spezialität unserer selbstverwalteter Versuche und Vorhaben. Und die Reaktion ist durchaus nachvollziehbar. Denn das bisher so verlässliche menschliche und fachliche Gleichgewicht droht Risse zu bekommen. Der verlässliche und berechenbare Arbeitsaufwand für die Gruppe, das Kollektiv oder das Projekt ist nicht mehr garantiert.

In der Praxis ist das u. a. daran erkennbar, dass die neuen Mitarbeiter*innen nicht ernsthaft gesucht werden. Die möglichen Neuen sehr kritisch betrachtet und hohe Anforderungen/Erwartungen gestellt werden. Oder sie nicht einladend und verbindlich in den Betrieb oder Projekt eingearbeitet und einbezogen werden. Wenn konkrete Bewerber*innen im Gespräch sind, entscheiden diese sich dann oft gleich schon im Vorfeld dagegen, bleiben nur für kurze Zeit oder übernehmen nicht die von ihnen erwartete Verantwortung. In Gesprächen mit uns externen Berater*innen wird dafür wiederkehrend das Gefühl benannt, in die langjährig gewachsene Struktur keinen gleichberechtigten Zugang zu bekommen. Also letztlich außen vor zu bleiben.

Die »Stammbesetzung« hingegen begründet ihre Zögerlichkeit u. a. mit Mangel an Zeit und Aufmerksamkeit für die Suche und die notwendigen Anpassungen im Betriebs- oder Projektalltag. Und das völlig nachvollziehbar. Denn der bisher verlässliche und kalkulierbare Alltag hat in der Zwischenzeit individuell Räume geöffnet. Z.B. um eine Nebentätigkeit aufzunehmen, sich an einem Hausprojekt zu beteiligen, eine Familie zu gründen, sich in politischen Initiativen zu engagieren, eine Ausbildung zu beginnen, Hobbys zu intensivieren, etc. Der dauerhaft drohende größere Zeitaufwand für den Betrieb oder das Projekt erscheint nicht nur lästig, er steht dazu im deutlichen Widerspruch. Das alles verhindert letztlich gezielt Veränderungen in Angriff zu nehmen.

So kann uns Erfolg tatsächlich auf die Füße fallen und einen unauflösbaren Kreisverkehr bescheren. Und, es ist daraus niemanden ein Vorwurf zu machen. Entsprechend gibt es aus unserer Sicht auch kein Patentrezept. Außer die Situation ehrlich anzuerkennen und anzunehmen und nicht die »Schuld« auf äußere Faktoren zu schieben. Die einzige Chance, um mit Offenheit dem schädlichen Stillstand zu begegnen. Besser geht's nicht.

Wie wir miteinander umgehen, selbst wenn es einmal knirscht



Wir sehen uns dann vor Gericht...?

Zum wiederholten Mal in der genau achtjährigen Geschichte dieser Kolumne, das Thema: der Gegensatz zwischen den Zwängen der verfügbaren Rechtsformen im Kapitalismus einerseits und den solidarischen Gemeinschaftszielen von Gruppen andererseits. Er ist und bleibt hartnäckig ein Dauerbrenner. Dr. Google trägt mit dem schier unerschöpflichen Halbwissen und Gefahrenwarnungen beständig dazu bei. Aber auch sog. Expert*innen, die sich vermehrt im Umfeld von Selbstverwaltung und Selbstorganisation tummeln.

Und letztlich viele Projektmitglieder selber, die sich rechts- und gerichts feste Vereinbarungen in ihren Gruppen wünschen und manchmal auch einfordern. Wie aus der Kollektive-Steinzeit klingt da der alte Leitspruch: illegal – scheißegal!

Nicht selten beginnen Beratungen mit Betrieben, Hausprojekten oder Vereinen: »...wir haben schon alles fertig, es gibt nur noch ein paar kleine Fragen...« Und dann stapeln sich die formalen Satzungen der Vereine, GmbHs, Genossenschaften, OHGs, GbRs, etc. ausgedruckt auf dem Besprechungstisch. Fast alles schon fertig, wie gesagt. Und es folgen gedankliche Klimmzüge, noch irgendwas zwischen die §§ zu quetschen. Und Fragen:

Dürfen wir das, was ist erlaubt, was geht nicht oder was sind mögliche Konsequenzen bei Abweichungen? Als Krönung die Frage: Ist das auch wirklich alles rechtsgültig? Mit anderen Worten, vor der bürgerlichen Justiz verhandelbar?

Wenn es im Gespräch gelingt, dass sich die Beteiligten wieder selber anschauen und nicht mit der Nase am Satzungstext kleben. Wenn es gelingt, dabei die Warnungen der sogenannten Rechtsexpert*innen kurz mal aufs Nebengleis zu schieben. Dann hören die Ohren wieder die eigentlich zentralen Fragen: Wie wollen die Beteiligten im Klartext die Verantwortung und Entscheidungen gemeinsam tragen? Welche Regeln untereinander vereinbaren, um sich miteinander zu trauen, und gegenseitig zu vertrauen?

Woher kommt die oft nur verschämte vorge-tragene Absicht, dass alles nach geltendem Recht und Gesetz abgesichert werden soll? Projekte wollen solidarisches Leben, Wohnen oder Arbeiten erproben und dabei die Regeln des Kapitalismus zumindest ausbeulen. Doch am Ende soll ein bürgerliches Gericht darüber entscheiden. Werden eigene Regeln erst ernst genommen, wenn sie die höheren Weihen des Rechtssystems bekommen? Vertrauen in eine Justiz, die bekanntermaßen u. a. nach ungleichen, diskriminierenden und privat-eigentumssichernden Grundsätzen richtet? Der Teufel schießt schließlich immer auf den größten Haufen.

Oft vernebeln die Expert*innen diesen Widerspruch und verhindern einen Diskurs darüber. Sehen wir uns also am Ende vor Gericht wieder? Auf unsere direkte Frage

ernten wir dann in aller Regel verdruckstes Gelächter und betretendes Verneinen.

Der Wunsch nach Verlässlichkeit, Klarheit und kalkulierbaren Prozessen ist absolut verständlich. Ja, sogar von zentraler Bedeutung u. a. für die Identität und damit den Mut zum Risiko bei allen Vorhaben. Und die gemeinsamen Absprachen müssen auch stürmische Zeiten überstehen. Schutz und Zuverlässigkeit fundamentieren, auch wenn es ordentlich kracht. Und zur Teilnahme am Kapitalismus, egal ob gewollt, unvermeidbar, am Rande oder teilweise, sind Rechtsformen letztlich fast immer unverzichtbar. Und wird gelegentlich auch von Dritten verlangt.

Doch es kommt auf die Reihenfolge der Herangehensweise an. Das macht den Unterschied.

Wir sollten uns vorrangig darin bestärken, unsere eigenen Regeln in den Mittelpunkt zu stellen. Nicht Orientierung darin suchen, was uns das Genossenschaftsgesetz, Handelsrecht, GmbH-Gesetz oder Vereinsrecht eventuell noch übrig lässt. Eigene Kollektivstatuten und Binnenverträge müssen gründlich und sorgfältig ausgearbeitet sowie fortlaufend besprochen und aktualisiert werden. Sie bilden die Richtschnur, das politische und soziale Rückgrat und das gegenseitige Versprechen in der Praxis. Sie imprägnieren Projekte, zumindest nach innen und untereinander, vor chaotischen und willkürlichen Entwicklungen, auch und gerade im Streitfall. Dabei können beschlossene Schiedsvereinbarungen sogar die öffentliche Rechtsprechung in sehr vielen Bereichen vor der Tür lassen. Dann und erst dann muss versucht werden, das eigene

Regelwerk schadlos vor den Zwängen der äußeren Rechtsformen in Sicherheit zu bringen. Dafür wurde in Generationen von Projekten/Betrieben in den letzten Jahrzehnten vielfältige und wirksame Wege gesucht, gefunden und erprobt. Aus diesem großen Warenkorb von praktischen Erfahrungsschätzen, in allen möglichen Branchen, sollten wir uns vorrangig bedienen. Dabei machen wir vielleicht

neue Fehler bei unseren Versuchen, wiederholen aber keine alten!



Vertraue mir...!

Vielleicht haben noch einige das Lied der Schlange Kaa im Dschungelbuch im Ohr: »Hör auf mich, glaube mir! Augen zu, vertraue mir«? Nicht bei allen, doch bei sehr vielen Aktiven überwiegt diese emotionale Grunderwartung beim Start von Projektinitiativen. Mit ähnlichen oder sinnverwandten Worten versichern sich die Beteiligten ihrer Übereinstimmung, ihrer Entschlossenheit und ihrer Verlässlichkeit für das geplante Vorhaben.

Und dieser Vorschuss an Vertrauen und gemeinsamer Zuversicht ist zu Beginn unerlässlich. Nur wenn sich eine Gruppe einig, sich die Mitglieder in ihren Absichten sicher wähnen, wird der Mut, die Risikobereitschaft und die nötige Kraft aufgebracht. Z. B. für den Kauf eines Hauses, den Aufbau eines Betriebes, die Durchführung einer politischen Aktion bzw. Kampagne oder etwa die Gründung eines Bildungs- oder Kulturvereins. Denn dadurch entsteht die erforderliche Begeisterung für Gemeinschaftsprojekte und -ideen.

Die bürgerliche Welt hat dafür einen Wermutstropfen parat: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser! Kontrolle, im hierarchisch gemeintem Sinne, ist für unsere Angelegenheiten

sicher nicht anzustreben. Doch wir müssen wiederholt erleben, dass eine homogene Aufbruchsstimmung durchaus dialektisch zu sehen ist, zwei sehr abweichende Seiten hat. Dort wo Einigkeit zur verpflichtenden Grundlage für das Gelingen unserer Träume wird, entsteht sie nicht immer aus »freien« Stücken. Gerade wenn sie hergestellt werden muss, weil andernfalls das Vorhaben schon beim Entstehen zu scheitern droht, zumindest es zu befürchten ist. Dissonanzen, Bedenken, Widersprüche, womöglich gefühlte Gegensätze, persönliche Abneigungen, u. ä. werden hingegen – ab einem bestimmten Zeitpunkt – als Störfaktor empfunden. Jedenfalls dann, wenn die übliche anfängliche personelle und inhaltliche Fluktuation während

der Gruppenfindung überhaupt konstruktiv »überlebt« wurde. Die Zielvorstellung ist bei sehr vielen deshalb untrennbar verbunden mit einem geschlossenem Auftreten, nach einer mutmachenden Einheit.

Es ist unschwer zu erkennen, dass diese »Einheitsklammer« nur mit individuellen Kompromissen herstellbar ist. Befürchtete und begründbare Widersprüche, wie auch erlebte und gefühlte Ungereimtheiten und letztlich alles sperrig Wirkende werden in der Bedeutung nach hinten sortiert, sollen weder mich noch andere ins Stolpern bringen. Schließlich hat jede*r der Beteiligten seinen/ihren eigenen Traum und Landkarte für den Weg. – Wie wir aus langer Erfahrung wissen, hat diese Dialektik beim Projektstart ihren Preis. Die zunächst nicht erkennbaren, jedoch natürlich trotzdem bestehenden individuellen Unterschiede bei den Motiven, den Absichten, den Wünschen, dem eigenen Können, usw. haben einen langen Atem. Früher oder später, manchmal sogar erst nach Jahrzehnten, wie es der Autor gerade selber erlebt, entfalten sie Wirkung. Die Verschiedenheiten, die anfänglichen wie auch die dazukommenden, sind reicher Quell für mögliche Enttäuschungen, Konflikte, Dauerstreits und Kränkungen aller Art.

»Das lassen wir lieber«, ist selbstverständlich nicht das Fazit. Auch das ausgiebige Ausdiskutieren aller Ecken und Winkel im Vorfeld ist keine Garantie. Wie auch die Aufforderung, ehrlich alle Meinungen frühzeitig auf den Tisch zu packen, vergeblich ist. Nach unseren Erfahrungen bietet ein gemeinsamer Kollektivvertrag, ein Binnenvertrag oder eine Gemeinschaftsvereinbarung, per-

sönlich unterschrieben, die beste Gewähr. Zumindest für einen fairen Umgang, egal wann und wie und ob Unterschiede zum Problem werden. Auch wenn dieser Vorschlag Projektgründer*innen bei Beratungen durchgängig wie ein Misstrauensbeweis empfunden wird: Er zwingt alle Teilnehmer*innen zu einem klaren Bekenntnis, soweit das beim Start möglich ist. Und gibt die Möglichkeit diese Festlegungen fortlaufenden an die jeweilige Entwicklung anzupassen, also automatisch den Stand der Übereinstimmung zu aktualisieren. Wenn mensch so will: eine freiwillige Selbstkontrolle mit parallelem Vertrauensstagebuch. Nebenbei kann damit ein Umgang bei auftretenden und überbrückbaren Gegensätzen zumindest prophylaktisch festgeschrieben werden, falls die mal virulent werden sollten. Und letztlich werden die zahlreichen Nachteile der gängigen bürgerlichen Rechtsformen für Gemeinschaftsunternehmen etwas ausgeglichen. Denn auch zivilrechtlich sind solche Binnenverträge durchaus wirksam. Doch das hatten wir schon in einer anderen Kolumne beleuchtet.

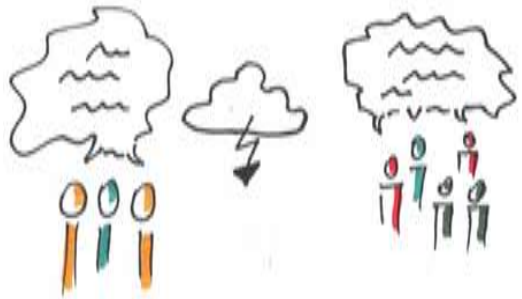
Schiedlich... friedlich...?

»Das haben wir so nie beschlossen!«, »Daran kann ich mich nicht erinnern!«, »Das haben wir doch selber nicht eingehalten« oder »Das wäre jetzt völlig ungerecht!« – Wenn solche oder vergleichbare Sätze in Diskussionen vermehrt fallen, stehen grundlegende Widersprüche auf der Tagesordnung. Aus scheinbar nichtigen Anlässen entzünden sich gelegentlich heftige Kontroversen.

Spätestens im Vorfeld unausweichlicher Veränderungen, z. B. bei Ausstiegen, Investitionsentscheidungen, Kollektivtrennungen oder finanziellen Schieflagen, treten Gegensätze in Gemeinschaften auf die Bühne des Geschehens. Gegensätze, die sich oft hinter den Rücken der Beteiligten gebildet haben und lange Zeit unerkannt bleiben. Nicht selten brodeln vorher Widersprüche schon lange Zeit für alle spürbar in der Gruppe. Doch niemand will sich an der »heißen Kartoffel« verbrennen oder womöglich dadurch den ganzen Topf auskippen...

Solche Situationen sind Alltag und somit Lebensrealität in alternativen und selbstorganisierten Vorhaben. Leider wird darüber überhaupt nicht angemessen diskutiert oder berichtet, auch nicht in dieser Zeitung. Denn

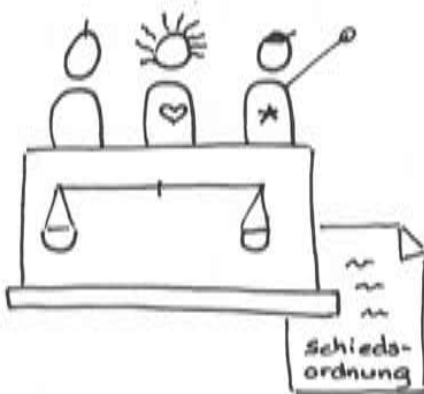
unsere Experimente bekommen erst ihre Standfestigkeit, wenn sie gelernt haben, diese Auseinandersetzung konstruktiv zu lösen.



Und nicht maulig zu ertragen oder als unvermeidlich zu erdulden.

Auf diesem Hintergrund entstehen Kontroversen, die auch mit allem guten Willen und der ganzen Armada von Interventionstechniken nicht beizulegen sind. Wenn also Moderation, Mediation, Supervision, Beratung, Schlichtung und auch Meditieren wirkungslos geblieben sind, muss es trotzdem eine Entscheidung geben. Damit nicht alle Hoffnungen durch Stillstand beendet oder dem Prinzip der Durchsetzungsstärke bzw. dem Aussitzen geopfert wird.

Zunehmend verankern deshalb viele Gruppen in ihren Statuten, Satzungen oder Verträgen



ein abschließendes schiedsrichterliches Verfahren, wenn alle anderen Versuche versagt haben. Wir empfehlen durchgängig das Schiedsverfahren gleich bei Gründung zu implementieren und bei laufenden Projekten nachzubessern. Weil im akuten Streitfall keine Einigung mehr möglich ist, wird sehr frühzeitig eine Schiedsordnung festgelegt. Diese regelt den genauen Ablauf des Schiedsverfahrens im Ernstfall, also u.a. wie es einberufen wird, wer im Schiedsgericht sitzen soll, welche Beschlüsse oder Papiere als Grundlage dienen müssen, wann und wie schnell es durchgeführt wird und ob z.B. Einspruch gegen Schiedssprüche erlaubt ist. Und wenn die Ausgestaltung und Durchführung den Regelungen der Zivilprozessordnung § 1025 ff entsprechen, bekommt ein Schiedsspruch auf diesem Wege sogar den rechtlichen Rang eines Urteils, das durch ein Gericht nicht mehr aufgehoben werden kann. Es ist dann zwar nicht für das Straf-, Arbeits- und Wohnrecht u. a. rechtswirksam anwendbar, doch für alle anderen relevanten zivilrechtlichen Vereinbarungen, z. B. für Binnen- oder Kollektivverträge und GmbH- bzw. Vereinssatzungen. Nebenbei gesagt: Es ist der einzige Weg den Gang vor den Kadi in Deutschland dauerhaft wirksam auszuschließen.

Nun, so ein Verfahren ist natürlich kein Allheilmittel, doch kann es unendliche Leidensprozesse kalkulierbar und absehbar abkürzen. Auch wenn der Preis hoch ist, die eigene Entscheidungshoheit in unbeteiligte, neutrale Hände von Dritten zu legen. Doch gerade, weil das so ist, bemerken wir einen Nebeneffekt: Der absehbare Autonomieverlust mobilisiert häufig – oft buchstäblich in aller-

letzter Sekunde – enorme Einigungskräfte. Ein Schiedsspruch braucht gar nicht gefällt oder das ganze Verfahren gar nicht erst angerufen werden. Eine durchaus gewollte »abschreckende« Wirkung.

Unsere langjährigen Erfahrungen zeigen jedoch auch, dass so ein Schiedsverfahren allen Beteiligten viel abverlangt. Besonders die Schiedsrichter*innen müssen sich intensiv fachlich und sachlich einarbeiten ggf. durch externe Expertise. In einem Vorbereitungsseminar auf diese Aufgabe trat aber auch ein anderer Aspekt in den Vordergrund. Neben der persönlichen Anforderung finale Feststellungen zu treffen: es geht nicht darum, was ich selber für gut und vernünftig halte, sondern einzig und alleine darum, was die Gruppe in ihren Grundlegungen für sich selber festgelegt hat. Womit wir bei der großen Bedeutung der Kollektivvereinbarungen bzw. Binnenverträge angelangt sind. Aber nicht mehr heute...

Kollektiv...mit beschränkter Haftung?

Dank Google oder Yahoo kommen viele mit Internetwissen gut gewappnete Gruppen und Initiativen zu uns in die Beratung, besonders wenn ein Projekt gegründet oder ein Vorhaben gestartet werden soll. So sind die Gemeinschaften in aller Regel formal gut informiert, haben sich schon ausreichend Gedanken um die äußere Struktur gemacht und erscheinen dann zum Termin mit einem recht gut vorbereiteten Fragenkatalog. Eine sehr effektive Ausgangslage für eine gemeinsame Beratschlagung.

Die Diskussion um die zukünftige Rechtsstruktur – wenn sie denn überhaupt nötig ist – nimmt verständlicherweise großen Platz ein, das war schon Thema in einer vorangehenden CONTRASTE-Kolumne. Doch erstaunlich schnell fokussieren sich dabei die Fragen auf einen speziellen Punkt: wer haftet für den



Verein, das Haus, den Betrieb, die Unternehmung, wenn etwas Unvorhergesehenes passiert oder die Sache schiefgeht? Bei »älteren« Projekten stellen vorrangig neue Einsteiger*innen wiederholt diese Frage.

Ja, wer haftet denn nun? »Na, wir alle zusammen, wir sind doch eine solidarische Gemeinschaft«, das scheint als Feststellung gegenseitig und untereinander keine ausreichend

beruhigende Versicherung (mehr) zu sein. Zu sehr wird an diesem Punkt akribisch nachgefragt, beharrlich strafrechtliche Gefahren ausgeleuchtet, detailreich betriebswirtschaftliche Debakel konstruiert, mögliche persönliche Verpflichtungen orakelt oder Streitszenarien ausführlich virtuell entworfen. Die Suche nach einem möglichen Ausschluss – zumindest einer starken Reduzierung – von persönlichen Konsequenzen ist oftmals hartnäckig und wird gelegentlich zum Leitmotiv bei der inneren und äußeren Gestaltung von Projektstrukturen.

Mit großem Nachdruck wird von uns Berater*innen deshalb häufig eine vergleichende Darstellung verfügbarer Rechtsformen nach ihrem Haftungsausschluss verlangt: keine Schulden, keine öffentliche Verantwortung oder ähnlich individuell wirkende Folgen. Es wird dabei oftmals eine (Er-)Lösung durch das bürgerliche Gesellschaftsrecht erhofft. Von einem Gebiet also, das die individuelle Schuldzuschreibung nun gerade begründet und normiert und somit genau die gegenteilige Intension hat.

Eine gründliche Analyse der Risiken und Nebenwirkungen gehört selbstverständlich zu jeder Projektentwicklung, sie ist vernünft-

tig, notwendig und stellt Realitätsbezug vor Entscheidungen her. Und natürlich wurden in den letzten Jahrzehnten in der Selbstverwaltung Mittel und Wege gefunden und praktisch erprobt, wie besonders ökonomische und persönliche Risiken projektintern sozialisiert und insgesamt minimiert werden können.

Doch nach unserer Erfahrung konnten selbst alle schlaun Winkelzüge bisher eines nicht ersetzen: den Aufbau und die Stärkung von gegenseitigem Vertrauen in den Gruppen. Projekte mit gut gemeinten zehn Vorständen oder Geschäftsführer*innen multiplizieren das eigentliche Problem, lösen es aber nicht. Die projektinterne Arbeit an einem kommunikativen und offenen Umgang, an aktuellem persönlichen Austausch, an wirksamen Schiedsvereinbarungen und Einigungsfähigkeit trotz bestehender Unterschiede, ist zugegebenermaßen komplizierter und anstrengender. Doch letztlich ist das der einzige Weg im worst case wirklich handlungsfähig zu bleiben und niemanden im Regen stehen zu lassen. Wir wollen ermuntern hier mehr zu investieren und nicht in die Exegese von Gesetzestexten. Denn alle unsere Gemeinschaftsvorhaben sind ohne Risiko nicht zu haben. Die experimentellen Versuche, einer solidarischen Gesellschaft ernsthaft näher zu kommen, sind nicht zu Ende kalkulierbar. Den Mut dafür trotzdem aufzubringen und nicht vauseilend in dem scheinbar verlässlichen und Sicherheit verheißenden bürgerlichen Recht Deckung zu suchen, ist ein hoher wie nötiger Anspruch. Nicht mit dem Mut der Verzweiflung, sondern mit dem Mut in das eigene Zutrauen.

Vom Schein und Sein...

Dann bin ich ja für alles verantwortlich und hafte persönlich mit meinem Namen! –

Diese Erkenntnis durchzuckt viele Mitstreiter*innen in Projekten und Initiativen in dem Moment, wenn es darum geht, die offiziellen Ämter in den ausgewählten Rechtsformen ganz konkret mit Personen zu füllen. Meist liegen dann schon lange Debatten hinter der Gruppe.



Nach vielen Für und Wider, grundsätzlichen Erwägungen und der Vergewisserung, dass alle zusammen das Vorhaben solidarisch und gleichberechtigt verantworten wollen, münden die Diskussionen nicht selten auch in der Gründung einer Rechtsform, einer GmbH, einer Genossenschaft, einer GbR, einer Stiftung oder in Deutschlands Liebling, einem Verein. Und damit müssen zwingend Individuen benannt werden, die dann mit ihrem Namen in Vereins-, Handels- oder Genossenschaftsregistern, bei der Stiftungsaufsicht, bei den Finanzämtern öffentlich eingetragen und somit wiederzufinden sind.

Einer der schädlichen Einflüsse bürgerlicher Strukturen auf Gemeinschaftsprojekte, die das solidarische und gleichberechtigte Anliegen von Anfang an zu durchkreuzen scheinen: Einzelne sind von außen erkenn-

barer, rechtlich verantwortlicher und formal entscheidungsbefugter als andere in der Gruppe. Und nicht nur das, völlig humorlos behandeln Ämter, Behörden, andere Unternehmen und die Öffentlichkeit diese selbstverständlich als Vorstände oder Geschäftsführer*innen. »Das meinen wir aber nicht so« ... der intern gewünschte »andere« Umgang mit Verantwortlichkeiten lässt sich kaum problemlos nach außen vermitteln. Oder ist schlicht irrelevant, denn das Steuer- und Handelsrecht, GmbH-Gesetz, Genossenschaftsgesetz oder Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) lässt keine Zweifel aufkommen und legitimiert nicht nur, sondern verpflichtet auch dazu.

Natürlich will kaum eine Initiative die Rechtsformen und ihre »Nebenwirkungen« richtig ernst nehmen. Das ist Formalkram,

das hat nichts mit unserem Projekt zu tun, das müssen wir halt so machen, das hat für uns selber keine Bedeutung, – so oder so ähnlich sind die gängigen Meinungen dazu. Trotzdem hakt es folgerichtig z. B. schon bei der Abfassung der unvermeidlichen Satzung, wenn das eigentlich Gewollte und das öffentlich Zulässige zwangsläufig kollidieren. Und besonders schweigsam wird es häufig bei der Besetzung der Ämter. Eine erkleckliche Mehrheit in Gruppen ist mit eingezogenem Kopf und insgeheim froh, wenn sich Tapfere, Gutgläubige oder Ahnungslose dafür finden, es auf alle Fälle andere ›trifft.

Das ist kein Wunder, denn nach unseren Beobachtungen tragen Bagatellisierung und Verdrängung dieses erkennbaren Widerspruchs massiv zur Mythenbildung und einem diffusen Bedrohungsszenario bei. Wer möchte sich schon freiwillig und gern in dieser Kulisse bewegen, die dermaßen schlecht ausgeleuchtet ist? Und nicht selten kommen in unsere Beratung genau die Menschen aus beendeten, gescheiterten oder auch konfliktträchtigen Projekten und Betrieben, die hochprozentig – und damit kaum zufällig – irgendwann mal ihren Namen für diese Ämter hergegeben haben! Die Steuererklärung muss gemacht werden, der Verein muss liquidiert werden, das Finanzamt drängelt mit Fristen, der Jahresabschluss ist fällig, die Bank droht, usw. Und wenn niemand mehr Zeit und Interesse hat, dann feiert aus der Projekttasche der läppische Formalkram fröhlich seine Urstände: ja bitte, Frau Geschäftsführerin, Herr Vorstand, it's your turn...

Wenn schon – denn schon, sagen sich manche Initiativen und machen sich gleich alle

zu Geschäftsführer*innen oder Vorständen. Diese Offensive erfreut natürlich Jobcenter, Finanzämter, Banken und Polizeibehörden ausgesprochen, denn so freiwillig gläsern erspart ggf. viel Recherchearbeit...Mal ganz abgesehen vom großen formalen Verwaltungsaufwand, so viel öffentliche Egalität ist erfahrungsgemäß nur gut gemeint. Geteiltes Leid wird dadurch leider nicht zum halben Leid, sondern vervielfacht sich!

Die dauerhaft wirksame Trennung vom Amt und Funktion in Gruppen ist somit einer der zentralen Pflichtaufgaben, sofern mit Rechtsformen hantiert werden muss. Dafür gibt es inzwischen einige erprobte Mittel, die durch Haftungsbeiträge, Binnenverträge, verbindliche Entscheidungsstrukturen, Rücklagenfonds, etc. recht klaren und verlässlichen Schutz bieten können. Nur anwenden und ernst nehmen müssen wir sie, denn die Hoffnungswolke ›Es wird schon gut gehen‹ ist nur in einer Schön-Wetter-Periode stabil und schön anzuschauen.

Kommunikation ist das A & O für eine gelin- gende Kommunikation

Dein Mikro ist noch stumm

Seit Beginn der Corona-Pandemie treffen wir uns kaum noch real. Plena finden digital statt, gearbeitet wird möglichst von Zuhause. Das betrifft uns als Beratungskollektiv genauso wie viele der Gruppen, die zu uns in die Beratung kommen.

Die digitale Kommunikation ist dabei auch nach einem Jahr Übung immer noch mehr als holprig und die Technik oft unzuverlässig: Sätze kommen nur abgehackt an, die Mimik friert ein, mensch fliegt plötzlich mitten in der Diskussion raus und findet sich beim Versuch der Wiedereinwahl in verschiedenen digitalen Räumen wieder. Und klappt dann doch mal alles, sind trotzdem noch die Gesichter unscharf und die Bildchen so klein, dass Mimik, Gesten und Körpersprache, die so wesentlich für Verständigung sind, fast vollständig wegfallen. So entstehen viele Lücken in der Kommunikation, die mit Geduld und Mut zur Interpretation gefüllt werden müssen.

Das alles ist mühsam, wird mit der Zeit nicht weniger anstrengend und bringt auch nicht

mehr Spaß; statt dass wir uns daran gewöhnen, ermüden wir.

Und so verändert sich unser Kommunikationsverhalten: Weil online-Treffen anstrengend sind, versuchen wir, sie so kurz wie möglich zu halten. Die Gespräche werden gestrafft, sie werden mehr und mehr auf das Nötige reduziert.

Nur was ist das Nötige? Was ist wichtig und auf was können wir verzichten?

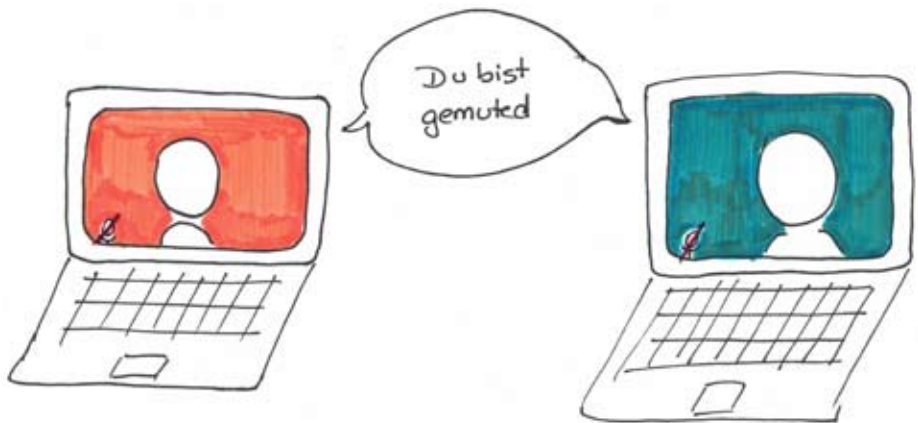
Das Wichtigste soll schnell gesagt werden, bevor wieder ein technischer Schluckauf dazwischen kommt. Wer nicht muss, sagt nichts. Wer nicht spricht, schaltet das Mikro stumm und spart sich die kleinen Zwischenbemerkungen. Klönen, quatschen

und blödeln fällt unter den Tisch, alleine schon, weil beim ordentlichen nacheinander-Reden mit ausgestellttem Mikrofon die Leichtigkeit des Herumalberns nicht so recht aufkommen will. Nach den Treffen sitzen wir auch nicht mehr zusammen, räumen nicht mehr zusammen auf und gehen nicht mehr miteinander zur Bahn. Wir klicken einmal und weg sind wir.

Positiv betrachtet, werden die Gespräche dadurch effizienter: Wir pressen mehr Informationen in kürzere Zeit. Diskussionen

Die Beteiligung an Treffen bröckelt, es wird mehr geschwiegen. Emotionale, aufgeladene oder Grundsatz-Themen werden auf rare, lang geplante und dann doch wieder abgesagte Präsenztreffen verschoben und weiter geschoben.

Effektiv ist das für soziale Zusammenhänge nur scheinbar. Bei der Reduktion auf das vermeintlich Nötige droht genau das wegzufallen, was unsere kollektiven Zusammenhänge nährt: Der persönliche Kontakt und die Wärme, ob sie durch gemeinsames Lachen



fallen kürzer aus oder ganz weg. Und die Treffen passen leichter in unsere vollen Terminkalender: Sie lassen sich mal kurz dazwischen schieben, ohne erst irgendwo hinfahren zu müssen. Wir können sogar währenddessen noch was zu Essen machen, ohne dass es andere stört, Ton und Kamera lassen sich ja wahlweise ausschalten.

Der Aufwand für die Treffen ist so gesehen geringer, das Sich-drauf-einlassen allerdings oft auch.

oder durch Reibung entsteht. Wir tauschen uns weniger aus und bekommen uns in unseren Kollektiven weniger gegenseitig mit. So sind wir dann, was Zuwendung, emotionale Nähe, Fürsorge und Austausch angeht, vermehrt auf unsere Wohnverhältnisse und engsten Beziehungen zurückgeworfen. Abgesehen davon, was auch immer das mit diesen Beziehungen macht, macht es was mit unseren Kollektiven.

Das zeigt sich oft nicht gleich, aber irgendwann merken wir, dass uns das »Gefühl« füreinander fehlt. Kleinigkeiten missverstehen wir und diese Missverständnisse bekommen mehr Gewicht. Wir sind auf einmal unsicher, wie etwas gemeint ist, leichter irritiert und gleichzeitig haben wir mehr Hemmungen, etwas anzusprechen. Der Raum für »Filme« wird größer und es fehlt das Beisammen-Sein als Gegengewicht. Dabei geht es zum einen um Zeit, etwas ausführlich besprechen zu können, vor allem aber darum, dass wir uns begegnen und uns mitbekommen.

Nach wie vor ist es etwas ganz anderes über Pixel vermittelt oder direkt körperlich anwesend zu kommunizieren. Über das Digitale bleibt meist ein Abstand, eine Distanziertheit, in der sich Spannungen auf- bzw. nicht wieder abbauen. Dazu fehlt es, miteinander in einem Raum zu sein, sich in die Augen gucken zu können und sich körperlich, mit den ganzen feinen Nuancen der Körpersprache, mitzubekommen. Wer kennt es nicht: über Tage oder Wochen ziehen sich Konflikte zu wie Wolkendecken und lösen sich plötzlich wie magisch wieder auf, sowie wir uns einmal wirklich begegnet sind und uns angelacht oder einfach nur zugewandt haben?

Um das »Gefühl« füreinander nicht zu verlieren, brauchen wir Begegnungen. Für Verständnis und Vertrauen brauchen wir Räume, in denen das Neben-Sächliche Platz hat. Manchmal können Online-Treffen ohne Agenda, oder Telefongespräche und gemeinsame Spaziergänge außer der Reihe, etwas davon auffangen. Hoffentlich bietet uns endlich auch der Sommer wieder mehr Zeit und Gelegenheiten, uns real zu treffen.

Kollektive bieten so viel mehr als effektive Zusammenarbeit. Sie können Orte für Austausch, Begegnung und Fürsorge sein – gerade in angespannten Zeiten. Lasst uns kreative Wege finden, das nicht aus den Augen zu verlieren, und es nicht zu unterschätzen.

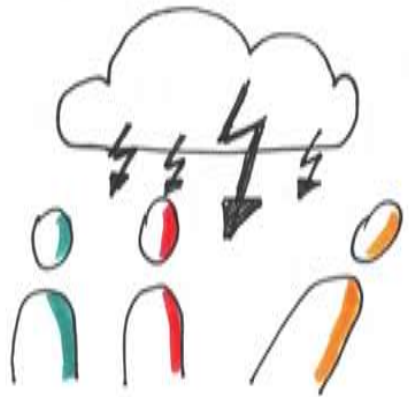
Ist mir doch sch...egal!

»Ist der Ruf erst ruiniert, lebt sich's völlig ungeniert!« – Dieser Spruch des sogenannten Volksmundes stammt keineswegs ursprünglich aus der Lebenswelt selbstverwalteter und basisdemokratischer Versuche. Doch leider begegnen uns als externe Berater*innen nicht selten Verhaltensweisen, die dieser ernüchternden Lebensweisheit Nahrung geben. Nicht nur von einzelnen, frustrierten Mitgliedern, durchaus auch von größeren Teilen einer zuvor noch bestehenden Gemeinschaft.

In zugespitzten Konfliktsituationen scheinen – in einigen Fällen – viele ihre solidarische, konsensorientierte und sozialverträgliche »Kinderstube« vergessen zu haben. Mitunter sehen sich alle Beteiligten urplötzlich in einer feindlichen Dynamik. Und das beobachtende Umfeld reibt sich die Augen: wie kann das passieren...und das auch noch in einem »unserer« Projekte? Und nicht nur zu Corona-Zeit!

Ja, wie kann das passieren? Hintergründe und Anlässe für schleichende oder manifeste Problem- und Konfliktlagen in Gruppen wurden an dieser Stelle wiederholt und umfassend in zurückliegenden Jahren beleuchtet. Diese sind nun wirklich vielfältig und erneuern sich ständig durch unseren Alltag: Generationswechsel, ökonomische Engpässe, Anpassungen an Marktgesetze, geänderte Rahmenbedingungen, Fluktuation, veränderte Lebensumstände, informelle Hierarchien, ungleiche Verantwortung, usw. Doch warum eskalieren nicht selten Konflikte derart, dass die streitenden Parteien unversöhnlich und unerbittlich agieren? Als ob sie nicht zuvor z. T. seit Jahrzehnten Seit' an Seit' gearbeitet oder gelebt hätten...

Wir erleben, dass in extrem empfundenen Situationen auf Verhaltensmuster zurückgegriffen wird bzw. diese automatisch ablaufen, die von der zuvor gelebten und erlebten Gleichberechtigung und Gegenseitigkeit offenbar gänzlich unberührt geblieben sind. Es scheint so, dass die gemeinsamen Erfahrungen nur einen sehr begrenzten Tiefgang haben und das innere Erleben nicht erreichen konnten. Ein anderer Stil des Umgangs wurde offenbar nicht wirksam verankert.



Genau genommen bereiten wir mit unseren solidarischen Ansprüchen täglich den Boden für heftige und emotionale Reaktionen: sich menschlich nahe kommen, gegenseitiges Vertrauen, sich aufeinander verlassen, kraftvoll die gleichen Ziele verfolgen, Risiken eingehen, sich mit Schwächen begnügen. Je mehr das gelingt und versucht wird, je größer ist das Risiko für Frustration, grundlegender Enttäuschung, tiefgehender persönlicher Kränkung. Wenn sich das gemeinsame Handeln z. B. als Täuschung und reines Wunschdenken entblättert. Oder sich Menschen und Bedingungen unterwegs unbemerkt grundlegend verändert haben.

Als Tabuthema gilt allerdings auch, dass einige unsere Mitstreiter*innen aus ihrem »Vorleben« psychische Prägungen mitbringen, die in einem funktionierendem Kollektiv zwar oft gut aufgehoben sind und kompensiert werden. Kann aber dieser soziale Ausgleich z. B. durch Veränderungen in den Gruppenfunktionen oder -zusammensetzungen nicht mehr garantiert werden, treten diese deutlich erkennbar hervor. Dem kann nicht selten kaum noch angemessen begegnet werden. Jedenfalls nicht mit den vorhandenen Ressourcen einer nichttherapeutischen Gemeinschaft. Selbst Mediation oder Supervision kommen dann zu spät.

Maßlose Forderungen, abseits jeglicher verabredeter Grundsätze, unauflösbarer Streit zwischen Einzelnen, Geld- und Materialentnahmen, egoistische Sicherung von Vorteilen, Verweigerung, etc. können die Folge sein. Von außen betrachtet sieht das häufig nach »Schmerzensgeld« aus oder soll den nominierten Gegner demütigen.

In unseren Gruppen und Projekten gibt es davor letztlich keinen verlässlichen Schutz. Nicht jeder aufflammende Streit ist solidarisch oder ausgeglichen beizulegen, leider nicht!

Erhöhte Chancen haben Gemeinschaften, Betriebe und Häuser, die ein solidarisches, freundschaftliches Umfeld pflegen. Projekte, die Transparenz, Beteiligung und Einblick Außenstehender im Alltag praktizieren und/oder Kooperation mit anderen Gruppen zu ihrem selbstverständlichen Strukturmerkmal zählen. Das hilft nicht immer, aber es bietet die Möglichkeit, dass Dritte mäßigend, schiedsrichterlich oder notfalls trennend von außen eingreifen können. Das ist oft der einzige Weg. Denn die eigenen Kräfte sind in aller Regel aufgebraucht. Und welche/r Streiter*in will es sich gleichzeitig auch noch mit dem kompletten Umfeld verscherzen? Nicht nur dafür ist eine alltägliche, strukturelle Eingebundenheit für jede Gruppe ein Pflichtprogramm.



Verschiedene Meinungen, unterschiedliche Ent- scheidungen

Da muss ich erst im Plenum fragen...

So lautet oft die erste Antwort von Einzelnen aus einer Projektgruppe, eines Hauses oder eines Kollektivbetriebes, wenn eine neue Idee, die Bitte um solidarische Unterstützung oder ähnliche Anliegen an sie herangetragen wird. Was auch sonst, denn wir handeln, diskutieren und beschließen alles und alle gemeinsam! Das ist Naturgesetz in Gemeinschaften und macht gerade den Unterschied zu den gesellschaftlichen Hierarchieketten in »normalen« Organisationen, Betrieben oder bei Hauseigentum ringsherum aus. Zusammen und nicht alleine, denn dadurch sind wir stark!

Das Plenum, die Vollversammlung, das Gruppentreffen, der Hausrat oder welche Überschriften den Zusammenkünften auch immer gegeben werden: Es sind die Orte der ultimativen Legitimation und der kollektiven Weisheit letzter Schluss. Zumindest sollen oder wollen sie es ein.

Wir als externe Berater*innen kommen oft zu abweichenden Einsichten, gerade wenn wir manifeste Problemlagen in Projekten ergründen. Die Vielseitigkeit, Unterschiedlichkeit und Eigenwilligkeit von uns Individuen wird sehr häufig zu einem konsensualen, quasi

homogenen Kollektiv-Eintopf verrührt. Doch leider oftmals zulasten einer gut gewürzten und spannenden Geschmacks Mischung. Viele Themen und Vorschläge, die individuell eingebracht oder übermittelt werden, teilen wiederholt ein kurzes Schicksal, das jedoch dauerhaft Spuren hinterlässt. Sie schaffen es manchmal gar nicht erst auf die Tagesordnung, weil der morgige Tag, der Arbeitseinsatz nächste Woche oder eine drängende Antragsfrist unbedingt sofort geklärt werden müssen. Andererseits murren z. B. ein Teil der Gruppe: »das hatten wir doch schon, nicht schon wieder.« Notfalls wiederholt

sich auch nur der Vortrag längst bekannter, unvereinbar gegensätzlicher Positionen und Argumente, bis die Debatte abrupt endet: »so-kommen-wir-doch-nicht-weiter!« ... auch weil dann die Plenumszeit meistens abgelaufen ist.

Die für uns erkennbaren Spuren bzw. individuellen Folgen, sind eine Mischung aus Resignation, Vorsichtigkeit, innere Immigration der Gedanken, Wiederholung eingeübter Gruppenrituale, gezähmter Sprachkodex und andere Normierungen. Und das alles fördert nicht die Zivilcourage, die Hartnäckigkeit, die Wehrhaftigkeit, nicht die Emanzipation und nicht die Eigenständigkeit jeder/s einzelnen Kollektivist*innen, obwohl wir uns genau diese Ziele mit großer Schrift ins Stammbuch geschrieben haben. Natürlich nicht mit Absicht und völlig ungewollt, doch oft läuft dieser wirksame, parallele Lehrplan unerkannt hinter unserem Rücken ab. Themen werden nicht (mehr) eingebracht, weil es z. B. erfahrungsgemäß zwecklos ist: »Damit brauche ich meinem Kollektiv gar

nicht erst zu kommen!« Viele Meinungen werden nur eingebracht, wenn vorher eine größere Konsenschanse diagnostiziert wird. Oder nur dann, wenn ich mich robust genug fühle, den zu erwartenden Gegenwind auszuhalten. Oder nur, wenn es den Grundkonsens der Gruppe nicht gefährdet, wenn also keine ausufernde Generaldebatte andere kollektive Bugwellen drohen. Diese Reduzierung verhindert oft für die Projektentwicklung wichtige Debatten. Und, viel wichtiger, es übt voraus-eilend konsensuales Denken und Handeln als Grundprinzip ein. Das steht nicht selten im Gegensatz zur individuellen Stärkung und zur Förderung eines wachsenden und erstrebenswerten Selbstbewusstseins.

Was machen wir mit diesem Dilemma? Ein Dilemma zwischen der Gruppe und dem Ich, was immer wieder in vielen Varianten untersucht und dargestellt wurde und wird.

Konsensfähigkeit ist nicht der Nabel der Welt und nicht das höchste aller erreichbaren kollektiver Kulturgüter. Offener Widerspruch



und deutliche Unvereinbarkeit erschüttern oder zerstören nicht gleich zwangsweise jeglichen gemeinsamen Handlungsrahmen. Solidarität im Alltag wird nur durch und mit unseren individuellen Widerspenstigkeiten wahrhaft und wirksam gestärkt, auch wenn dazu gelegentlich Stürme ausgehalten, der Weg und die Reisegruppe verändert oder gewechselt werden muss.

Starke Individualität und ein entwickeltes Selbstbewusstsein sind der Motor für gemeinschaftliche Prozesse und Fortschritt. Ringen wir uns den Mut ab und ermuntern uns immer wieder aufs neue die Frage zu stellen, die mal so treffend in einer Gruppe formuliert wurde: Kollektive Individualität oder individuelle Kollektivität – was macht uns auf Dauer wirklich stark?

Es fällt so schwer

... bei anstehenden Entscheidungen oder alltäglichen Entwicklungen in Projekten und Gruppen auch mal NEIN zu sagen. Schlicht und ergreifend: »Mit mir nicht!« oder »So nicht!«, wenn es meine tiefe Überzeugung ist.

Warum ist das ein Thema, was uns als externe Berater*innen auffällt? Nun, weil wir wiederkehrend an den Folgen von Entscheidungen in Gruppen »herumdoktern«, deren ursprüngliches Zustandekommen uns niemand so richtig schlüssig begründen kann, die sich mehr scheinen eingeschlichen zu haben. Und selbstverständlich bohren wir da nach, besonders bei lästigen Nebenwirkungen.

Nicht selten kommt dabei ein ursprünglich ungelöster Grundsatzwiderspruch ans Tageslicht, der mit einem konstruierten Kompromissbeschluss überbrückt wurde. Oder der so lange ausgesessen wurde bis die Macht des Faktischen die Entscheidung traf. Eine Reparatur wird so lange hinausgezögert, bis eine große Investition unvermeidbar ist.

Ein persönlicher Konflikt wird so lange gedeckelt, bis eine/r ausschert oder etwa wenn akuter »Personalmangel« die sorgsam entwickelten Einstiegsriterien einebnet. Die Liste ist beliebig verlängerbar: Es geht ja nicht anders!

Am häufigsten treffen wir jedoch auf Entscheidungen, die auf dem Mist einer weniger gewachsen sind, meistens der Einflussreichen, Wortgewaltigen oder Erfahrenen, mit einer eher schweigsamen und abnickenden Mehrheit.

Diese Umgangsweisen sind auch selbstbestimmt und autonom, das gute Recht einer jeden Gruppe. Nur treibt diese scheinbar hergestellte Harmonie an anderen Stellen



üble Scherze mit den Projekten, führt oftmals Regie hinter dem Rücken der Beteiligten. Dabei gibt es regelmäßig Stimmen in den Gruppen, die das Dilemma genauso erkennen und benennen.

Warum werden diese Signale so häufig überhört, warum fällt es so schwer eine abweichende oder widersprechende Meinung klar zu äußern? Uns begegnet da gleich ein ganzes Bündel von Faktoren, die mögliche Konfrontationen vorausseilend glätten. Hier einige Beispiele: Jeder auch nur spürbarer Gegensatz rüttelt am Gruppenzusammenhalt oder behindert besonders in der Gründungsphase das Zustandekommen eines Vorhabens. Das wird als bedrohliche Verunsicherung wahrgenommen. Den Wortmächtigen oder scheinbar Erfahrenen zu widersprechen fühlen sich viele nicht gewachsen und trauen sich keinen ernsthaften Disput zu, meiden das Gefühl der Unterlegenheit in

einem heraufziehenden Streit. Vielleicht entspricht meine Meinung auch nicht dem politisch-moralisch linken Mainstream und mir droht die Beurteilung als wenig Standhafte/r. Auch die sog. Sachzwänge und »vernünftigen« Schlussfolgerungen wirken lähmend und lassen viele verstummen. Und natürlich gibt es bei vielen Fragen keinen sinnvollen Kompromiss, somit bringt mich meine Meinung alleine ins Abseits. Diese Liste ließe sich verlängern, trifft jedoch immer auf den Kern: Eine klare Position oder Meinung hat Konsequenzen, wird ggf. als unsolidarisch gebrandmarkt, zettelt einen offenen Streit an, zieht Grenzen und trennt mich eventuell von meiner bisherigen Gruppe. Ja genau, das kann eintreten und will deshalb einerseits gut abgewogen sein, sollte nicht zu voreiligem oder kurzschlüssigem Handeln verleiten. Doch darf andererseits nicht überbrückbare Verschiedenheit nicht verdrängt werden. Sie ist Ausdruck der überlebensnotwendigen

Dynamik in der Entwicklung von Gruppen und verbrieftes Persönlichkeitsrecht eines jeden Individuums: Veränderungen!

Nicht nur diese Problemlagen verschaffen den inzwischen gut ausgebildeten und erfahrenen Moderator*innen, Mediator*innen, Supervisor*innen, etc. nachwachsenden Themenstoff, was zunehmend in Anspruch genommen wird. Und zwar erfolgreich, denn etliche Gegensätze können dadurch aufgeklärt, geklärt und begehbar gemacht werden.

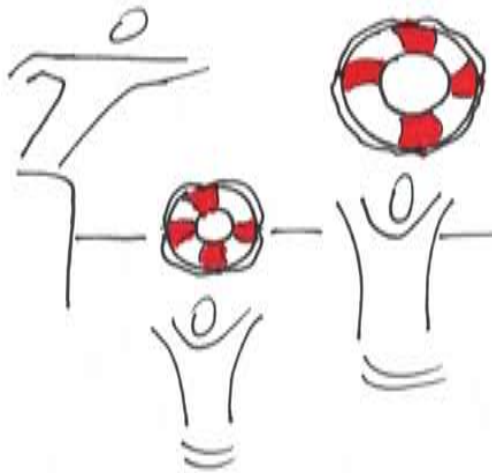
Doch jenseits aller Bemühungen um Verständnis, Achtsamkeit und Einigung, gibt es Situationen, die nicht mehr zusammenmoderiert werden sollten, es für Gruppen sowie für Einzelne zukunftsträchtig ist, getrennte Wege zu gehen, Vorhaben zu beenden, ohne weiteren Kompromiss und Neues zu probieren. Auch wenn es verdammt schwerfällt und sich wie ein Scheitern anfühlen kann, es gibt keinen aufrechten Gang ohne ein gelegentliches und konsequentes NEIN!

Begleitung durch Ex- terne hilft

Nur Mut, es kann besser werden...

Externe Projektberatung wird auch oft in Anspruch genommen, wenn ein bedrückender oder offenbar nicht auflösbarer Konflikt verortet wurde. Einzelne in einer oder eine ganze Gemeinschaft berichten uns dann: »Wir kommen einfach nicht weiter...«

Jede*r kennt diese Situationen, in welcher selbstorganisierten und gleichberechtigten Gruppe auch immer. Oftmals aus einem nebensächlich erscheinendem Anlass entwickelt sich ein Streit. Dieser kann um sich greifen und erfasst nicht selten als Flächenbrand das gesamte Projekt. Das Scheiß-Corona-Virus war dazu nie nötig, doch verschärft es bereits bestehende Widersprüchlichkeiten zusätzlich. Sie treten auch dadurch noch schärfer, polarisierend und deutlicher zutage. Soweit unsere Eindrücke (nicht nur) aus den Projekten.



Der Stoff für Streitigkeiten wird von uns selber laufend selber hergestellt, das liegt in der Natur unserer Vorhaben. Die Rahmenbedingung für Projekte ändern sich, wie auch die Lebensbedingungen der Einzelnen im Laufe der Zeit. Ursprüngliche Projektziele werden durch den Alltag geschliffen, unterschiedliche Kompetenzen gerinnen zu informellen Hierarchien, aktuelle Ereignisse erfordern schnelles Handeln und finanzielle Engpässe führen zu Gestaltungszwängen. Und weil der Mensch und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt aller Gemeinschaftsprojekte steht, werden die un-

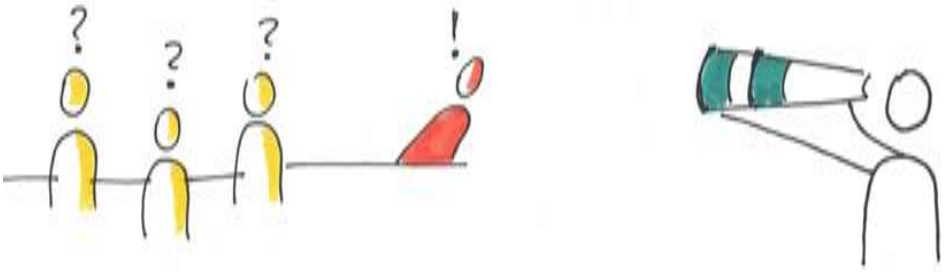
terschiedlichsten Biografien, Sozialisationen, Charaktere, Ansprüche und Gefühle eingebracht. Davon hat jede*r recht viel zu bieten. Und letztlich steht jedes Gruppenfundament auf den individuellen Kompromissen ihrer Mitglieder...muss auch deshalb ständig neu justiert werden.

Einvernehmliche Reaktionen auf diese vielschichtigen und permanenten Veränderungen kann kein Ensemble der Welt störungsfrei laufend herbeiführen. Streit, um Aktionsformen, Betriebsausrichtungen, Selbstverständnisse, Kommunikationswege, Verantwortungen, persönliche Gegensätze, usw. sind unvermeidlich. Einzelne verlassen schweigend, enttäuscht, klammheimlich oder hörbar das Ensemble im Laufe der Zeit und brechen auf zu neuen Ufern. Eine ungewollte und zeitweilige Entlastung der Gemeinschaft von anstrengenden Auseinandersetzungen.

Egal welcher konkrete Anlass zu einem heftigen Konflikt geführt hat, eines begegnet uns fast immer: Die Ursprünge des Streits liegen ausnahmslos lange zurück, wurden z. T. seit vielen Jahren durch die Gruppe getragen, ausgehalten, tabuisiert, bagatellisiert oder irgendwie akzeptiert. Oft in der guten Absicht, den Gruppenzusammenhalt nicht zu gefährden oder vor Angst möglicher Folgen. Sicher gut gemeint, doch das Gefühlsfeuer wird dadurch richtig geschürt! – Das schlägt sich häufig in der Heftigkeit, der Unerbittlichkeit, der fehlenden Kompromissbereitschaft, letztlich in der Ausweglosigkeit nieder. Persönliche, politische, ökonomische oder soziale Unterschiede und Widersprüchlichkeiten werden zu lange unterm Deckel gehalten, nicht offen ausgesprochen und benannt.

Dadurch können diese im Hintergrund und unterhalb der Gruppenoberfläche ihr Unwesen treiben: Kränkungen vertiefen, Gegnerschaften kultivieren, Ärger auftürmen, Feindbilder ausmalen und »Schuldige« identifizieren. Und das völlig ungestört und ausgiebig. Entsprechend kommen die externen Versuche einer Einigung zu einer sinnvollen Lösung im Kern regelmäßig viel zu spät. Es ist bereits zu viel Geschirr zerschlagen, viel zu viele Empfindungen zu lange verletzt worden.

Neben den ganzen vorhandenen Interventionstechniken, von Supervision, Moderation, Beratung, Coaching und Mediation, bis hin zu Schiedsverfahren und Befindlichkeitsrunden, bleibt es schlussendlich dem Mut von allen Beteiligten überlassen: Unklarheiten zeitnah ansprechen, Gegensätze früh kenntlich machen, Meinungsänderungen aktuell benennen und vor allem persönlichen Ärger bzw. Enttäuschungen der Gruppe zumuten. Dann steigen zumindest die Chancen für einen fairen Umgang damit. Und eine zweite Erkenntnis: keine Gruppe kommt langfristig nur mit eigenen Kräften schadlos über diese Klippen. Wenn sie schon unvermeidlich erscheinen, dann bitte mit Mut, Plan und wirk-samen Mitteln umschiffen!



Alles nicht so einfach... auch von außen betrachtet.

Von außen und mit ausreichendem Abstand gesehen, sieht vieles leichter und meistens wesentlich übersichtlicher aus. Wir sind alle ausgewiesene Expert*innen für die Angelegenheiten von Dritten. Und uns fallen fast immer treffende Lösungen für die Probleme anderer Menschen und Gruppen ein. Oftmals im Gegensatz zum Gemeinschaftsprojekt, in dem wir selber stecken.

Auch wir externe Berater*innen arbeiten mit diesem Vorteil, keine eigenen Aktien am Geschehen zu haben. Und somit nicht Teil der Gruppendynamik. Wir sind keinesfalls schlauer als die Gruppenmitglieder. Vielmehr nutzen wir vor allem aus »sicherer« Entfernung diesen Reichweitenvorteil unseres Blickwinkels. Das alleine reicht nicht immer aus, doch können wir den Gruppen ihre Situation dadurch unverstellt spiegeln. Nicht selten erkennen Gruppen dann selber aus einer veränderten Perspektive Wege für ihre weitere Entwicklung. »Na, da hätten wir ja auch selber drauf kommen können!« So hört sich wiederkehrend das Fazit an. Die Ideen liegen nämlich oft schon auf der Hand bzw. sind in der Gruppe bereits »vorhanden«.

So kann es gehen, wenn Betriebe, Vereine, Initiativen oder Gemeinschaften bei uns um Beratung anfragen. Wenn es gut läuft. – Muss es aber nicht und dann reicht der Abstand zum alltäglichen Geschehen alleine nicht aus. Fachwissen, Erfahrungswerte und kreative Vorschläge werden zusätzlich erforderlich und sind unverzichtbar. Besonders bei komplexen Frage- oder Problemstellungen sind vielfältige und differenzierte Methoden und Herangehensweisen gefragt.

Die Beratungswünsche zeigen sich deshalb sehr unterschiedlich. »Wir haben nur mal 'ne kurze Frage«, so beginnen sie z. B. durchaus typisch. Nach dem Motto: »Eigentlich wissen wir schon Bescheid und brauchen lediglich ein paar Tipps«. Der Tenor lässt oftmals eine

gewisse Vorsicht beim Gang zur Einholung eines Rats erkennen. Das ist völlig akzeptabel, denn das eigene Können und die Autonomie sind das Rückgrat jeder Gemeinschaft.

Gleichzeitig ist es auch hinderlich, wenn die Bedarfe nur sehr zögerlich und vorsichtig vorgebracht werden. Das liegt u. a. daran, dass die ganz konkreten Anliegen gruppenintern sehr unterschiedlich gesehen werden. Oder mit Absichten verknüpft sind, die nicht dem Gruppen-Mainstream entsprechen bzw. eigene »Schwächen« und Widersprüche präsentieren würden.

So ist z. B. der Wunsch nach Gesprächsmoderation eines Plenums, eines Klausur- oder Thementages, o. ä. sehr beliebt. Das kann ja eigentlich nie schaden, wenn eine Diskussion »geführt« und gezielt eingegrenzt wird, oder? Durcheinander quatschen kann jede*r auch alleine. Bei näherer Betrachtung hat dieses neutrale gesprächstechnische Hilfsersuchen nicht selten einen subversiven Tiefgang. Moderation hört sich scheinbar »harmloser« an als etwa Supervision, Mediation oder gar Schlichtung bzw. Schiedsverfahren. Im Beratungsalltag begegnen uns mehrheitlich Konflikte und Problemlagen, die aber genau mit diesen Methoden wirksam angegangen werden könnten und auch sollten. Wir Externe müssen also solche »moderierenden« Bitten vorher sehr sorgsam abklären, oft zum Unwillen der Gemeinschaften. Zu leicht tapen wir sonst in die Falle, dass sich ein Gruppenteil durch die sogenannte Moderation eigentlich Rückenwind für ihre Position erhofft. Oder den Wortmächtigen dadurch mal Paroli bieten will. Oder die Meinung der »Jungen« gegen die »Alten« end-

lich mal zur Geltung kommt. Oder ein schwelender, bedrohlicher Konflikt von außen unausweichlich auf den Tisch gepackt bzw. am besten gleich stellvertretend ausgefochten wird. Oder, oder, oder... Kein Projekt sollte damit fahrlässig alleine gelassen werden. Nur das entsprechend wirksame »Heilmittel« schmeckt den Gruppen nicht immer...gleich.

Eine der vielen Besonderheiten bei der externen Beratung von selbstverwalteten und gleichberechtigten Ansammlungen: Es dürfen nicht alle Wünsche erfüllt werden. Jedenfalls, wenn sinnvolle Beiträge von außen dauerhaft die eigenen Kräfte stärken sollen. Viele Mitstreiter*innen aus den Projekten verlassen stöhnend den Beratungsraum und raunen beim Hinausgehen: jetzt haben wir noch mehr Fragen als vorher! Das ist anstrengend, wenn doch eigentlich Erleichterung und Klarheit erhofft wurde. Es bleibt der gemeinsame Trost: Gruppenmitgliedern wie auch den Berater*innen ergeht es gleich. Hat ja auch niemand behauptet, Selbstorganisation würde immer spaßig sein...

Vom Abschied nehmen, Scheitern und Beenden

Irgendwann muss Schluss sein...?

Schade eigentlich, dass Kollektive und Gemeinschaftsprojekte insgesamt keinen »Reset-Knopf« haben. Denn ein Neustart kann sehr hilfreich sein und eine gute Lösung für aktuelle Situationen.

Das gilt besonders für langjährige Gruppen, doch bei weitem nicht nur. Uns begegnen u. a. Gemeinschaften, in denen ein kommunikativer Stillstand, ein verbissen betriebenes Alltagsgeschäft dominiert. Ein freudlose und resignierende Grundstimmung. Und das bei so fähigen, eigentlich engagierten und erfahrenen Beteiligten. Was ist da los?

In den Beratungsgesprächen werden uns wiederholt ähnliche Szenarien dargestellt: Lähmende Dauerkonflikte, die seit Jahren nicht gelöst wurden. Unveränderbar erscheinende Rollen- und Machtverteilung in der Gruppe. Halbherzige und ungewollte betriebliche Anpassungen aufgrund äußerer (u. a. finanzieller) Zwänge. Wenig Zeit und Energie Einzelner wegen umfangreichem Engagement auf anderen Baustellen. Fachliche Weiterentwicklungen finden keine unterstützende Mehrheit. Deprimierende und ergebnislose Plena zur Zukunft. Geldmangel

als Normalzustand. Sprachlosigkeit in einem eingefahrenen und ereignisarmen Alltag, u. v. a. m. Als Gesamtbild also weit ab und gelegentlich sogar das Gegenteil vom ursprünglich Gewollten. Das mit soviel Überzeugung, Enthusiasmus und Solidargefühl gestartet und angestrebt wurde.

Wir nennen es dann eine stabile Schieflage in Projekten: Soll ich das jetzt alles aufgeben? Wo soll ich denn wohnen, wenn die Mieten ringsherum doppelt so teuer sind? Wie soll ich mein Geld verdienen? Noch einmal den Kraftakt mit einer neuen Gruppe? Ich habe schon so viel investiert! Was denkt mein Umfeld, wenn ich hinschmeiße? Ich überlasse das Projekt doch nicht den anderen! Die soziale Einbindung verlieren? – Wer will schon gern scheitern? Alles nachvollziehbare Gründe, einfach weiterzumachen, trotz alledem und alledem...in stabiler Seitenlage.

Kaum eine Gemeinschaft denkt beim Aufbau von Projektstrukturen an ein mögliches Ende, ein späteres Scheitern. Ein gefühlsmäßiger Störfaktor und damit ein Tabu besonders in der emotionalen Startphase. Und wer individuell doch daran denkt, schert meistens schon vor Beginn aus. Allerdings gibt es vereinzelte und zunehmend mehr Gemeinschaften, die



Scheiterkriterien bereits beim Gründungsakt definieren. Dadurch gibt es zumindest theoretisch eine Sollbruchstelle für das Vorhaben. Die eine Gruppe ggf. dazu nötigt, bei grundlegenden Weichenstellungen zumindest bewusst neu zu entscheiden. Verbunden mit einem Schiedsverfahren, ein durchaus wirk-samer Prüfstein. Neben einfachen Ein- und Ausstiegsregelungen.

Und das ist auch sehr gut und angemessen so. Denn eine durchgängig lebendige und gleichbleibend konsequente Grundstruktur ist eine Hoffnung, aber leider keine realistische Annahme. Warum auch, wenn sich im Laufe eines Projektlebens fast alles ändern wird und auch muss. Allein die Beteiligten ändern im Laufe der Zeit ihre Ziele, Bedürfnisse, Motivation, Meinungen, ihr Alltagsumfeld, ihre persönlichen Ansprüche...zum Glück! Der gesellschaftliche, politische und marktbe-

dingte Rahmen nimmt –zunehmend in einem schnellen Turnus und sehr oft fundamental – völlig andere Formen an. Und letztlich auch die konkreten projekt- und betriebsinternen Abläufe, z. B. aufgrund technisch-fachlicher Notwendigkeiten, Wandel in den Tätigkeits- und Aktionsfeldern, sowie Zielgruppen und den digitalen Herausforderungen. Alle drei



Faktoren wirken tiefgreifend auf die Ziel- und Handlungsoptionen. Und erfordern eine anspruchsvolle und extreme Veränderungsbereitschaft, die oft nicht zu leisten ist. Jedenfalls nicht, wenn die Gründungsziele konsequent verfolgt werden. Und wenn für alle Beteiligten ein persönlich befriedigender und einvernehmlicher Umgang Bedingung ist.

Was ist also zu tun, wenn ich »mein« Projekt nicht mehr wiedererkenne, mich nicht mehr zu Hause fühle? Es kann an eine neu motivierte Gruppe abgegeben werden. Es kann ein zeitlich befristeter Transformationsprozess organisiert werden, z. B. unter Beteiligung Dritter. Es kann ein Projekt abschließend beendet werden. Oder durch »Zellteilung« Aufspaltung in zwei unterschiedliche weiter existierende Projekte/Betriebe.

Welcher Weg auch immer passen könnte, es muss zunächst der Mut aufgebracht werden, einen Schlusspunkt gedanklich und praktisch zu setzen. Und damit die Schieflage zu konstatieren und den Prozess einer Veränderung unumgänglich zu etablieren. Nicht selten ist damit oft eine Erleichterung und gedankliche Öffnung bei den Beteiligten zu spüren. Denn

der Karren muss nicht mehr zwangsweise mühsam weiter gezogen werden. Und oftmals tritt genau dann die Frage in den Vordergrund: wie viel bedeutet mir das Projekt eigentlich, individuell und auch als Gruppe?

Wie wir als externe Berater*innen mit dem Scheitern unserer eigenen Bemühungen umgehen, könnte eine Fortsetzung sein...

When I'm 67...

Wie wird es mit mir im zunehmenden Alter? Wenn ich nicht mehr aktiv, produktiv und kräftemäßig zur Gemeinschaft beitragen kann? Gehöre ich trotzdem noch weiter dazu, wer sorgt notfalls für mich und vor allem: wie werde ich dann finanziell abgesichert sein?

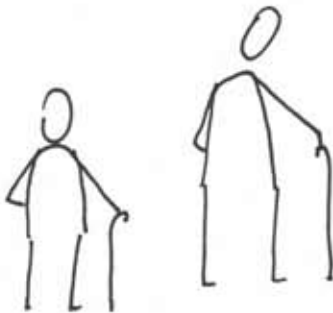
Altersabsicherung taucht als Tagesordnungspunkt in verschiedenen Gruppen immer wieder auf Plena auf. Und wird mehrheitlich durchaus als wichtiges Anliegen konnotiert. Landet allerdings mit einem ratlosen Achselzucken überwiegend sehr schnell wieder im großen Themenspeicher, oft dann als Endlagerstätte.

Die Thematik erscheint wahlweise zu komplex, zu persönlich, noch zu weit in einer ohnehin unklaren Zukunft, für Einzelne nicht nötig, existenziell zu verbindlich und einfach ohne eine praktische Lösungsidee. Oder steht altersgemäß einfach noch nicht auf dem Zettel. Manchmal holt die Realität ein

Kollektiv oder eine Hausgruppe ein, bevor sich mit der Thematik intensiver auseinandergesetzt werden und ein solidarischer Umgang gefunden werden kann. In unseren Beratungen in Gruppen werden uns Hindernisse über Hindernisse bei diesen Fragen aufgezählt. Habe ich wirklich so viel Vertrauen zu meinen aktuellen Mitstreiter*innen? Bleibe ich denn selber überhaupt dauerhaft in diesem Betrieb oder Haus? Will ich mich langfristig hier abhängig machen? Will ich ggf. um Unterstützung bitten müssen? Es machen ja sowieso nicht alle mit. Eigentlich bin ich persönlich finanziell schon durch Erbschaften o. ä. abgesichert...das mit anderen teilen?

Besonders am letzten Punkt sind sehr viele der bereits bestehenden Gemeinsamen Ökonomien schon gescheitert. Solidarische Verdienst- und Einkommensgemeinschaft sind oftmals recht gut und stabil entwickelt. Aber auch alle vorhandenen und zu erwartenden Vermögen gemeinsam teilen, dieser Schritt gelingt so gut wie nie...?

Es ist also nachvollziehbar, dass in vielen Projektgruppen dieser Themenkomplex schnell nach hinten sortiert und nicht kontinuierlich



bearbeitet wird. Wenige schließen Renten-Versicherungsverträge am Finanzmarkt ab. Einige sammeln zumindest betriebliche Überschüsse als potenzielle Ressource an. Auch gibt es ein Pflegekollektiv in Gründung. Und übergreifend beschäftigt sich das Kollektiv »Care!« mit Pflege, Altern, Sterben, Behinderungen u. ä. immerhin ansatzweise kontinuierlich damit. Auch bei Kollektive-Treffen u. a. in Berlin, Hamburg oder zuletzt in Lübeck wird die Thematik zumindest wiederholt eingebracht.

Gerade in Kooperationen, über Gruppen-grenzen hinaus, sehen wir die einzige Chance tragbare und wirksame Strukturen zu diskutieren und zu entwickeln. Der Rahmen jeder einzelnen Gruppe, ob in Häusern, Kollektiven

oder Initiativen, ist zu beschränkt für so ein umfassendes, langfristiges und verlässliches Vorhaben. Die natürlichen und notwendigen Wellenschläge in unseren Kleinstrukturen stehen vom Prinzip her dagegen. Ob ökonomische, personelle, marktbedingte, politische oder finanzielle Veränderungen, sie sind zwingend zum Erhalt unserer Projekte notwendig. Müssen dadurch aber auch immer ein Stück weit unkalkulierbar bleiben. Im Gegensatz zu unserem Alter, dem gehen wir verlässlich und absolut konstant entgegen. Nur ein projekt-



übergreifender Rahmen kann diese verschiedenen Unberechenbarkeiten kompensieren. Deshalb können Initiativen, in Richtung individueller Altersabsicherung, nur von den einzelnen Menschen aus Projektstrukturen tragfähig entwickelt werden. Und nicht von geschlossenen Gruppen. So wie es z. B. der Rentenfonds »Wir können auch anders« in Berlin seit über zwei Jahrzehnten kontinuierlich praktiziert, als eine Möglichkeit.

Altwerden ist nichts für Feiglinge, so wird oft gesagt. Und die ernsthafte, solidarische, kollektive Vorbereitung darauf verlange entsprechend viel Mut...und langen Atem! Wie für so vieles in der Welt, nicht nur in der selbstverwalteten.

Ins Verlieren investieren!

Das Schreiben einer Kolumne bringt es mit sich, nicht sofort widersprochen werden zu können. Bedenken und Einwände kommen den Autor_innen selten zu Ohren, ganz im Gegensatz zu Situationen während der konkreten Beratungsgespräche mit Projekten im Alltag.

Heute nutzen wir das, um die »Kunst des Scheiterns« zu erörtern, einem extrem ungeliebten, wenn nicht sogar tabuisierten und verdrängten Thema in Gruppen. Ich will damit keineswegs Werbung für ein gleichnamiges Büchlein von Konstantin Wecker machen, eher die Assoziation zu einer kleinen und feinen Homepage (<https://kds.grupponeet.org/KdS>) mit diesem Titel zulassen. Dort werden Erfahrungen mit dem kollektiven Wirtschaften und Ideen zur Vorbeugung gegen Krisen nachlesbar aufbereitet.

Das Beenden von Projekten, die Auflösung und/oder das bewusste Setzen eines Schlusspunktes hinter einem gemeinschaftlichen Versuch gehört tatsächlich zu der ganz hohen Kunst kollektiven Handelns und stellt höchste Ansprüche an alle Beteiligten. Und gleichzeitig ist ein zwischenzeitlicher oder

endgültiger Abbruch eines solidarisch angelegten Vorhabens ein nahe liegender und gelegentlich sogar notwendiger Schritt zu einer Entwicklungskultur von Experimenten und Projektversuchen. Selbstverständlich wird keine Gruppe bereits bei ihrer Gründung das Ende mit »fliegenden Fahnen« anstreben, im Gegenteil, da bilden Optimismus, Leidenschaft, Gemeinschaftlichkeit, Einigkeit, Zieldefinitionen und Willensstärke die Motoren. Doch genau diese unverzichtbaren Zutaten, dieser empathische und anspruchsvolle Nährboden, rückt auch die Möglichkeit bzw. die Wahrscheinlichkeit für ein Scheitern bzw. das Nichterreichen dieser umfassend ambitionierten Ziele in denkbare Nähe. Basisdemokratisches, solidarisches, kollektives, einstimmiges, geschlechtsegalitäres, politisches, nachhaltiges, eigenverantwortliches und nichtkommerzielles



Handeln, all das ist ein schwerer Rucksack, der ernst genommen, kaum ein Projekt aus den Startblöcken kommen lassen würde. Das »auf der Strecke bleiben« ist viel wahrscheinlicher als ein jubelnder Zieldurchlauf. Ein zumindest teilweiser Misserfolg mit diesem Riesenstrauß aus Hoffnungspflänzchen kann somit keine komplette Überraschung sein und ist absolut kein Pessimismus. If you jump – jump high, das gehört zur motivationalen Grundausstattung. Dazu sollte aber auch gehören, dass nicht jeder Versuch tauglich ist, nicht zu jeder Zeit, nicht an jedem Ort, nicht in jeder Gruppenzusammensetzung, nicht in jeder Branche, nicht mit den gewählten Mitteln und nicht mit jedem Ziel.

Ja, selbstverständlich sind Kompromisse notwendig, Erfahrungen müssen Absichten korrigieren, persönliche Lernprozesse reduzieren die Geschwindigkeit, begrenzte Ressourcen verengen den Zielkorridor, alltägliche Problemlagen zwingen zum Pragmatismus, die Marktökonomie gibt enge Grenzen vor, usw. Alles das können wir wohl Anpassung nennen und gehört zur langen und unvermeidlichen Zeit des Zufriedengebens, der Relativierung auf ein machbares, ein lebbares, auf ein sehr wahrscheinlich realistisches Maß, nicht der große Sprung nach vorne. Damit können viele leben, doch müssen es eigentlich nicht automatisch. Denn die in dieser »Konsolidierungsphase« typisch einsetzende Fluktuation oder innere Immigration in Gruppen sind keine unabänderlichen Naturschauspiele. Es ist auch erlaubt das Nichterreichen der ursprünglichen Absichten zu konstatieren, bei allem guten Willen und großen Anstrengungen, besser ging's an dieser Stelle halt nicht! Um dann in neuer

Zusammensetzung, an einem anderen Ort, mit einem veränderten Ziel, auf alle Fälle aber wieder mit viel Herz und Verstand den Spaten erneut anzusetzen. Das Projekt, die Idee ist in anderen, vielleicht unverbrauchteren, ideenreicherer oder mutigeren Händen besser aufgehoben als bei uns Gründer_innen selber, oder? Das wäre genau kein Scheitern, sondern das »Heldentum« des aufrechten und rechtzeitigen Rückzuges. Und eine neue Chance.

Geht nicht, traue ich mich nicht, kann ich nicht, will ich mir nicht eingestehen? Nur Mut, diese Diskussion anzustoßen, ihr werdet erstaunt sein, wie diese Perspektive Auseinandersetzungen belebt. Das ist in jedem Fall besser als sich in einer Wagenburg zu verschanzen, die durch billige Mieten in Hausprojekten, den sicheren Arbeitsplätzen in Kollektiven, der vertrauten Zugehörigkeit in Initiativen oder »nun-haben-wir-schon-so-viel-investiert« zusammenhält. Es geht mehr, viel mehr!

Nun ist die Kolumne ein Plädoyer für eine Neudefinition des sogenannten Scheiterns geworden, als integralen, sogar notwendigen und somit konstruktiven Bestandteil einer positiven und den Beteiligten angemessenen Entwicklungskultur von Experimenten und Projekten: nicht eine Panne oder Ausnahme. Und der Aufbruch zu neuen Ufern.

Weiterführende Informationen

AGBeratung

Internet: www.agberatung-berlin.org



Berliner Kollektivbetriebe

Internet: www.kollektiv-betriebe.org



Branchenbuch von Kollektivbetrieben

Internet: www.kollektivliste.org



Übersichtskarte mit Kollektivbetrieben

Internet: www.kollektivliste.org/collective/map



Bundesweite Vernetzung von Kollektivbetrieben im Aufbau

Internet: www.kdk.coop



Impressum

Herausgegeben von:
AGBeratung, Berlin, 2025



Internet: www.agberatung-berlin.org

Gedruckt von:
Hinkelsteindruck sozialistische GmbH



Internet: www.hinkelstein-druck.de

Gestaltet und gesetzt von:
Netzwerk Selbsthilfe



Internet: www.netzwerk-selbsthilfe.de

Bibliografischer Hinweis

Die hier versammelten Texte wurden
zwischen 2014 und 2024 als Kolumnen
in der Zeitschrift »CONTRASTE – Zeitung
für Selbstorganisation« veröffentlicht.



Internet: www.contraste.org

Glücklicherweise schmeißen sich immer wieder Menschen in das verrückte und absolut naheliegende Unterfangen, gemeinsam, auf Augenhöhe und gleichberechtigt arbeiten und leben zu wollen, den kapitalistischen und patriarchalen Verhältnissen zu trotzen und auf Emanzipation, Vertrauen, Zusammenhalt und Selbstermächtigung zu setzen.

Immer wiederkehrende Themen, die in der Beratung & Begleitung kollektiver Zusammenschlüsse eine Rolle spielen, werden in diesem Heft in 27 Kolumnen mit einem Augenzwinkern vorgestellt.

