



## MACHT >> WAS IHR WOLLT!

... oder:  
Wie durch  
partizipatives  
Führen aus  
Macht  
Motivation  
entsteht

## *Einführung ins Theaterstück Jugendteam in 3 Akten*

Bereits im Jahr 1601 hatte ganz offenbar William Shakespeare mit seiner Komödie „Was ihr wollt“ (Originaltitel: „Twelfth Night, or „What you Will“) erkannt, dass sich mit einem (vorübergehenden) Rollenwechsel eine ganz besondere Dynamik in einer Gruppe von Menschen entwickeln lässt. Das Stück beschreibt ein wunderbar verdrehtes Spiel mit gängigen Rollenklischees, wie es auch heute noch in vielen alltäglichen Gruppensituationen entdeckt werden kann. Und ganz ehrlich, so ganz unter uns: Manchmal ist auch das Sektionsleben ein richtiges Theater, oder? So wie alle Komödien von Shakespeare enthält auch dieses Stück etwas Reales und Pragmatisches. Wie im Theater nachgestellt, ist im Grunde genommen jede Gruppe, die als Team zusammenarbeitet, ein Ort der Irrungen und Wirrungen, der Versuche und Erfahrungen, des Bekannten und des Überraschenden. In jeder Gruppe nehmen wir Menschen unsere persönlichen Rollen innerhalb unserer offiziellen Funktionen ein und gemeinsam entstehen die für dieses Team typischen Regeln. Zusammenarbeit. Rangdynamik, Gruppenentwicklungsphasen, Führungsverhalten, Regeln und Normen, Machtverteilung, Hierarchien, Motivation und vieles mehr taucht maskiert in seiner gesamten Komplexität auf der Bühne des Zusammenwirkens in Gruppen auf. So auch in euren Jugendteams.

### ES GEHT UMS TEAM

Gleich vorweg: In diesem Bericht steht das Jugendteam im Fokus und wie dessen Potential gehoben werden kann. Es werden verschiedene Bühnentricks aus der Gruppendynamik mit dem Regiemittel der Partizipation

verknüpft. So zum Beispiel, wie sich die einzelnen Akteure in euer Jugendteams leichter einbringen können. Sie vor allem jene Aktivitäten durchführen dürfen, die sie gerne machen, ihnen persönlich wichtig sind und sie sich so über lange Zeiträume motiviert ins Jugendteam einbringen wollen. Die Funktion und Rolle der Jugendteamleitung wird dabei besonders betont, da sie mit ihrer Führungsarbeit praktisch die Regie des Jugendteams innehat. Und die Regie ist eine mächtige Funktion mit reichlich Spielraum zur Gestaltung des Bühnenstücks.

Dieser Text bietet wie ein Drehbuch einen Handlungsleitfaden, um eure bisherigen Masken fallen zu lassen und verstaubte Rollenbilder durch partizipative Formen der Zusammenarbeit für zukünftige Bühnenauftritte zu ersetzen und neue (dauerhafte) Rollen einzunehmen. Probiert euch einfach aus! Wie das gehen soll, so dass es zukünftig nicht drunter und drüber geht und ein turbulentes Durcheinander einer Tragikomödie aufgeführt wird? Sondern es im Theaterstück „unser Jugendteam“ schlichtweg bunter, schöner, fröhlicher und ganz einfach besser läuft? Qualität besteht immer aus zwei Zutaten: Theorie und Praxis! Und wie immer ist eine gute Theorie etwas unglaublich Praktisches. Seid gespannt: Vorhang auf für den ersten Akt!

## Akt 1: DIE THEORIE ALS BASIS QUALITATIVER INSZENIERUNGEN

### WAS IST PARTIZIPATION?

Party? Oder was für Zeug ...? Wie ist das nun genau mit dem doch sehr sperrigen Begriff der Partizipation? Partizipatives Handeln – also Beteiligungsformen für die betroffenen Personen – sind mehrschichtig definiert und werden zum Beispiel durch das Stufenmodell der Partizipation nach Wright et. al. (2010) auf neun Stufen sehr klar differenziert (siehe Abbildung 1). Wenn ihr das neue Stufenmodell genauer betrachtet, dann sind die neun Stufen in vier Ebenen gegliedert und in nur einer Ebene wird von der eigentlichen Partizipation gesprochen. Aber fangen wir einmal bei der untersten Ebene an.

**1. Ebene – Nicht-Partizipation:** Das Stufenmodell besagt, dass in den untersten zwei Stufen keine Partizipation stattfinden kann, da im Grunde genommen keine aktive Beteiligung und Einflussnahme der handelnden Personen zugelassen wird. Oder anders formuliert: Ganz sicher nicht, wofür die Alpenvereinsjugend steht!

**2. Ebene – Vorstufen der Partizipation:** Die Stufen drei bis einschließlich fünf sind gängige Praktiken, kommen (hoffentlich) in allen Jugendteams vor und sollten in erster Linie zur raschen und einfachen Koordination des Jugendteams dienen.

**3. Ebene – Na endlich, die Partizipation:** Schlussendlich stellen die Stufen sechs bis acht das breite Feld an Beteiligungsformen der Partizipation von Leitungspersonen gegenüber dem Team dar. Diese Stufen fordern aber auch gleichzeitig die teilweise Verantwortungsübernahme der beteiligten Personen des Teams ein. Die Konsequenzen für das eigenen Tun sind sowohl bei positiven wie auch negativen Ergebnissen mitzutragen. Die Führungsverantwortung der Jugendteamleitung für das Jugendteam kann hier jedoch (noch) nicht vollkommen delegiert und schon gar nicht ganz

auf das Team übertragen werden! Die schlussendliche (Letzt-)Verantwortung für das Jugendteam verbleibt hier immer noch bei der Jugendteamleitung. Daher darf in den Stufen der Partizipation auch die Jugendteamleitung die (Letzt-)Entscheidung treffen und quasi auch einmal ein Machtwort sprechen.

**4. Ebene – Über die Partizipation hinausgehend:** Die oberste, neunte Stufe beinhaltet die maximal mögliche Beteiligungsform eines Teams und ermöglicht eine eigenverantwortliche Selbstbestimmung und Autonomie im Entscheiden und Handeln. Dies geht bereits über die eigentliche Partizipation hinaus. Hier handelt es sich dann bereits um (vollkommen) autonome Teams, für die die Jugendteamleitung lediglich eine koordinierende Funktion darstellt, was beispielsweise in Alpenvereinssektionen vielfach bei Ortsgruppen der Fall ist.

#### PARTIZIPATION ALS GRUNDHALTUNG

So what? Für das partizipative Handeln ist somit das Teilen elementar und es gilt der folgende Leitspruch: TEILnehmende beTEILigen und TEILhaben lassen, anstatt sie voll einzuTEILen und nur TEILnehmen zu lassen! Dies gilt vor allem bei Entscheidungsprozessen. Die Teilhabe ist von entscheidender Bedeutung und stellt somit eine wesentliche Grundhaltung im Führungsverhalten von Gruppen und Teams dar. Partizipatives Handeln beginnt erst dann, wenn die beteiligten Personen mitentscheiden können. Dies ist aus meiner Sicht der allerwichtigste und bedeutendste Knackpunkt. Die Entscheidungsmacht hat von der Führungskraft (also der Jugendteamleitung) mit dem Jugendteam in allen Phasen, von zum Beispiel der Programmplanung und dessen Umsetzung in den Jugendgruppen, geteilt zu werden; sonst klappt es einfach nicht!

#### FÜHRUNGSRARBEIT & GRUPPENREIFE

Partizipation ist allerdings je nach mitgebrachten Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen des Teams unterschiedlich handhab- und umsetzbar. Die Aufgabe der Führungskraft (= Jugendteamleitung) besteht jetzt darin, an die jeweiligen Bedingungen der Gruppe die entsprechende Stufe der Partizipation zu finden. In der Soziologie spricht man da auch vom Reifegrad der Gruppe, was sich sehr fein anhand des Modells der „Gruppenentwicklungsphasen“ nach Bruce Tuckman, oder mit der Kurve von Bernstein & Lowy, erklären lässt. Hierbei gilt stets die richtige Intensität zu finden, damit weder eine einschränkende Bevormundung – womit die Partizipation verunmöglicht wird –, noch ein sogenanntes Führungsvakuum entsteht, bei der Führung und Leitung von der Gruppe benötigt werden würde. Partizipation ist also kein Führungsstil, sondern ein mächtiges Führungswerkzeug, das einen breiten Fächer an Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Oder anders formuliert: Es braucht Feingefühl und die Nähe zu den Menschen.

#### WIE WIRD DARAUS MOTIVATION?

Macht und Hierarchie sind im Alpenverein selten benutzte Wörter; und wenn werden sie zumeist in ihrem negativen Wortverständnis verwendet. Die soziale Macht ist jedoch im tagtäglichen Zusammenleben von Teams – bzw. Menschen im Allgemeinen – überall wirksam, ganz gleich ob dies

bewusst wahrgenommen wird oder eben nicht. Macht ist ein alltäglicher und notwendiger sozialer Faktor bei Menschen, der wesentlich dazu beiträgt, dass Zusammenarbeit überhaupt effizient möglich ist. Diese soziale Macht ist allerdings keine einseitige Einflussbeziehung, sondern beruht stets auf Beidseitigkeit. Sie stellt somit lediglich als Merkmal einer Beziehung zwischen Personen und ist keine Eigenschaft einer (Führungs-)Person. Und daher ist das gezielte Zusammenwirken nur dann möglich, wenn die sozialen Hierarchien einer Gruppe geregelt sind. Gibt es keine formale bzw. offizielle Führungsperson wird durch die Gruppe selbst diese erforderliche Rangfolge geschaffen. Dies geschieht dann zumeist für alle Beteiligten unbewusst und unmerklich. In der Gruppendynamik wird dann sehr gerne das Modell der „Rangdynamik“ von Raoul Schindler herangezogen (dies ist jenes mit den Alpha-, Beta-, Gamma- und Omega-Rollen). Macht ist an sich ist damit nichts Negatives, sondern in der Soziologie etwas ganz Normales und eben für die Zusammenarbeit essentiell.

Da jedoch auch die soziale Macht ist für die Mächtigen meist mit Vorteilen und für die Gefolgschaft meist mit Nachteilen verbunden ist, wird dadurch die Produktivität, das Engagement und ganz allgemein die Leistungsbereitschaft gebremst. Um dennoch die intrinsische Motivation des Teams aufrecht zu erhalten – oder sogar noch weiter anzufachen – kann der Hebel mit der Partizipation angesetzt werden. In der Motivationstheorie wird davon ausgegangen, dass die Menschen etwas beitragen wollen. Insbesondere bei einem ehrenamtlichen Engagement, welches freiwillig in der Freizeit erbracht wird, können wir davon ausgehen, dass die grundsätzliche Motivation im Jugendteam sehr hoch ist. Wenn wir sie denn auch machen lassen. Dazu muss die Führungsperson eben etwas Macht abgeben; macht ja nix!

Alles graue Theorie? Nein, ganz sicher nicht! Alles zuvor Beschriebene wurde bereits in vielfältiger Weise erfolgreich ausprobiert und bietet auch euch ein – unserem Logo der Alpenvereinsjugend entsprechendes – buntes Repertoire an (neuen) Möglichkeiten zur energiereichen Zusammenarbeit in eurem Jugendteam. Da Best Practise Beispiele meist nur in der jeweiligen Situation gut funktionieren, soll lediglich ein realer Kurzbericht aus der geliebten Alpenvereinspraxis die Theorie etwas veranschaulichen. Bühne frei für den zweiten Akt!

## 2. AKT: DIE ERFAHRUNG AUS DER PRAXIS

#### AUFBAU EINES NEUEN JUGENDTEAMS

Für den Aufbau eines damals gar nicht vorhanden Jugendteams in meiner Sektion hatte ich die Aufgabe eine vollkommen neue Gruppe zu gründen. Der Vorteil war, dass ich von Null weg starten konnte und auf keine bestehenden Prozesse und Strukturen Rücksicht nehmen musste. Begonnen wurde mit dem Versuch die Leute meiner Kurse für meine Bergsportgruppe zu gewinnen, die sich wöchentlich traf. Wöchentlich deshalb, um die soziale Bindung durch die häufigen Treffen rasch zu festigen und es leicht zu machen, sich den Termin zu merken und ihn weitererzählen zu können. Für die kommenden alpinsportlichen Aktivitäten, Kurse und das Gruppentreffen selbst gab es aufgrund der Neugründung der Gruppe noch keinerlei

Programm. Und damit ich an den Erwartungen, Wünschen und Zielen der potentiellen neuen Gruppenmitgliedern nicht vorbeiplane und unnötige organisatorische Fehlritte erleide, wurden die Leute bei jedem (!) Treffen gefragt: „Was wollt ihr unternehmen?“, oder „Was würde euch gefallen?“, oder „Was ist eure Meinung zu xyz?“ usw. Mir wurde in wöchentlichen Abständen somit die zukünftigen Programmpunkte auf dem Silbertablet präsentiert. Meine Aufgabe war dann lediglich, flexibel zu sein und rasch alles zu koordinieren und organisieren. Im Grunde war es sehr einfach und ein Scheitern war unmöglich. Ein Jahresplan ist bei so einem Vorgehen aber weder möglich, noch sinnvoll! Aufgrund unserer Social-Media-Gruppe aber auch nicht mehr erforderlich! In weiterer Folge entstand aus dieser wöchentlichen Gruppe dann sehr rasch ein starkes Jugendteam mit unglaublich viel Energie, Engagement und Motivation fürs Aktivwerden. Auch beim Teamaufbau ging ich gleich vor: Gruppenname, Flyer-Design und Sprachstil, Umfang, Häufigkeiten und Vielfalt von Aktivitäten und Kursen, Schwerpunkte, Sonderveranstaltungen, Gruppenregeln, Gruppen-Motto, Termine und Uhrzeiten für Treffen, Gestaltung des Gruppenraumes, Werbeposter, Webauftritt, Social-Media-Auftritt, und und und ... es wurde alles (!) von den Antworten der im Grunde genommen immer gleichen Fragestellung abgeleitet: „Was wollt ihr?“. Meine einzige Aufgabe war es den Rahmen schaffen und den Überblick zu bewahren. Der Gruppenspirit war gewaltig, das Programm üppig, abwechslungsreich und sorgte für regen Zulauf von einer Vielzahl von neuen Leuten, denen immer wieder dieselbe Frage gestellt wurde: „Was wollt ihr?“. Ein erfolgreicher Dauerläufer war die Folge!

#### HOW TO?

Da die Jugendteamleitung die Macht hat Veränderungen im Team einzuführen, bietet es sich beispielsweise an, dass ihr als Gedankenspiel das Team vollkommen neu gründet, alles neu aufbaut und so befreit von „Altlasten“ zu einer neuen Zusammenarbeit kommt. Die einzig relevante Frage lautet „Was wollt ihr?“ und ihr baut alles Andere auf den Antworten rundherum auf. Als Erfahrungen daraus wurden im 3D Magazin 01/2018 auch die Lucky 7 der Jugendarbeit abgeleitet, die inzwischen durch ein „+“ erweitert wurden (siehe Check-Box 1). Hinsichtlich des Führungsverhaltens gelingt euch diese eventuell neue Art zu führen umso leichter, wenn ihr euch wie der „Shirtless Dancer“ aus dem humorvollen YouTube-Video verhält. Das kommentierte Video beschreibt im Wesentlichen die wichtigsten Grundvoraussetzungen um ein (neues) Team partizipativ zu führen. Schaut euch in der Check-Box 2 die wichtigsten Keywords an und gebt euch dann das lustige Video dazu. Ergänzend findet ihr in Check-Box 3 noch 10 Hilfestellungen für die Jugendteamleitung. Diese Grundeinstellungen zum Führen von Gruppen machen es leicht den Rahmen zu halten. Mit dieser einen Fragestellung seid ihr automatisch immer in den Stufen 6–8 des Stufenmodells der Partizipation unterwegs. Somit alles easy!

### 3. AKT: WAS HAB‘ ICH DAVON?

Der dritte Akt fasst den Nutzen von dem ganzen neuen Bühnenbild nochmals zusammen. Die partizipative Handlung greift mühelos die realen Anliegen – Erwartungen, Wünsche und Ziele – der beteiligten Personengruppen auf und hilft gleichzeitig die aus ihrer Sicht uninteressanten, langweiligen, unnötigen, etc. Tätigkeiten und Aufgaben auf ein Minimum zu reduzieren. Missverständnisse, Konflikte und ganz allgemein schlechte Laune wird somit von vornherein der Boden entzogen. Auch grobe Fehlentscheidungen werden sich verringern, wenn sich mehrere Köpfe Gedanken machen. Dabei werden Motivation, Verbindlichkeit und Freude stetig durch die leichte Umsetzungsmöglichkeit genährt. Zudem können aktuelle Strömungen, neue Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen viel rascher in das Team integriert werden, da es im üblichen Handlungsrepertoire der einzelnen Menschen bereits verfügbar ist. Dadurch wird auch ein reger Austausch von möglichen Herangehensweisen befeuert, der ein Lernen voneinander durch die vorhandene Vielfalt von Lösungsansätzen bietet und so das Kompetenzniveau des gesamten Teams quasi nebenbei angehoben wird.

In Summe möchte ich euch damit nahebringen, dass es – nach erfolgter Umstellung der Art der Zusammenarbeit – für alle beteiligten Personen bedeutend leichter und unbeschwerter wird. Die Möglichkeit und Bereitschaft sich in einem partizipativen Umfeld langfristig aktiv einzubringen begünstigt eine vielschichtige, abwechslungsreiche und qualitätsvolle Jugendarbeit. Der partizipative Ansatz im Führungsverhalten von Teams wird im besten Falle zum Gewinn für beide Seiten; und wirkt sich somit unmittelbar auf die freudvolle Energie in euren Jugend- und Familiengruppen nachhaltig positiv aus. Was William Shakespeare zu dieser Interpretation seines Stückes sagen würde? Keine Ahnung, echt nicht! Doch eines können wir mit Bestimmtheit sagen: Wir spielen unser Theater zwar nicht auf den Brettern die die Welt bedeuten, aber wir haben dafür die schönste Bühne der Welt; die alpine Bergnatur. Viel Freude bei eurer Premiere und



# MACHT, WAS IHR WOLLT!