

## **Gleichberechtigt arbeiten auf Basis von Wertschätzung – machen wir alles schon?** **Partizipative Arbeit – Feinheiten und Herausforderungen**

von Anna Heidrun Schmitt, Kommunikationstrainerin (DGSS) und Coach, Ausbilderin in partizipativem Projektmanagement

Partizipatives Projektmanagement (PPM) bedeutet, Projekte so durchzuführen, dass von Beginn an alle beteiligt sind. Es ist ein Ansatz, der auf aktuelle Herausforderungen der Komplexität und Innovationsbedürftigkeit antwortet, und damit unterstützt, globale Herausforderungen zu meistern. Der freie Fluss der Kreativität, Beteiligung, gemeinschaftliche, effektive und konstruktive Zusammenarbeit und der eigene Ausdruck werden in partizipativer Arbeit gefördert. PPM bedeutet prozess- und bedürfnisorientiertes Arbeiten, bei gleichzeitiger Verantwortung für das gemeinsame Ziel.

Es bedeutet immer Kulturveränderung - Transparenz, Beteiligung und Vertrauen werden auch in der Gruppe gelebt.

Voraussetzung für Veränderung sind Visionen:

Visionen sind keine starren Bilder oder Konzepte. Visionen sind sich ständig wandelnde Lebewesen. Sie leben aus der Kraft unserer Überzeugungen. Sie leben aus der Bedingungslosigkeit unserer Liebe zum Leben. Sie erwachsen unserer Inspiration und sind gleichzeitig Inspiration.

Im Unterschied zu klassischem Projektmanagement wird auf Basis der Visionen der Einzelnen, beginnend bei der Vision einer Welt, in der ich leben möchte, das gesamte Projekt von Beginn an gemeinsam konzipiert. Auf Basis der aus den Visionen der Einzelnen entstehenden gemeinsamen Vision werden Ziele, Themen, Struktur und Verhalten bis hin zum Zeit- und Aktionsplan gemeinsam entwickelt - und folgen damit der Vision.

Relativ häufig wird eine Visionslosigkeit von Beteiligten unterstellt: Dies ist nach meiner Erfahrung nicht der Fall – es ist nur unüblich, danach zu fragen, an innere Herzenswünsche für die Welt anzubinden, und damit Arbeit als individuellen Beitrag zum Ganzen entlang der eigenen Vision zu erachten.

Erfahrungsgemäß ist diese konzeptionelle Arbeit relativ frei von Hindernissen.

Das Anbinden an die eigene Vision kann eine tiefere Aneignung, Sinnstiftung, Identifikation und Motivation an die folgende Tätigkeit bewirken - auf die zurückgegriffen werden kann. Das gilt freilich nur dann, wenn im Verlauf des Prozesses auch immer wieder an die Vision angebunden und reflektiert wird: Folgen wir, folge ich ihr noch; wie steht welches Handeln zur Vision, hat sich unsere Vision verändert?

### **Die Herausforderung beginnt bei der konkreten Umsetzung.**

Partizipative Arbeit setzt an sich ein hohes Maß an Bewusstheit und Reife voraus.

Da wir hierarchische Strukturen sozialisationsbedingt gewohnt sind, ist eigenverantwortliche Arbeit UND Gemeinschaftssinn nicht eingeübt – und bedarf daher der Einübung.

Beteiligung wird damit häufig zunächst gelebt als „immer etwas, und möglichst viel sagen“ oder als andauernde Befindlichkeitsdiskussionen oder als „ich verstecke mich hinter „der Gruppe“ und stimme allem zu“ oder als „ich bin zwar nicht einverstanden, aber möchte keine Konflikte“. Latente Hierarchien, heimliche Führer, Angst Initiative zu zeigen (verstanden als Sich-aufdrängen, sich In-den-Vordergrund-spielen), Angst, als Dumme/r dazustehen, lassen Beteiligung zu einem Minimum schrumpfen.

Wir kennen gemeinhin nicht eine Gruppe, die aus starken Selbsts zum Feuerwerk der Gruppe wird. Wir haben keine Vorbilder.

Die Herausforderung ist es also, Selbstgefühl zu fördern, als Voraussetzung dafür, ein Gefühl für

die Gruppe und Zusammenarbeit auf Basis von Wertschätzung zu entwickeln; und damit gleichzeitig einhergehend Ego-strukturen zu verlassen, um Ziel/ Thema und Gruppe „unter der Oberfläche“ wahrnehmen zu können und zu fördern, sich ganz einzubringen und die eigene Kreativität zu wecken und zu entfalten.

Partizipativ zu arbeiten bedeutet eine Paradigmenwechsel. Dieser Paradigmenwechsel beginnt im Bewusstsein des Einzelnen.

Er bedingt innere Arbeit, sich einlassen, sich zumuten, sich auf einen inneren Weg der eigenen Veränderung begeben, von dem man nicht weiß, wie er ist – und er bedingt ein Gegenüber, dass dies zulässt und fördert – ein gemeinsames Suchen und damit konstante Achtsamkeit.

Partizipativ zu arbeiten erfordert eine neues Denken – und ein neues Fühlen. Sich gewahr werden und einzuüben, uns selbst zu erfahren und uns in einer Gruppe als Teil eines Organismus zu begreifen, der gleichzeitig aus den Handlungen und Haltungen eines jeden besteht und wächst oder verdorrt.

Partizipation ist eine Veränderung der Haltung, der Mentalität, und damit innere Arbeit. Veränderung ist immer auch angstbesetzt. Als Form der Bewusstseinsbildung dauert diese u.U. Jahre.

Um neue Wege zu gehen, kommt es vielleicht „nur“ darauf an: *„Auf Vertrauen, auf wechselseitige Anerkennung und Wertschätzung, auf das Gefühl und das Wissen, aufeinander angewiesen, voneinander abhängig, und füreinander verantwortlich zu sein.“* (Hüther)

In einer Arbeitsgruppe treffen wir auf Persönlichkeitsstrukturen und Erfahrungen, also das, was jede/r mitbringt. Jede Bewegung in der Gruppe führt zu einer Veränderung der gesamten Gruppe. Dieses Bewusstsein ist nicht oder kaum vorhanden, weil wir es nicht lernen.

Partizipation ist damit weit mehr als sich beteiligen, es setzt feine Wahrnehmung von sich und anderen voraus und die Bereitschaft, an sich zu arbeiten, und sich gegenseitig darin zu unterstützen.

Ein bisschen Partizipation geht nicht, ein bisschen teilnehmen funktioniert nicht.

In einer Welt, die auf Konkurrenz, Leistung und Analyse abstellt, ist Kooperation, Hingabe und Synthese unüblich. Dementsprechend zeigen sich u.a. in der Arbeit

- heimliche oder offene Konkurrenzen, Vergleiche und Konflikte, Machtspiele innerhalb der Gruppe, Selbstab- oder -aufwertung, Leugnen von Verantwortung, Beschuldigungen, Ausreden, Verwechseln von Wertfreiheit mit „alles ist ok“ etc.
- immer wieder hierarchische Muster, sei es durch offenen oder latenten Widerstand gegen die Leitung, gegen andere Erfahrungen; oder durch Uneigenständigkeit und fehlendes Mitdenken fürs Ganze. Hierarchie entsteht im Kopf – sich mit unterschiedlicher Erfahrung als gleich-wertig anzuerkennen und voneinander lernen als Bereicherung zu erfahren setzt die Wahrnehmung des eigenen Werts und Eigenständigkeit voraus. Leitung als einen Türöffner zu begreifen, der in neue, bislang unbekannte Räume führt, ist grobenteils unbekannt.
- Schwierigkeiten im Ansprechen von Störungen und Konflikten, weil die gesellschaftliche Erfahrung fehlt, diese gemeinsam zu bearbeiten und auf die Suche nach Wahrheit zu gehen. Oft sind die, die etwas ansprechen, die „Dummen“, ihnen wird das Problem zugeschrieben. Rückmeldung und Kritik können unangenehm sein, denn sie setzt voraus, dass ich bereit bin, mich wirklich anzuschauen. In einer Welt, die Fehler als Scheitern und Scheitern als Versagen erachtet, haben wir keine Selbstverständlichkeit für Unperfektheit, für Wandel. Im Streben nach Selbstoptimierung ist Offenheit, uns zu zeigen, uns mit allem, was wir sind, anzunehmen, riskant – und ein Tabubruch.
- Unkonzentriertheit, fehlende Selbstdisziplin und Bequemlichkeit, u.a. weil Verpflichtung als Last verstanden wird und nicht als Freude am eigenen Einbringen zum Besten aller. Absprachenbruch, Unzuverlässigkeit, fehlende Kommunikation, fehlende Transparenz und immer neue Ausreden und Entschuldigungen schränken Zusammenarbeit und

- Zielerreichung massivst ein.
- die Erfahrung, dass Teilen ausgenutzt wird, wir durch Teilen weniger haben, führt dazu, dass wir nicht bereit sind, unser Potential zur Verfügung zu stellen – und andersherum: Gegebenes anzunehmen. Eine Kultur des Schenkens setzt ein Bewusstsein der Verbundenheit voraus, und steht dem Haben(wollen) entgegen.
- unser Verstand, der in richtig und falsch, gut oder schlecht beurteilt, wirft uns aus dem Wahrnehmen, Empfinden, Fühlen und der eigenen Kreativität. Um einen Teil in uns zu schützen, gehen wir in (unbewussten oder auf andere projizierten) Widerstand, führen Gespräche, um recht zu haben, gehen in Methodenkritik. Unser Verstand ist äußerst trickreich, um zu verhindern, uns auf Neues einzulassen. Die Gefühlsebene miteinzubeziehen, verlangsamt einen Kommunikationsprozess. Beziehen wir sie mit ein, ermöglichen wir uns, Themen „unter der Oberfläche“ zu er- und bearbeiten, zu durchdringen und gemeinsam weiter zu kommen.
- Die Negierung von Gefühlen, da sie in Arbeit als „unpassend“ erachtet werden – uns fehlt die Erfahrung, dass Gefühle SIND, und umso stärker im energetischen Raum der Gruppe sind, je mehr wir sie zu deckeln versuchen. Damit hängt die Erfahrung zusammen, mit unseren Gefühlen nicht angenommen zu sein, abgeurteilt zu werden, recht oder unrecht zu haben. Da in unserer Gesellschaft kein Umgang mit Gefühlen ist, und v.a. „negative“ Gefühle wie Wut, Trauer und Schmerz tabuisiert sind, drängen wir sie lieber weg, spalten sie ab, verwehren uns den Zugang. Damit einher geht, s.o., auch die Verdrängung unserer Schattenseiten in uns selbst.
- Es ist die Frage, ob Widerstand nahezu notwendig ist, bevor Menschen in wirklich Neues gehen und alte Muster hinter sich lassen können.

### **Mit all dem hat die Gruppe und die Leitung in partizipativer Arbeit zu tun.**

In partizipativer Arbeit ist die Leistung der Achtsamkeit (sind alle beteiligt? Wenn ja, warum nicht, wo findet Macht/ Ohnmacht statt?) die Leistung der Gruppe. Wenn diese Aufgabe der Reflektion die Gruppe nicht selbst leistet, muss dies die Leitung übernehmen. Sie muss die „unterirdischen Schwingungen“ wahrnehmen und agieren, damit die Mitglieder den Mut haben, Themen zu benennen, den Prozess voranzubringen, für Klarheit zu sorgen.

Die Leitung geht weit über die Aufgabe, die Gruppe zu einem Ziel zu führen, hinaus. Sie hat alle Aspekte der Gruppe im Blick und schaut auf die „Not“ der einzelnen und der Gruppe. Ihre Aufgabe ist es, das Selbst der einzelnen zu fördern UND die Gruppe zu stärken.

Das bedeutet für die Leitung,

- einen Raum zu schaffen und zu halten, der Wertschätzung für sich selbst und andere und aufrichtige und aufrechte Begegnung unterstützt; der Wahrnehmung von sich selbst und des Gegenübers ermöglicht, Zeit, um zuzuhören, das heißt auch, den inneren Raum und die Zeit des Begreifens zu haben.

Es bedarf einer Atmosphäre, die Sicherheit und Geborgenheit vermittelt, und die erlaubt, sich und seine Gefühle frei auszudrücken, nicht-wertend zu sein (also nicht in richtig/falsch - Kategorien zu denken) oder es zumindest zu merken und zu benennen; Fehler als kreativen Akt zu betrachten und auch so damit umzugehen, prozess- und anliegenorientiert zu arbeiten.

Es gilt, zu fördern, jenseits des Verstandes zu gelangen, richtig-falsch-Dichotomien zu verlassen und sich für neue Denk- und Gefühlsstrukturen zu öffnen – das heißt, mit kreativen Methoden zu arbeiten, die die emotionale Ebene anregen und Intuition und Kreativität fördern.

Die Offenheit, Intuition und Stille, in der Neues entstehen und wachsen kann, ist nötig für jeden Neubeginn. Neue Ideen brauchen Zeit und Raum und Aufmerksamkeit, um sich entfalten, sich formen zu können.

- Auf der Basis gegenseitiger Wertschätzung zu arbeiten, bedeutet, den anderen zu „sehen“, in Verbindung zu sein und damit auch offene und aufrichtige Rückmeldung zu geben: Wir lernen durch Rückmeldung. Das bedeutet auch, nein zu sagen, Verweigerung von Selbstverantwortung zu thematisieren, Konflikte anzusprechen, Widerstände zu erkennen und zu bearbeiten, eigene

Motive und Muster zu erkennen.

- Die Haltung der Leitung gibt die Energie des Kreises vor. Selbstklärung ist unabdinglich, um anderen Selbstklärung zu ermöglichen. Wir können nur in Räume führen, die wir selbst kennen. Wenn wir unser Ego selbst geklärt haben, ist es anderen möglich, ihr Ego zu betrachten.
- Der/die Projektleitung ist „bricoleur“, ein Bastler, der mit in der Organisation/ der Gruppe bereits vorhandenen Lösungssplittern arbeitet. Die Leitung sorgt dafür, dass jeder potentiell leiten kann, ist Gleiche/r unter Gleichen. Macht-„Spiele“ werden nicht unterbunden, sondern offen thematisiert und konstruktiv genutzt.
- Partizipative Leitung impliziert ein neues Verständnis von Leitung: Anleiten einerseits und begleiten andererseits, immer mit dem Ziel, Leitung überflüssig zu machen, und Selbstverantwortung zu fördern. Nach Sprenger ist die Kernaufgabe von Führung, „Zusammenarbeit da zu organisieren, wo sie von alleine nicht stattfindet“. Dies geht in partizipativer Arbeit weit über organisatorische oder Team-Aspekte hinaus – damit Menschen wirklich ihre Aufgabe erfüllen, sich der Arbeit hingeben, sich abstimmen und eigenständig mitdenken und mitentwickeln, bedarf es immer wieder der gemeinsamen (!) inneren Arbeit.

So lange Machtmissbrauch, der Wille, oben zu stehen, dominiert, ein „es-wissen“ stattfindet, ist ein gleichberechtigtes aufrichtiges und freies Miteinander, gemeinsame Verantwortung, ein Primat der Menschen statt Strukturen, nicht möglich. So lange es um Verwertbarkeit von Menschen geht, wird Miteinander im o.g. Sinne nicht gelebt sein. So lange es bereits im Denken der Einzelnen um Leistung und Konkurrenz geht, wird Partizipation nicht umgesetzt sein. So lange es kein Bewusstsein eines Miteinanders gibt, das Teilen als sein-Potential-zur-Verfügung-stellen (und das gerne, weil man sicher sein kann, nicht ausgebeutet zu werden) dem Besten aller dient, wird wechselseitige Bereicherung nicht umgesetzt sein. Und so lange wir in Trennungen und Labels stecken bleiben, ohne gleichzeitig darüber hinaus zu gehen, so lange wird das Problem bestehen bleiben: Es muss ja bestehen bleiben, um es lösen zu können.

Vielfalt ist lediglich kollektiver Egoismus, wenn jede Meinung toleriert wird, und jeder sein Ding macht. Bereit sein das aktuell Stattfindende zu leben: das heißt auch zu lernen miteinander zu reden, auch Unangenehmes anzusprechen, voneinander zu lernen, jenseits von Machtgelüsten und strategischen Interessen.

Partizipation ist ein Paradigmenwechsel.

Veränderung beginnt im Bewusstsein jedes einzelnen.

*„In Wirklichkeit müsste man es so ausdrücken, dass es nicht einen Hundermeterlauf mit nur einem Sieger gibt, sondern alle laufen gleichzeitig los und in verschiedene Richtungen. Sie müssen auch nicht alle eine gleich lange Strecke laufen – und dennoch sind sie am Ende alle Sieger.“ (Dürr, Es gibt keine Materie, S. 26)*