



**Verein für Veränderung, Partizipation, Integration und Kommunikation  
(Vepik) e.V., Göttingen;  
[www.vepik.de](http://www.vepik.de)**

### **Unsere Arbeitsweise konkret**

Grundsätzlich gehen wir da von aus, dass alles Sein lebendig ist und wir als Menschen miteinander verbunden und voneinander abhängig sind, ebenso wie Natur und Mensch, deren Teil wir als Menschen sind.

Basis aller Aktivitäten ist die **Visionsarbeit**:



In der Visionsarbeit werden die Visionen der Einzelnen für eine Welt, in der sie leben möchten, zusammengeführt und bilden damit den Teppich, der soziopolitische Veränderungen webt.

Wichtig dabei ist ein individueller kreativer Zugang, malen, singen, dichten, tanzen, jede Form des Selbstaudrucks, nach Möglichkeit so wenig kopflastig wie möglich: Es gilt, dem eigenen Inneren auf die Spur zu kommen. Der Verstand macht hier oft eng: „Klappt doch eh nicht“. Es geht jedoch darum, alles für möglich zu halten, ohne Schere im Kopf, zu „spinnen“ (Das Spinnen, das feine Weben von Fäden der Verbindung mit der Welt und Menschen, vernetztes Denken, Verweben von Wahrnehmungen und Zusammenhängen wird häufig als Spinnerei, losgelöst von Wirklichkeit wahrgenommen. Indes: Neue Ideen und neues Denken entstehen in kreativen Prozessen und setzen gleichzeitig Kreativität frei.).

Visionsarbeit ist eine Möglichkeit, Beteiligungsprozesse im Miteinander zu unterstützen, die – etwas abgenutzte, zum bloßen Wort verkommene – Einheit in der Vielfalt anzustreben, jenseits von Gleichmacherei oder Beliebigkeit, von Trennung oder Ver-einfältigung; Neues zu finden.

In ein anderes Bewusstsein des Miteinanders zu kommen: Das bedeutet unbekanntes Land zu betreten, das Verlassen ausgetretener Pfade, wirklich neue Wege zu gehen. *„Was bedeutet, dass sich die Wahrheit erst erschließt, wenn ich beginne ,zu gehen‘. Es gibt*

*keine ‚vorgefertigte Wahrheit‘, sondern nur eine sich ständig – im Dialog mit Anderen – neu ‚gestaltende Wahrheit‘* (Hans-Peter Dürr: Es gibt keine Materie, S. 62).

**In der längerfristigen Projektarbeit** ermöglicht die Visionsarbeit das gemeinsame Konzipieren und Planen des gesamten Projekts von Beginn an mit Beteiligung aller. Die gemeinsame Vision bildet die Grundlage, um weitere konkrete Schritte gemeinsam zu entwickeln: Themen/Inhalte, Methoden/Formen, Organisationsformen/-strukturen intern (Kommunikationsabläufe, Prinzipien, Regeln) und nach außen (Wie agieren wir nach außen? Mit wem? Wo sind Grenzen?) bis hin zum Aktions- und Zeitplan werden entlang der Vision entwickelt, sie dienen ihr: Die Form folgt der Vision.

### **Visionen lebendig machen**

Sich einer Vision anzunähern bedeutet hohe Aufmerksamkeit. Alltag, Schule, Beruf stehen der Vision oft entgegen – das macht sie manchmal vergessen, wir fallen in alte Muster zurück. Es ist nötig, sie immer wieder in Erinnerung zu rufen, sie lebendig zu halten, sie mit Leben zu füllen.

- Das gesamte Programm, Planung, Durchführung und Auswertung erfolgen entlang der Vision; dies gilt auch für Advocacy bzw. Rückmeldungen an Institutionen, Öffentlichkeitsarbeit etc.
- Die Vision dient als Erinnerung, zum Abgleich, zum „Zurückfinden“: Sind wir noch „in der Spur“?
- Die Arbeitsweise und Gruppendynamik wird in Hinblick auf die Vision reflektiert/rückgemeldet.
- Diskussionen/Streitigkeiten/Lösungsvorschläge werden in Hinblick auf die Vision hinterfragt. Ist das im Sinne der Vision, wie ist der Zusammenhang zur Vision? Z.B. wenn in der Gruppe ein Mehrheitsentscheid gemacht wird. Oder wenn Meinungen aufeinanderprallen – oft findet sich hinter großen Kontroversen ein gemeinsamer Nenner/Wert (z.B. Recht auf eigenen Ausdruck), der dann wiederum sorgfältig auf die spezielle Situation angewandt werden sollte (Wie kommt es zu der „Denke“ bei wem?).
- Eine Gruppen-Vision kann sich ggf. verändern. Dies gilt es regelmäßig zu überprüfen.
- Auch der Träger/die Projektleitung arbeitet im Sinne der Vision. Er/Sie ist Teil des Ganzen. Die Interventionen der Leitung richten sich nach der Vision.
- Eine Vision ist keine Regel. Es geht darum, an die inneren Werte anzuknüpfen, und damit eher Fragen zur Selbstreflexion zu stellen, zur Auseinandersetzung anzuregen statt Antworten zu geben. Eine Vision unterstützt darin, das eigene Denken und Tun in Hinblick auf die Konsequenzen zu überdenken/zu antizipieren (Selbstverantwortung). Sie ist eine Haltung, eine Ausrichtung – die Annäherung bedarf der Einübung und Auseinandersetzung und ist sicherlich nicht konfliktfrei. Eine Vision hilft dabei, dies konstruktiv zu tun. Eine Vision ist wie ein Stern am Himmel, dem man folgt.



## Herausforderungen – Veränderung beginnt in und selbst

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 Inden-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 einen 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, das dies zulässt und fördert – ein gemeinsames Suchen und damit konstante Achtsamkeit.

Partizipativ zu arbeiten erfordert ein 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, Verwecheln 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 größtenteils 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 Lösungssplintern 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.

Partizipation ist ein Paradigmenwechsel.

Veränderung beginnt im Bewusstsein jedes/ jeder Einzelnen.

*„In Wirklichkeit müsste man es so ausdrücken, dass es nicht einen Hundertmeterlauf 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.“* (Dürer, Es gibt keine Materie, S. 26)

Anna Heidrun Schmitt, Vepik e.V.; gekürzte Fassung 5. September 2016