

Demokratie ist mehr als eine Methode

Kompetenzentwicklung für Demokratie im Arbeitsalltag

Gerade in Krisenzeiten wird deutlich, wie stark der Druck der Verantwortung in schwierigen Entscheidungsfragen auf Menschen in Politik und Verwaltung lastet. Je mehr Risiken und Spannungen mit Entscheidungen verbunden sind, desto stärker wirkt der menschliche Reflex, diese Entscheidungen von ExpertInnen abhängig machen zu wollen. Doch komplexe Aufgaben lassen sich nicht allein durch Expertise Einzelner lösen. Erfahrungen mit partizipativen Dialogformaten zeigen, dass repräsentative diverse Gruppen sehr gut in der Lage sein können, auf der Basis von Expertisen und den Perspektiven Betroffener Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. Allerdings ist gute Beteiligung hoch anspruchsvoll. Nur mit der reinen Lehre partizipativer Methoden sind keine nachhaltigen Erfolge zu erzielen. Es braucht kompetente Menschen, die diese Prozesse navigieren können. Das vorliegende Discussion Paper erläutert vier relevante Kompetenzfelder und Arbeitsprinzipien und zeigt anhand praktischer Erfahrungen aus zwei Jahrzehnten der Organisationsentwicklung, wie diese Kompetenzen erlernt werden können.

1. Einleitung: Erfolgreiche Partizipationsprozesse brauchen mehr als eine gute Methode

In Unternehmen wie in öffentlichen Organisationen erfreuen sich Methoden beteiligungsorientierter Entscheidungsprozesse bereits großer Beliebtheit. „Design Thinking“, „Service Learning“ oder „Service Design“ entwickelten sich über die letzten Jahre zu immer nachgefragteren Methoden für die Entwicklung gemeinsam getragener Lösungen und sozialer Innovationen.

Innovative Veränderungsprozesse der Organisationskultur brauchen Möglichkeiten und Raum für Perspektivwechsel, um tragfähige Ergebnisse entwickeln zu können. Die Qualität der Ergebnisse, die auf diesem Wege entstehen, wird entscheidend genährt vom Grad der Partizipation, der Interdisziplinarität, von kultureller Vielfalt, vom Blick über den Tellerrand der eigenen Milieus und Denkschulen hinweg.

Im politischen Raum überwiegt oftmals die Wahrnehmung, wichtige Entscheidungen könnten am besten von ExpertInnen getroffen werden. Professionell organisierte Dialogprozesse und Beteiligungsverfahren wie z.B. Bürgerräte oder Zukunftskonferenzen legen jedoch nahe, dass soziale Gruppen sehr wohl in der Lage sind, im Kollektiv Lösungen für anspruchsvolle Probleme zu entwickeln (vgl. Gerwin 2018).

„Es braucht mehr Prozessgestaltungskompetenz innerhalb demokratischer Organisationen, um Beteiligung professionell begleiten (und/oder beauftragen) zu können.“

Unternehmen wie öffentliche Institutionen, egal ob sie mit „Design Thinking“, „Human Centered Design“, „agilem (Projekt-)Management“ oder mit neuen Entscheidungs- und Organisationsformen wie Holokratie (Wittrock 2017) oder systemischem Konsensieren (Paulus/Schrotta/Visotschnig 2013) arbeiten, erleben häufig, dass

nur mit der reinen Lehre einer Methode keine nachhaltigen Erfolge im Unternehmen bzw. der Organisation zu erreichen sind. Auch wenn im Prozess hoch professionell partizipativ gearbeitet wird, ist das noch keine Garantie, dass Empfehlungen auch umgesetzt werden. Was es braucht, ist eine stimmige Übersetzung der oft hervorragenden Entwicklungsangebote in diesem Themenbereich aus anderen Sektoren in den politischen Raum.

Doch worin genau bestehen die Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Partizipations- und Dialogprozesse im Arbeitsalltag und wie lassen sich diese erlernen? Bevor wir uns diesen Fragen widmen, möchte ich u.a. anhand der Erfahrungen aus der Learning Journey, die ich 2018 mit dem Progressiven Zentrum durchführte, aufzeigen, warum Partizipationsprozessen im Arbeitsalltag eine zentrale Rolle zukommen sollte. In der Learning Journey kamen VertreterInnen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft in mehreren Coaching Sessions zum Thema „Demokratie als Arbeitsalltag“ zusammen.

2. Warum Partizipation? Entwicklungsfelder für nachhaltiges Empowerment von Demokratie als Arbeitsalltag

Demokratie birgt im Arbeitsalltag viele Herausforderungen: Es gilt divergierenden Interessen verschiedener StakeholderInnen und Interessengruppen gerecht zu werden und gleichzeitig eine gesunde Balance zwischen basisdemokratischen Diskussionen und Effizienz zu finden. Und es geht bei allem Engagement auch darum, sich selbst so zu organisieren, dass es gelingt, als Mensch noch in Balance und in der Freude zu bleiben zwischen all den Anforderungen des Alltags.

Je größer die Organisation, je komplexer die Zusammenhänge, desto schwieriger wird es oft, Ergebnisse der eigenen Arbeit zu spüren. Und desto größer wird die Gefahr, sich von organisationaler Sinnlosigkeit demotivieren zu lassen. Ganz besonders gilt dies für Menschen, deren Motivation intrinsisch mit den Zielen der Organisation verknüpft ist.

„Die Erfahrung organisationaler Sinnlosigkeit vergiftet Demokratie im Arbeitsalltag.“

Diese Menschen brauchen Empowerment – um als Change-AgentInnen ihre Hartnäckigkeit als Tugend zu nähren, um ihnen ein größeres Repertoire an Handlungsmöglichkeiten an die Hand zu geben, durch das sie wirksamer werden können. Und um ihnen durch den Aufbau und die Pflege lernender Gemeinschaften Möglichkeiten zu geben, sich selbst und andere im lebendigen Dialog und im ständigen Werden zu fördern.

Wie kann man die Wirksamkeit der eigenen Arbeit, der eigenen „Interventionen“ in Prozessen stärken, deren Teil man selbst ist? Wie können Entwicklungsvorhaben besser gedeihen, wenn Prozesse zum Spielball der Politik zu werden drohen? Wie kann Scheitern im Beteiligungsprozess und wie können Pseudo-Beteiligungsprozesse vermieden werden? Was braucht es, um widerstreitende Interessen, Ungleichzeitigkeiten und Widerstände konstruktiv zu machen? Was braucht es, um in dieser Demokratie wieder mehr Wertschätzung für den Dienst in der und für die Verwaltung gedeihen zu lassen? Wie können Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft hierbei voneinander lernen? Und was lässt sich aus alledem für die eigene Praxis ableiten?

Auf diese Fragen haben wir in der Learning Journey Antworten gesucht. Jene Rahmenbedingungen und Kompetenzen zu vermitteln, war das Ziel einer von mir entwickelten Learning Journey, die ich gemeinsam mit dem Progressiven Zentrum und dort insbesondere mit Hanno Burmester, Policy Fellow und Organisationsberater, durchführte. Ganz im Sinne John Deweys Prinzips des Lernens durch echte Beteiligung und Erfahrung (Dewey 1927/1988) gehört dabei das Ziel, „communities of practice“ zu fördern, zum Gestaltungsprinzip der Learning Journey – eine Mischung aus Team- und Einzelcoachings, partizipativen Gruppenlernprozessen, Methodenvermittlung sowie Formaten zur Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion. Unter dem Namen „Demokratie als Arbeitsalltag“ luden wir VertreterInnen aus Institutionen und Zivilgesellschaft ein, Methoden und strategische Ansätze auszuprobieren.

Die Erfahrungen der Learning Journey machten deutlich, dass Rahmenbedingungen demokratischer Entscheidungen geschaffen und bestimmte Schlüsselkompetenzen noch verfestigt werden müssen. Um Menschen in öffentlichen Institutionen und der Zivilgesellschaft Werkzeuge an die Hand zu geben, die sie benötigen, um zur Entwicklung einer lebendigen Demokratie beizutragen, braucht es ein Ent-lernen alter Muster sowie das Erlernen eines neuen Bewusstseins.

Die leitende Frage dabei lautete: Was kennzeichnet eine angemessene, tiefer greifende Förderung von Schlüsselkompetenzen, die notwendig sind, um Demokratie als Arbeitsalltag lebendig und nachhaltig gestalten und

**„Im politischen Raum sind systemisches Denken und Prozessgestaltungskompetenz leider meist Mangelware. Das zeigt sich auch in den Angeboten für Weiterbildung für BeamtInnen und MitarbeiterInnen in Fraktionen, Abgeordnetenbüros, usw. Hier gibt es meist nicht mehr als oberflächliche Skill-Schulungen. Die Learning Journey zeigt als Pilotprojekt: „Das geht auch anders.““
(Hanno Burmester 2019)**

Learning Journey: "Demokratie als Arbeitsalltag"

Kontext:

Im Frühjahr/Sommer 2018 machte sich eine Gruppe engagierter Menschen aus unterschiedlichen Arbeitskontexten (u.a. Ministerien, Zivilgesellschaft, Parteien) am Progressiven Zentrum in Berlin gemeinsam auf den Weg, um als Gemeinschaft auf Zeit persönliche wie gesellschaftliche Umsetzungs- und Veränderungskompetenz zu stärken. Ziel war die Förderung von Schlüsselkompetenzen für Change-Agency, mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit, Empowerment sowie Selbstreflexion und Stärkung der (Dialog-) Prozessgestaltungskompetenz.

Methodisches Vorgehen:

Die Journey bestand aus drei mehrtägigen Workshops mit begleitenden Einzel- und Teamcoachings. Adressiert wurden Führungskräfte oder Projektleitungen im öffentlichen Dienst und NGOs, die sich zusammen mit anderen AkteurInnen in ihrer Umsetzungs- und Veränderungskompetenz stärken wollten. Sie brachten Commitment und Interesse mit, beteiligungsorientierte Prozesse in ihren Arbeitsfeldern und eine lebendige Demokratie zu fördern.

Hintergrund:

Inspiziert wurde diese Learning Journey durch das von mir in Kooperation mit Prof. Wolfgang Stark (Essen), Dr. Claudia Neusüß (Berlin) und Dr. Wolfgang Looss (Darmstadt) entwickelte Programm „Unternehmung Learning Journey – Schlüsselkompetenzen für Social Entrepreneurship“. Dieses für den Fachbereich Bildungswissenschaften/ Schlüsselkompetenzen konzipierte Programm wurde im Februar 2008 von der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Stifterverband für die deutsche Wissenschaft mit dem Preis für "Best Practice" ausgezeichnet. Das Programm wurde seither in verschiedenen universitären und unternehmerischen Kontexten in Anwendung gebracht (vgl. Gebel/ Neusuess/Stark 2009). Ausgangspunkt war hier die Erfahrung in der Praxis von Unternehmen und Organisationen, dass z.B. Betriebswirtschaftslehre zwar über die Funktion von Unternehmen „lehrt und bildet“, meist jedoch zu wenig für die unternehmerische Kompetenzentwicklung anbietet. Denn in der Praxis zeigt sich, dass grundlegende Sozialkompetenzen, Selbstreflexionsfähigkeit sowie (Innovations-) Prozessgestaltungskompetenz oftmals die kritischeren Faktoren sind, die Menschen im unternehmerischen Handeln erfolgreich machen oder scheitern lassen.

navigieren zu können? Aus der Perspektive von zwanzig Jahren praktischer Erfahrung in der Begleitung von Menschen in diesem Feld mit diesen Fragen waren mir für die Konzeption vier Entwicklungsfelder von besonderer Bedeutung.

3. Vier Kompetenzfelder für erfolgreiche Partizipationsprozesse

I. SELBST-FÜHRUNGS-KOMPETENZ STÄRKEN

Angesichts der wachsenden Dynamisierung und Komplexität unserer Arbeitswelt stehen klassisch-hierarchische Führung und Steuerung in der Managementtheorie als Auslaufmodell in der Kritik. Um so erstaunlicher scheint es, wie hartnäckig sich diese Form des Führens und Steuerns – von Teams, von Projekten, von Prozessen – ausgerechnet in unseren öffentlichen Institutionen und auch in viel zu vielen politischen und zivilgesellschaftlichen Organisationen hält.

In Arbeitsfeldern, die von Dynamiken der Demokratie als Arbeitsalltag geprägt sind, gibt es einen enormen Bedarf, Führung als agilen sozialen Prozess zu verstehen und vor allem zu gestalten.

„Wir brauchen soziale Führungskompetenz für die Führung von Organisationen und Gesellschaft, wie für die Führung von Teams. Um zudem in Gruppen Aufgaben selbstständig ausführen zu können, oder um Interessen und Widerstände in sozialen Gemeinschaften in tragfähige soziale Prozesse zu überführen, braucht es Selbst-Führungs-Kompetenz.“

Auf die Frage, was die Learning Journey ihnen persönlich gebracht hat, betonten TeilnehmerInnen neben der Methodenkompetenz vor allem diese Empowerment-Aspekte:

„Das Auflösen meiner Angst, Verantwortung in manchen Projekten zu übernehmen. Dieses Handlungsmuster konnte ich auch für viele andere Mitmachende aufbrechen bzw. die Sensibilität für dieses Problem auch bei anderen stärken. Zentral war dabei auch die Auseinandersetzung mit Kooperation statt Wettbewerb/Improvisation als Managementkompetenz.“¹

Mut, Entscheidungen zu treffen, eigene Ansichten sichtbar und verständlich zu machen, sich der Ambivalenzen und Unsicherheiten des eigenen Urteils bewusst zu werden, sind wichtige Elemente für Empowerment. Ganz besonders in einem Praxisfeld der Demokratie als Arbeitsalltag.

II. (SICH-)SELBST-BEWUSSTER-SEIN

Die Learning Journey versteht sich in erster Linie als ein Empowerment-Format. Zu einer Stärkung des Selbst gehört die Reflexion unserer Wahrnehmungsmuster, das Bewusstsein unserer Antriebsquellen und Potenziale sowie damit verbundener Fallen und Herausforderungen. Dazu zählt vor allem auch die Fähigkeit zu konstruktivem Umgang mit eigenen wie fremden Widerständen.

Grundlage dieses Entwicklungsziels ist die Auseinandersetzung mit der (De-) Konstruktion der eigenen Wahrnehmung und der Auswirkung unserer eigenen Werte und Überzeugungen auf unsere Kommunikation und unser Handeln. Selbstreflexion ist hier eine zentrale Kompetenz, um eigene Motive besser zu verstehen und aus der „Vogelperspektive“ einen breiteren Blick auf Situationen zu ermöglichen. Gleichzeitig geht es darum, das Potenzial unserer „mentalen Modelle“² und Einschränkungen zu erkennen. Denn identifizierte mentale Modelle bieten uns das notwendige Ausgangsmaterial für Innovationsprozesse.

Auch in der Konfrontation mit Widerständen anderer ist es zentral, sich der möglicherweise darin enthaltenen eigenen, einschränkenden mentalen Modellen bewusst zu werden.

1. Anonymisierte Rückmeldung aus der Evaluation der Learning Journey.
2. Mentale Modelle sind die Bilder, Annahmen und Geschichten, die wir von uns selbst, von unseren Mitmenschen, von Institutionen und von jedem anderen Aspekt der Welt in unseren Köpfen tragen. Mentale Modelle bestimmen darüber, was wir wahrnehmen, wie wir handeln und sind per Definition fehlerhaft und unvollständig („Wissenslandkarten“). Mentale Modelle sind der Grund, warum Menschen ein und dasselbe Phänomen/ Ereignis unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Das Konzept geht bis in die Antike zurück. Der Ausdruck wurde in den 1940er Jahren von Kenneth Craik geprägt und fand über die Kognitionswissenschaft Verbreitung.

„Widerstand ist oftmals negativ konnotiert, bietet jedoch gleichzeitig wertvolle Informationen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.“

Wichtig ist dabei zu verstehen, auf welcher Ebene der Widerstand stattfindet: Widerstände aufgrund von Informationsdefiziten lassen sich in der Regel mit Informationen auflösen. Bei erfahrungsbasierten oder noch tiefer sozialisierten glaubensbasierten Widerständen/mentalmodellen ist Information in der Praxis jedoch häufig wirkungslos. Hier brauchen wir dringend Veränderungsimpulse und Prozesse, die andere Erfahrungen und Begegnungen ermöglichen.

Da tiefer sitzende Widerstände aufgrund von schlechten Erfahrungen, Ängsten oder sozialisierten Überzeugungen nicht durch einfache top-down Informationen aufgelöst werden können, brauchen wir mehr Begegnungsräume, in denen Ängste oder ablehnende Haltungen offen diskutiert werden können.

„Demokratie braucht noch viel mehr Begegnungsräume, um über die Gründe des eigenen Widerstandes zu bestimmten Themen sprechen zu können und neue Gestaltungsmöglichkeiten für Demokratie zu erfahren.“

Bürgerräte sind hierfür ein gutes Beispiel, weil sie in kleinen Gruppen dem Dialog Andersdenkender einen Raum bieten, in dem auch emotional kommuniziert werden kann. In diesem Raum werden neue Begegnungen möglich und es können neue Erfahrungen gemacht werden, die mit reiner Information nicht vermittelbar gewesen wären.

Es ist Zeit, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit neu zu denken, was in vielen Bereichen ja bereits stattfindet. Gerade in der Politik schreitet der Vermittlungsauftrag nach neuen Formaten.

„Innovative Formate verfehlen jedoch ihr Ziel, wenn der notwendige dialogische demokratische Begegnungsraum als Event missverstanden wird, und wenn tragende AkteurInnen zu erschöpft und überreizt sind für echten Kontakt oder zu überfordert, um mit Meinungen kooperativ umzugehen.“

Die Auseinandersetzung mit Möglichkeiten des konstruktiven Umgangs mit Widerständen stößt meist – so auch in der Learning Journey – auf besonders positive Resonanz. Viel stärker dafür zu werben, die Welt mit den Augen anderer zu sehen, hierfür tatsächlich auch mehr spielerische Angebote zu machen (von Dialogveranstaltungen bis zu Demokratie-Computer- und Brettspielen, wie wir sie viel auch im Diversity Bereich finden) waren einige Ideen, die in der Learning Journey diskutiert wurden. Nicht zwingend als völlig neue Ideen, aber mit dem Gefühl, hier viel aktiver werden zu müssen, wenn wir in dieser Gesellschaft etwas verändern wollen.

Dieser Perspektivwechsel stärkt die Empathiefähigkeit und damit auch das Sich-Selbst-Bewusst-Sein.

III. DIALOG-PROZESS-GESTALTUNGS-KOMPETENZ STÄRKEN

Die Reflexion darüber, dass unterschiedliche Quellen bzw. Motive von Widerstand völlig andere Rahmenbedingungen für die Prozess- und Dialoggestaltung erfordern, hat die Gruppe sehr beschäftigt. Für manche war dies ein wichtiger Aha-Effekt, sowohl im Hinblick auf Herausforderungen im individuellen Arbeitskontext, als auch für Herausforderungen, mit denen wir gesellschaftspolitisch konfrontiert sind. Hier wurde viel Potenzial für mehr Impact der eigenen Arbeit im Feld spürbar, sowohl im Hinblick auf die eigene Kommunikation als auch im Hinblick auf die Gestaltung von Entscheidungsprozessen, wie beispielsweise der „Widerstandsabfrage“ (dem systemischen Konsensieren, vgl. Wittrock 2017).

Bei der Gestaltung demokratischer Prozesse geht es häufig ganz besonders darum, mit Überraschungen klar zu kommen, mit Widerständen konstruktiv umgehen zu lernen und sich auf neue Situationen einstellen zu können.

„Es gilt Gruppendynamiken zu erkennen, navigieren zu können zwischen den Notwendigkeiten der polarisierenden Debatte von Argumenten und reflektierenden bzw. generierenden Dialogen. Und es gilt die Klaviatur des Botschaftsmanagements spielen zu können.“

Hilfreich ist dabei Wissen über Strukturen, Zusammenhänge und soziale Dynamiken. Noch bedeutsamer ist jedoch das „Wissen“ darüber, was ich nicht weiß bzw. wissen kann. Welches Wissen ich brauche, bzw. in Erfahrung bringen muss. Und wo und wie ich dieses Wissen erwerben kann, um kompetent und verantwortungsbewusst agieren zu können.

„Komplexe Systeme folgen keiner linearen Logik, wo auf Knopfdruck und an anderer Stelle vorhersehbare Ergebnisse entstehen. Und umso komplexer ein System, umso stärker stoßen klassisch planende Steuerungspraktiken an ihre Grenzen.“

In der Praxis fehlt es dann häufig im entscheidenden Moment an Zutrauen, selbst in Verantwortung zu gehen oder Menschen mit diesen Kompetenzen Vertrauen und Gestaltungsräume zu geben. Die Bereitschaft im politischen Raum, sich auf Ungewissheiten einzulassen und dem Prozess zu vertrauen, erlebe ich häufig als deutlich gebremst. Eine stärkere Förderung von Dialog-Prozess-Gestaltungs-Kompetenz kann helfen, diesen defensiven Routinen entgegenzuwirken.

Mit Dialog-Prozess-Gestaltungs-Kompetenz ist die Fähigkeit gemeint, Handlungsbedarfe in stimmige Prozessdesigns übersetzen zu können und Führung (sei es die Führung von Projekten, von Organisationen, von Teams, von Aufgaben) vor allen Dingen als sozialen Prozess zu begreifen.

Es braucht systemische Analysefähigkeit, ein grundlegendes Verständnis der Dramaturgie einschneidender Veränderungsprozesse/Change Management sowie der

Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Durchführung von Dialogprozessen in kleinen und großen Gruppen. Es geht um die Fähigkeit, in unterschiedlichen Dialogformaten zu navigieren und Gesprächsprozesse zu moderieren bzw. zu fasilitieren und Interessenskonflikte in konstruktive Entscheidungsprozesse zu übersetzen. Haltung und Arbeitsprinzipien sowie Methoden des agilen Projektmanagements gehören hier ebenso dazu wie Grundprinzipien innovationsfördernder Arbeitsweisen wie „Service Design“ und die Sensibilisierung für Mustersprache.

Hier geht es vor allem um die inzwischen vielfältige Forschung zu Mustersprache, basierend auf der vom Mathematiker und Architekten Christopher Alexander entwickelten „pattern language“. Die Beschäftigung mit Mustern als ein Gestaltungselement agiler Arbeitsprozesse wird seit einigen Jahren in der Innovationsforschung breit über die Disziplinen wie auch in der Organisationspsychologie diskutiert (vgl. Sickinger/Baumgartner/Gruber-Mücke 2018). Muster ermöglichen uns, Gemeinsamkeiten in verschiedenen Situationen zu sehen. Als Gestaltungsmuster beschreiben sie Muster des Gelingens, in der Prozessgestaltung z.B. das Muster „Einladungen aussprechen“, das Muster „Widersprüche aushalten“ oder das Muster „gemeinsame Basis“. In jedem Kontext ist es notwendig, diese Muster zu interpretieren, denn ihr Zusammenspiel ist immer einzigartig. Als beschriebene Muster bieten sie smarte Möglichkeiten, die zu Grunde liegenden Prinzipien der Gestaltung in Einfachheit zu vermitteln.

Auch die Teilnehmenden der Learning Journey waren aufgefordert, hinderliche Muster zu erkennen und vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen mit Veränderungsvorhaben in förderliche Muster zu übersetzen.

„Gerne werden alte Ansätze im neuen Frame und Kontext als neue Methoden vermarktet. In der Praxis ist jedoch eher die Wiedererkennbarkeit von Mustern ein Schatz, weil sie uns in unserer eigenen Kompetenzentwicklung empowert, statt uns das verunsichernde Gefühl zu vermitteln, wieder die neueste Methode noch nicht zu kennen und zu können.“

Hier geht es darum zu sensibilisieren, welche förderlichen Muster wir selbst erkennen können bzw. wie wir lernen können, selbst positive Muster zu beschreiben für typische wiederkehrende Probleme der Praxis, um diesen Problemen entgegenzuwirken. Musterbeschreibungen bieten eine Sprache an, um besser (im Sinne von wiedererkennbar) über grundlegende Dynamiken und Einflüsse sprechen zu können.

IV. MEHR COMMUNITY BUILDING FÜR DEN ARBEITSALLTAG IN DER DEMOKRATIE

Angesichts dieser Komplexität greifen wir zu kurz, wenn wir uns auf individuellen Kompetenzerwerb fokussieren. Denn selbst hoch kompetente Individuen produzieren in der Gemeinschaft nicht automatisch kompetente soziale Systeme (vgl. Simon 2013). Deshalb erfordert die Komplexität unserer sozialen Systeme Raum, in dem „soziale Systeme“ lernen können, Raum für kollektiven Kompetenzerwerb.

„Doch wenn Demokratie heißt, dass man verbindend, aber durchlässig ist – wie können wir dann diese Lern-Gemeinschaften gestalten?“

Diese Frage beschäftigte die Teilnehmenden der Learning Journey, weil sie als Gruppe in der Selbstwahrnehmung zwar einerseits einen Teil unserer Gesellschaft repräsentierte, gleichzeitig aber aufgrund der rein weißen Gruppenkonstellation hochqualifizierter Menschen große Teile unserer Gesellschaft nicht (re)präsentiert waren. Dies war einer der Widersprüche, der den Dialog der Gruppe befeuert hat: Wie können wir überhaupt untereinander in unserer Gesellschaft und im Arbeitsleben besser in Kontakt kommen? Dies ist auch für zukünftige Ausschreibungen solcher Programme eine wichtige Frage.

So wurden in einem „Dragondreaming-Prozess“³, einer Methode des partizipativen Community Buildings, den Teilnehmenden ungeahnte Möglichkeitsräume in einer gemeinsamen Visionsentwicklung aufgezeigt.

3. „Dragondreaming“ gehört zu den beliebteren Methoden im Bereich des sozialen Permakulturdessigns. Der Australier John Croft entwickelte diesen Ansatz als eine Art Projektmanagementmethode, basierend auf den Lehren der Systemtheorie, sowie den Lehren der Aborigines.

„Zunehmende Polarisierung politischer Debatten verstärkt auch die Ablehnung gegenüber dem Kompromiss – es gibt nur Gewinner und Verlierer.“

Die Gruppe schätzte am Dragondreaming die Möglichkeiten im Denken und Planen, die durch das praktische Erleben des verbindenden Dialog-Prinzips eines „sowohl als auch“ entstehen. Um in diesem Beispiel zu bleiben: Wie müssen neue Vorhaben und Initiativen gestaltet sein, damit sie nicht als zusätzlicher Ballast den Druck auf die persönliche Work-Life-Balance noch mehr erhöhen? Damit sie trotz gefühlter Auslastung attraktiv sind und mobilisieren?

Der Planungsansatz des Dragondreamings greift diesen Aspekt ebenfalls auf. Allerdings wird hier statt trockener Evaluation Reflexion von Erlebtem und damit verbundenen Learnings mit einer Feier gewürdigt. Fehler machen ist anstrengend und eine wichtige Erfahrung des Scheiterns hat es verdient, gewürdigt zu werden. Gefeierte wird hier nicht das Scheitern, sondern die Lehre, die daraus gezogen wurde und die Kraft für den visionären nächsten Schritt, der daraus entstehen kann. Ein derartiges Vorgehen könnte im demokratischen Arbeitsalltag auch helfen, dass Evaluationen im alltäglichen Hamsterrad des Aktionismus nicht so häufig untergehen.

Dieses Potenzial der Umsetzung und des anschließenden reflektierenden realen Feierns gelungener und noch nicht gelungener Umsetzungsvorhaben hat in der Gruppe der Teilnehmenden der Learning Journey Energien mobilisiert. Es geht um echte Würdigung und Spaß im Feiern – und nicht um sinnentleerte Albievents.

4. Fazit: Erfolgsfaktoren für eine lebendigere Demokratie im Arbeitsalltag

Demokratie darf Freude machen – auch im Arbeitsalltag. Für neue Vorhaben und Prozesse gilt das ganz besonders, wenn sie nachhaltig sein sollen. Ist es nicht überzeugend, dass wir nach Wegen suchen sollten, wie die Dinge, deren Realisierung uns wichtig erscheint, (noch) mehr Spaß machen könnten?

Wenn wir die Wertschätzung unseres unter Druck geratenen demokratischen Systems erhöhen möchten, tun wir gut daran, uns so zu organisieren, dass Spaß und Wertschätzung als wichtige motivatorische Triebfedern der nachhaltigen Entwicklung nicht auf der Strecke bleiben.

Für lebendige Demokratie im Arbeitsalltag braucht es

- **Sich-Selbst-Führungs-Kompetenz** als Fähigkeit, mich für meine Interessen, das was mir Spaß macht, einsetzen zu können und andere dafür begeistern zu können;
- **Sich-Selbst-Bewusst-Sein** und damit verbunden die Fähigkeit, Kontakt mit „anderen“ als Bereicherung und nicht als Anstrengung und Bedrohung zu empfinden;
- die Fähigkeit, **Dialog-Prozesse partizipativ gestalten zu können**, statt sich von Interessensvielfalt stressen oder von gefühlter Ohnmacht demotivieren zu lassen;
- echte **Communities of Practice**, die einladen, das eigene und gemeinsame Tun zu reflektieren, zu experimentieren und in eine neue, ungewohnte Praxis „zu stolpern“. Und zwar in einer wertschätzenden Atmosphäre der Gemeinschaft, sodass selbst die Evaluation von Fehlern zum Fest wird, weil sie als Bereicherung empfunden wird.

Es braucht mehr als Methoden, um Demokratie mit Leben füllen zu können und krisenfest zu machen. Wenn wir Demokratie stärken wollen, dann müssen wir dies mit demokratischen Methoden und einer demokratischen dialogischen Grundhaltung tun. Demokratie braucht jenseits guter Methoden eine konsequente Förderung individueller wie kollektiver Dialog- und Prozessgestaltungs-kompetenzen. Dafür braucht es noch mehr Begegnungsräume, die dies ermöglichen.

Dies erfordert mehr als das kognitive Wissen, dass Demokratie wichtig ist. Es geht um die Möglichkeit, Kompetenz durch Erfahrung zu fördern.

„Wir haben verstanden, dass man nicht weitergeben kann, was man nicht selbst lebt. Die Dinge zu leben, auch wenn das nicht immer einfach ist. Darauf kommt es an.“⁴

Ist die Art, wie ich lebe und arbeite, eigentlich demokratisch? Welche Haltung sollten BürgerInnen und Organisationen pflegen, um Demokratie in ihrer alltäglichen Praxis zu stärken? Das waren für die Teilnehmenden dieser Learning Journey, BeamtInnen wie AkteurInnen der Zivilgesellschaft, wichtige Fragen und Inspiration für kreative Weiterentwicklung.

Dieses Erleben von Selbstwirksamkeit im demokratischen Handeln ist unstrittig von großer Bedeutung für die Motivation von Engagement. In demokratischen Systemen ist sie eher kollektiv als individuell zu erleben. Ich frage mich deshalb: Warum gehört soziale Prozessgestaltungs-kompetenz, die Fähigkeit zur Gestaltung partizipativer kollektiver Prozesse (jenseits des Projektmanagements), nicht zur Grundqualifikation in unserer demokratischen Gesellschaft?

Es braucht mehr als Fach- und Feedbackkompetenz und Motivation, um im Leben, um in der Arbeitswelt und vor allem in der Politik und in der Verwaltung Prozesse souverän (mit)gestalten zu können.

4. Das Zitat entstammt dem Dragondreaming-Protokoll des zweiten Workshops der Learning Journey/Auszug der O-Töne einiger TeilnehmerInnen.

„Formate wie die Learning Journey können – wenn sie skaliert werden – einen entscheidenden, systemischen Unterschied machen. Und so dazu beitragen, dass Demokratie aus dem Inneren des Staates heraus auf der Höhe der Zeit gestaltet wird.“ (Hanno Burmester 2019)

Wir brauchen solche geschützten Räume, in denen sich unterschiedliche Denkschulen und Organisationen, unterschiedliche Hierarchieebenen begegnen können. Erfahrungen mit solchen Formaten als Inhouse-Format zeigen, dass dies auch innerhalb von Organisationen funktionieren kann. Viel zu selten begegnen sich unterschiedliche Hierarchieebenen und gibt es Kontakte jenseits des eigenen fachlichen Tellerrands. Selbst in offenen Weiterbildungsangeboten auf dem freien Markt wird z.B. Führungskräfteentwicklung für Top-Führungskräfte und Nachwuchs-Führungskräfte meist sorgsam voneinander getrennt. Mehr Lernformate, in denen MitarbeiterInnen und Führungskräfte jenseits der Hierarchien zusammenkommen, um gemeinsam zu lernen, wären hier von großem Vorteil.

Denn gerade das hierarchieübergreifende, das hierarchiefreie gemeinsame „Ent-lernen“ von hinderlicher Praxis bietet wunderbares praktisches Potenzial, um Kompetenzen für „Demokratie im Arbeitsalltag“ zu stärken.

Wieso lernen Mitarbeitende und Führungskräfte in der Regel nur in getrennten Formaten Feedbackkompetenz (wenn sie es denn tun)? Dürfen in unserer Gesellschaft MinisterInnen auch noch lernen, ohne sich ins geschlossene Kämmerlein mit ihrem Coach oder ihrem Team zu begeben? Wieso lernen SchuldirektorInnen nicht gemeinsam mit LehrerInnen und SchülerInnen und ElternvertreterInnen etwas über Kulturentwicklung, Transformation, Prozessgestaltungskompetenz? Wir brauchen mehr solcher Formate, denn sie alle böten einen lehrreichen Reflexionsraum für uns alle, was die Offenheit oder Verschlussheit in unseren Unternehmen, Organisationen in unserer Gesellschaft, was Demokratie im Arbeitsalltag betrifft.

Das mag der oder dem einen oder anderen etwas utopisch anmuten. Wahrscheinlich insbesondere dann, wenn wir Lern- und Entwicklungsräume als quälende Pflichtübung erlebt haben. Wir sollten diese Begegnungen und Lernräume vielmehr als ein Fest begreifen und gestalten. Es braucht die Freude an Communities of Practice, um diese zu bilden und zu erhalten.

Lasst uns Demokratie als ein lebendiges Wesen begreifen, was im Alltag gepflegt und gefeiert werden will – ein Festakt, zu dem wir nicht eingeladen werden teilzunehmen, sondern zu dem wir eingeladen sind, um ihn selbst aktiv mitzugestalten und mitzufeiern.

Das stärkt die Basis, die es braucht, um auch Krisen im Miteinander als solidarische demokratische Gemeinschaft zu meistern.

Die Autorin



Carolin Gebel arbeitet seit 20 Jahren als Personal- und Organisationsentwicklerin und Coach in und für verschiedene politische und zivilgesellschaftliche Institutionen und Unternehmen. Zu ihren aktuellen Arbeitsschwerpunkten als selbständige Beraterin und Facilitatorin gehören die Prozessbegleitung von Kultur-Veränderungsprozessen, Community building, partizipative Dialog-Prozessgestaltung, sowie Kompetenzentwicklung für Transformation und Leadership. Ihr politikwissenschaftliches Interesse gilt Fragen der Gestaltung einer partizipativeren lebendigen Demokratie und dem Empowerment demokratischer Selbstorganisation innerhalb von Organisationen durch Förderung von Prozessgestaltungskompetenz.

www.carolin-gebel.com

Das Progressive Zentrum

Das Progressive Zentrum ist ein unabhängiger und gemeinnütziger Think-Tank mit dem Ziel, neue Netzwerke progressiver AkteurInnen unterschiedlicher Herkunft zu stiften und eine tatkräftige Politik für den ökonomischen und gesellschaftlichen Fortschritt mehrheitsfähig zu machen. Dabei bezieht Das Progressive Zentrum besonders junge VordenkerInnen und EntscheidungsträgerInnen aus Deutschland und Europa in die Debatten ein. Die Themenschwerpunkte liegen entlang der drei Programmbereiche Zukunft der Demokratie, Strukturwandel sowie Internationaler Dialog mit einem besonderen Fokus auf die europäische Integration und transatlantische Partnerschaft. Die Organisation hat ihren Sitz in Berlin und wirkt darüber hinaus in vielen Ländern Europas (u. a. Frankreich, Polen, Großbritannien) sowie in den USA.



Impressum:

Alle Rechte vorbehalten. Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten vom Progressiven Zentrum auch in Auszügen ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

ISBN: 978-3-96759-011-1

© Das Progressive Zentrum e.V., 2020

Ausgabe: August 2020

V.i.S.d.P.: Dominic Schwickert
c/o Das Progressive Zentrum e.V. | Werftstraße 3, 10577 Berlin

Vorsitzende: Michael Miebach, Judith Siller,
Katarina Niewiedzial, Thomas Kralinski
Geschäftsführer: Dominic Schwickert

www.progressives-zentrum.org
mail@progressives-zentrum.org
www.facebook.com/DasProgressiveZentrum
twitter: @DPZ_Berlin

Redaktion: Paulina Fröhlich, Paul Jürgensen,
Lukas Schwemer

Layout: Daniel Menzel, basierend auf einem Design von
4S & Collet Concepts