

Beteiligung übers Reden hinaus!

Wolfgang Fänderl

Warum sprechen wir so häufig von Partizipation, ohne sie dann in die Tat umsetzen zu können? Was braucht Beteiligung um zukunftsfähig zu sein? Wer sind die Initiatoren moderner Beteiligungsprozesse und was zeichnet sie aus? Wie können wir Kooperation praktikabel definieren und gestalten?

Hier meine 3 Thesen, die ich im Weiteren begründen möchte:

Beteiligung übers Reden hinaus...

- funktioniert besser freiwillig, mit wertschätzender Haltung,
- benötigt reflektierte, proaktive Menschen und Institutionen und
- braucht vorbereitete Gestaltungsspielräume.

2000 bis 2004 wurde im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung an der Universität München das Forschungs- und Entwicklungsprojekt »Gemeinsinn« durchgeführt. Dabei wurden Haltungen, Schritte und Strukturen erarbeitet, die eine freiwillige »Beteiligung übers Reden hinaus« (Handbuchtitel 2005) fördern. Das so entwickelte Projektverfahren »Gemeinsinn-Werkstatt« wird in diesem Artikel beispielhaft auf den Umgang mit effektivem Umweltschutz angewandt.



Abbildung 1: Spiral-Logo des Projektverfahrens »Gemeinsinn-Werkstatt«

Was heißt »Beteiligung übers Reden hinaus«?

»Teil haben« und »Teil sein« ist mehr als nur kontaktiert und gefragt, hinzugezogen und eingebunden zu werden. »Dazugehören« ist existenziell und »sich gegenseitig beteiligen« ist Grundlage unseres Gemeinwesens. »Beteiligt sein«, ohne sich im Kollektiv zu verlieren, ist Teil unserer Identität und unseres Selbstverständnisses.

Wenn es also beispielsweise um die Erhaltung unserer Umwelt und die Zukunft unserer Kinder geht, wollen und sollen Bürger/innen und Konsumenten/innen nicht nur daneben stehen und zusehen, was andere machen, sondern mitgestalten. Doch wie?

Schreibt die Obrigkeit den Leuten einfach etwas vor und halten solche »Lösungen« dann in der Praxis? Genügt das Charisma einer Vorbild- oder Führungsfigur? Richtet es der Markt, auch vielleicht in Form eines regionalen, »alternativen« Marktes? Genügen ehrenamtliches Engagement und Philanthropie? Bewirken Flash Mobs und Bürgerinitiativen wirklich etwas? Oder erfordern die Menschen von heute und die Probleme von heute nicht andere Wege, auf denen gemeinsam formelle Regeln und Bewusstseinsbildung entwickelt werden, die Anerkennung finden und wirken?

Heutzutage sind wir es immer weniger gewohnt, uns Beteiligung verordnen zu lassen und individuelle Freiräume aufzugeben. Gleichzeitig wächst der Druck, Fragen weltweiter Gerechtigkeit, der Umwelt, der Regeln für die Wirtschaft und damit auch des Konsums verbindlich zu verantworten.

Im Handbuch steht dazu: »Die Gemeinsinn-Werkstatt fördert freiwilliges Engagement bei brennenden Anliegen und arbeitet mit einer Kombination von innovativen Beratungs-, Projekt- und Großgruppenverfahren. Mithilfe eines Baukastensystems und methodischer Unterstützung aus dem Begleitnetzwerk entsteht ein maßgeschneidertes Projektdesign für die Selbstorganisation während des gesamten Projektverlaufs. Mit Ansätzen der intrinsischen Motivation, partnerschaftlichen Beteiligung und wertschätzenden Reflexion schafft die Gemeinsinn-Werkstatt Raum für Austausch, Vernetzung und Qualifizierung sowie für die Balance von Individuum und Gemeinschaft.«

Wie funktioniert »Beteiligung übers Reden hinaus«?

Nun aber zur Erläuterung der drei Eingangsthemen, mit Beispielen aus Beteiligungsverfahren zum Klimawandel.

These 1: Beteiligung übers Reden hinaus funktioniert besser freiwillig, mit wertschätzender Haltung

Beteiligung ist ein wechselseitiger Prozess von Teilnahme und Teilgabe, Eigensinn und Gemeinsinn, Kooperation und Konkurrenz, die jeweils zusammengehören wie zwei Seiten einer Medaille. Je transparenter, freiwilliger und ausgeglichener die Prozesse, desto runder laufen sie.

Schon Aristoteles stellte fest: »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile«. Je größer die Dimension des Ganzen, desto mehr Beteiligung ist nötig. Von »Gemeinsinn« sprechen wir dann, wenn ein Engagement auf persönlicher, institutioneller und gesellschaftlicher Ebene Mehrwert bzw. Triple-Win (s. Abb. 2) bewirkt.

$$1^1 + 1^1 + 1^1 < (1 + 1 + 1)^{1+1+1}$$

Abbildung 2: Die Bündelung der Potenziale der Einzelnen führt zum Triple-Win-Effekt

Gemeinsinn ist also weit mehr als Gutmenschentum und Altruismus. Er lässt sich organisieren, für eine äußerst effektive, nachhaltige und profitable Beteiligung übers Reden hinaus.

In der Gemeinsinn-Werkstatt werden persönliche und gemeinschaftliche Ebene, werden Menschen und ihre Rollen in unterschiedlichen Institutionen und Gemeinschaften auf strukturierte Weise verbunden. Für die Dauer eines Projektes führt sie eine weitere Vernetzungsebene ein, die aus den beiden anderen Ebenen freiwillig unterstützt wird (s. Abb. 3).

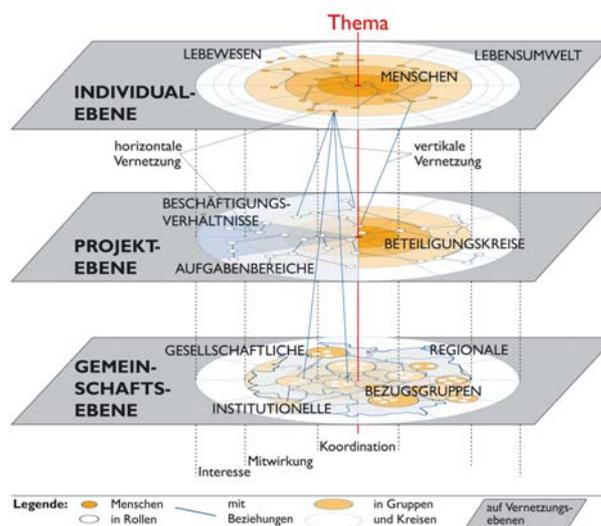


Abbildung 3: Dreidimensionales Vernetzungsmodell der Gemeinsinn-Werkstatt

Voraussetzungen für diese Art von Gemeinsinn sind soziales Bewusstsein, soziale Fähigkeiten und soziales Engagement, die sich durch den Rahmen gemeinsam entwickeln.

Beteiligung verschiedener Interessengruppen über das Reden hinaus benötigt besonders hohe Motivation. Diese entzündet sich in der Regel an einem sinnvollen, »brennenden« Anlass oder Thema. Das Gemeinsinn-Konzept bietet dazu eine anschauliche Formel aus den sechs deutschen Modalverben als Orientierung:

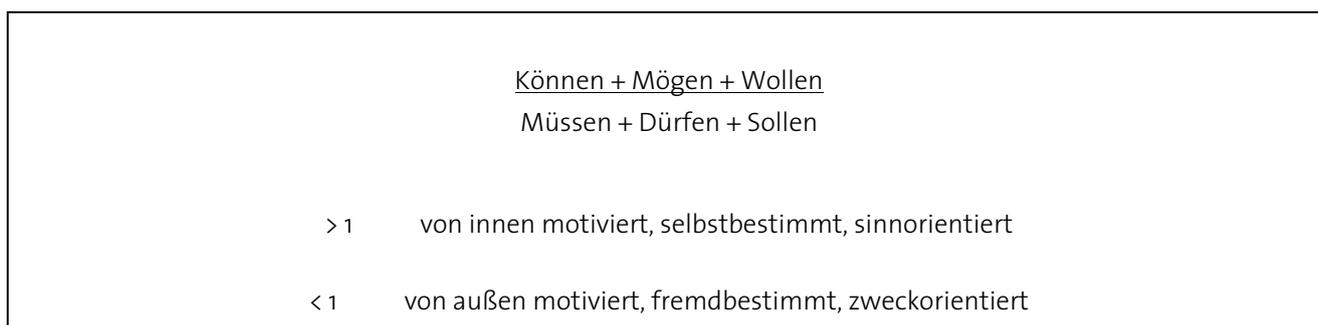


Abbildung 4: Motivationsformel der Gemeinsinn-Werkstatt

Je mehr Vorgaben und Fremdmotivation hinzukommen, desto schwächer wird der eigene Anteil am gemeinsamen Projekt. Deshalb ist partnerschaftliche Anerkennung vorgesehen, die andere Formen wählt als joviales Lob und Ehrennadeln.

Beteiligte sind nicht gleich, sondern höchst unterschiedlich: und das ist gut so! Die Kooperation unterschiedlicher Partner profitiert von der Diversität der Kenntnisse, Lebenserfahrungen und Ressourcen, die zu Gunsten eines gemeinsamen Anliegens eingebracht werden. Deshalb lautet die Devise bei diesem Projektverfahren:

- voneinander lernen
- miteinander gestalten
- füreinander einsetzen

Abbildung 5: Gemeinsinn-Werkstatt-Motto

Die Bereitschaft zur Beteiligung liegt auf unterschiedlichen Niveaus und wird durch 4 Beteiligungsebenen (Initiativkreis, Projektkreis, Veranstaltungskreise und Aktionskreise) sowie 9 Prozessschritte optimal berücksichtigt. Dieser Aufbau und diese Abfolge halten den Schwung und sind rückkopplungsoptimiert.



Abbildung 6: Beteiligungsmodell Gemeinnütziger Werkstatt

- **Aktivierung:** Zu Beginn steht ein brennendes Anliegen, das viele betrifft (1). Ein Initiativkreis möchte es mit anderen bearbeiten, konkretisiert Ziele, Titel, Beteiligungskreis und Ablauf des Gesamtprojekts und leitet den Prozess ein (2). Ein Projektkreis erstellt den Basisplan für den gesamten Prozessverlauf und unterstützt auf organisatorisch-methodischer Ebene die verschiedenen Projektphasen (3). Ein Veranstaltungskreis entsteht durch die Einladung weiterer Interessierter zu einer Großveranstaltung (Aktivierungsforum), auf der sich Aktionskreise bilden und miteinander Einzelaktionen planen können. (4)
- **Realisierung:** Die Aktionskreise werden im Alltag durch weitere Interessierte erweitert und erhalten bei Bedarf Unterstützung vom Projektkreis. Bereits in Phase 3 wurden entsprechende Basisaktionen angedacht, um die Kontinuität der Aktionen zu fördern: Schwarzes Brett oder Internetplattform, regelmäßige Treffen, Fortbildungen, Beratungsgespräche etc. (5)
- **Integration:** Zum Abschluss des Projekts werden beim Integrationsforum (6) und bei Folgetreffen von Projekt- (7) und Initiativkreis (8) die Ergebnisse präsentiert, der Verlauf des Prozesses reflektiert sowie das Erreichte gefeiert! Am Ende sind unterschiedliche Lösungen zum Thema entstanden, wurden methodische Erkenntnisse festgehalten und haben sich Gemeinnützige Netzwerke entwickelt, die auch in Zukunft weiterarbeiten können. (9)

Einen weiteren Hinweis zur geschickten Strukturierung von Beteiligungsverfahren entnehmen wir dem Modell schrittweiser Ausdehnung und Bündelung von Komplexität. Der Komplexitätsbogen im Beteiligungsmodell einer Gemeinnütziger Werkstatt (vgl. Abb. 6) lässt sich auf kleine wie große Prozesse übertragen – vom 3-Minuten-Gespräch bis zum 3-Jahres-Projekt.

Zusammen mit einer wertschätzenden Grundhaltung allen Beteiligten gegenüber, einem interessenorientierten Delegationsmodell und interaktiven Beteiligungsmethoden gewinnt das freiwillige Engagement beim Projektverfahren Gemein-sinn-Werkstatt eine Dynamik und Nachhaltigkeit, die Lust macht auf mehr (vgl. Mehrwert-Kurve Abb. 7).

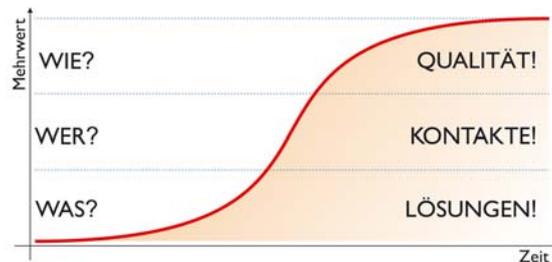


Abbildung 7: Mehrwert-Kurve

Ein Projekt, das sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, die Freiwilligkeit der bestehenden und die Begeisterung neuer Partner aufrecht erhalten will, muss dieses Öffnen und Schließen in einen organischen Prozess überführen. Die Grenzen zwischen Interessenten, Mitwirkenden und Koordinierenden sollten klar, aber auch leicht durchlässig und reversibel sein (vgl. Abb. 8).

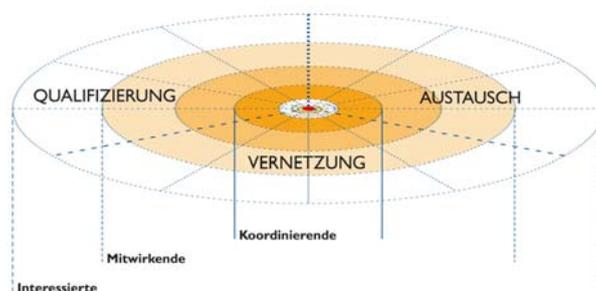


Abbildung 8: Beteiligungsmodell der Gemein-sinn-Werkstatt

Außerdem benötigt so ein Projekt Netzwerk dezentrale Steuerungsformen, die eingeübt und koordiniert werden müssen, um reibungslos zu funktionieren. Dieser Übungsprozess ist Teil des Gesamtprojekts, und einmal eingeübt kann das Know-how auch auf andere Prozesse übertragen werden.

Auf jeder der Beteiligungsebenen gibt es eine Konkretisierung gemeinsamer Perspektiven, eine Berücksichtigung jeweiliger Anliegen und das Einbringen unterschiedlicher Ressourcen (vgl. Abb. 9). Dadurch werden gegenseitiges Vertrauen, Selbst- und Fremdbewusstsein sowie Identifikation und Übernahme von Verantwort-

tung gestärkt. Der Einzelne findet darin den Rahmen, in dem er über sich hinauswachsen kann, will und möchte.

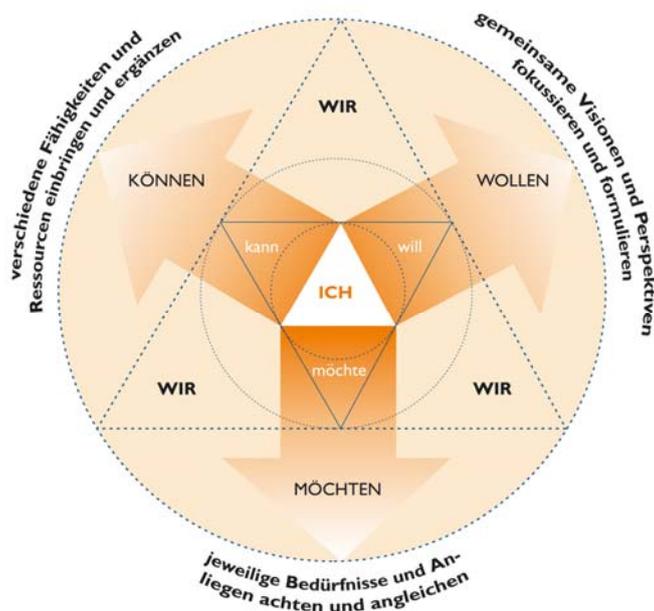


Abbildung 9: Motivation von innen (ICH) in Abgleich mit dem sozialen Umfeld (WIR)

Wenn wir kurz das Beispiel Umweltschutz streifen: Es ist immer zu vermuten, dass sich die Einzelnen nur an Absprachen und Regeln halten, wenn das Gesamtziel allen sinnvoll erscheint und eine partizipative Kultur des Von-, Mit- und Füreinanders Widerstände überflüssig macht.

These 2: Beteiligung übers Reden hinaus benötigt reflektierte, proaktive Menschen und Institutionen.

Der motivierte Prozess wird einerseits vom Individuum aktiv vorangetrieben und andererseits im Kollektiv reflektiert, strukturiert und mit einem Minimum an Spielregeln versehen. Je mehr Beteiligte sich auf diese Spielregeln einlassen und sich auf ihrer Ebene dafür stark machen, desto größer sind die Chancen, dass durch wechselseitige Beteiligung eine kritische Masse gewonnen werden kann und dezentrale Selbstorganisation entsteht.

Der Rahmen eines guten Verfahrens besteht aus solchen minimalen Spielregeln, die durch Effizienz und positive Erlebnisse der Beteiligten schnell Anerkennung finden und den Prozess verstärken.

Dennoch sind außerhalb des Verfahrens oft die gewohnten Strukturen so stark, die Methoden der Infragestellung und Verleugnung so wirksam, dass Menschen wie Institutionen alte Muster nur schwer verlassen können. Viele von uns sind gewohnt, sich erst zu bewegen, wenn sich auch andere bewegen; es nur dann ernst zu meinen, wenn es auch andere ernst meinen; Verantwortung zu übernehmen, wenn es auch andere tun. Doch wer fängt an?

Jeder Beteiligungsprozess benötigt Menschen und Institutionen, die als Kundschafter und Pioniere vorausgehen, mit Flexibilität, Intelligenz und Durchhaltevermögen. Es gehört zu den Aufgaben eines Verfahrensgestalters, auch die Rolle der Avantgarde zu berücksichtigen und dafür Menschen zu finden.

These 3: Beteiligung übers Reden hinaus braucht vorbereitete Gestaltungsspielräume.

Modernes Kommunikations- und Wissensmanagement findet heute mit Web 2.0 und anderen Innovationen immer mehr auf virtueller Ebene statt. Die Beteiligung über Twitter, Facebook oder XING wird in naher Zukunft durch noch effektivere Vernetzungsformen (Wave-Technologie) ergänzt werden. Sie werden immer mehr mit realen Veranstaltungsformen (SocialBar, Flash Mob etc.) kombiniert und erfordern damit wiederum Methoden, die der neuen Beteiligungskultur entsprechen (Open Space, World Café). Open Source und Open Content sind auch bei Methoden im Kommen. Das Projektverfahren Gemeinsinn-Werkstatt, entstanden aus der Zusammenarbeit von Bertelsmann Stiftung, Universität München und zahlreichen freien Wissenschaftlern. Es wurde konsequent unter einer Open-Source-Lizenz im Internet frei zur Verfügung gestellt. Damals war dies ein absolutes Novum für die Bertelsmann-Stiftung, die großzügige Förderin des Forschungs- und Entwicklungsprojekts.

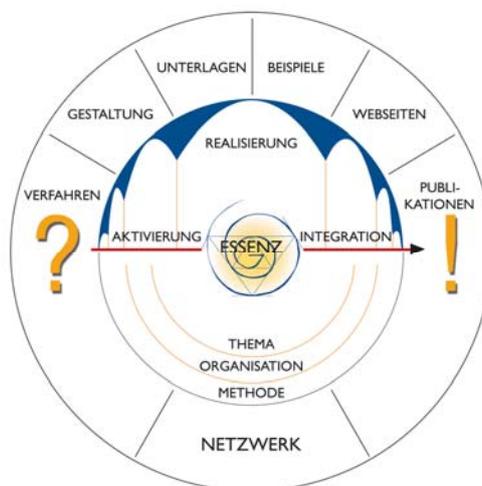


Abbildung 10: Baukasten der Gemeinsinn-Werkstatt

Wissen zu Beteiligungsverfahren ist heute in einer solchen Breite kostenfrei zugänglich, dass sich nun die Frage stellt, welches Wissen davon für einen konkret anstehenden Beteiligungsprozess relevant ist. Vergleichsplattformen und Publikationen zu Beteiligungsmethoden (www.wegweiser-buergergesellschaft.de), die Erarbeitung wissenschaftlicher Standards partizipativer Prozessbegleitung (z.B. www.procedere.org) und Ansätze der Prozess- und Methodenberatung, (z.B. www.vernetzungsberatung.de) werden daher immer wichtiger..

Auch Netzwerk Gemeinsinn e.V. fördert mit seinen Angeboten Beteiligung, Vernetzung und freiwilliges Engagement mit methodischen Ansätzen. Es bietet ein gut frequentiertes Webportal www.netzwerk-gemeinsinn.net (200.000 Zugriffe im Monat) mit einem Methodenbaukasten zum Projektverfahren Gemeinsinn-Werkstatt (s. Abb. 10) und zahlreichen Fachartikeln zu vielen anderen Initiativen, Methoden, Terminen und Hinweisen. Darüber hinaus organisiert der gemeinnützige Verein regionale und überregionale Veranstaltungen mit unterschiedlichen Kooperationspartnern. Eine Einführung in die Gemeinsinn-Werkstatt wird z.B. im Juni 2010 in Kooperation mit der Stiftung Mitarbeit in München stattfinden. Des Weiteren veranstaltet das Netzwerk das 3. Münchner Methoden-Fachforum für Beteiligungs-, Moderations- und ...-verfahren.

Auch Geld und weitere Ressourcen für diese größeren Projektvorhaben kommen mit den Personen und Institutionen, die für »Beteiligung übers Reden hinaus« durch motivierende Verfahren gewonnen werden können. Man kann also auf den Weg in eine neue Kooperationskultur starten, auch bevor alle finanziellen Fragen abschließend geklärt sind. Viel Erfolg dabei!

Autor

Wolfgang Fänderl, Päd. M.A., ist Sozialwissenschaftler und Vernetzungsberater. Von 2000 bis 2004 war er wissenschaftlicher Leiter des Forschungs- und Entwicklungsprojekts »Gemeinsinn« am Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) der LMU München. Derzeit ist er Vorstand von Netzwerk Gemeinsinn e.V. und Chefredakteur des gleichnamigen Webportals. Er berät freiberuflich das Veranstaltungs- Fortbildungs- und Kooperationsmanagement von Kommunen, Verbänden, Firmen und sozialen Einrichtungen.

Kontakt:

faenderl@netzwerk-gemeinsinn.net

Redaktion Newsletter
