

KOKREATIVE KOMMUNE: ZUR PARTIZIPATION BEFÄHIGEN

Von Moritz Hüneberg, Michael Pachmajer, Jascha Rohr

Bürger:innenbeteiligung ist im Moment in aller Munde – und das auf allen administrativen Ebenen: als eine weitere Form der Einbindung in demokratische Veränderungs- und Gestaltungsprozesse und um unterschiedliche Perspektiven und Lebensrealitäten in den öffentlichen Planungsprozessen zu berücksichtigen. Das ist richtig – und absolut notwendig. In der Konsequenz führt es dazu, dass Verwaltungen jetzt schnell die entsprechenden Fähigkeiten zur Partizipation aufbauen müssen, um gute, wirkungsvolle und nachhaltige Beteiligung sicherzustellen.

Die Städte und Gemeinden spielen bei den anstehenden Transformationen eine besondere Rolle, denn hier ist die Teilhabe der Bürger:innen am gesellschaftlichen und politischen Leben am stärksten ausgeprägt. Sie sind die bürger:innennächste Verwaltungsebene und haben eine Verantwortung, bei den anstehenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft für breite Akzeptanz zu sorgen. Denn wenn die notwendigen Vorhaben nicht nur bei den Menschen ankommen, sondern von ihnen akzeptiert und unterstützt werden sollen, dann muss nachhaltige und inklusive Beteiligung substanzieller Bestandteil vieler kommunaler Vorhaben, Strategien und Maßnahmen werden.

BETEILIGUNG WIE WIR SIE KENNEN

Beteiligung und insbesondere Bürger:innenbeteiligung wird häufig in der Form ihrer Ergebnisse gedacht. Oft soll nur punktuell zu einer Fragestellung partizipativ gearbeitet werden oder es werden nur Meinungen zu isolierten Themen abgefragt. Teilweise werden Betroffene nur informiert und das Ergebnis ist dabei meist ein Abschlussbericht, eine Abschlussveranstaltung oder ein Positionspapier. Erstellt in starren Formaten, erarbeitet in einem kostengünstigen Beteiligungsprozess, der von einem externen Dienstleister vollständig durchgeführt wird. Die Verwaltung übernimmt einzig die Rolle der Auftraggeberin.

Zum Verständnis: Wenn wir von Bürger:innenbeteiligung reden, dann unterscheiden wir grundsätzlich zwischen drei Stufen der Partizipation. Häufig anzutreffen ist die informative Form der Beteiligung. Hierbei gibt es eine klar definierte Sender- und Empfängerrolle und einen vorher abgestimmten Umfang von Informationen – sprich die Bürger:innen „erhalten“ Informationen (z.B. in einer Bürger:innenversammlung oder bei einer Anhörung). Sie hören nur zu, ein Rück- und Feedbackkanal ist bei dieser Form der Beteiligung nicht vorgesehen.

Die zweite Stufe ist die Deliberation. Bürgerräte sind dafür das prominenteste Beispiel. Dabei werden verschiedene Bürger:innen zusammen mit Expert:innen und anderen Stakeholdern eingeladen (z.B. in einem losbasierten Verfahren), um miteinander zu reden und sich zu einer Fragestellung auszutauschen. Als Ergebnisform entstehen gemeinsam erarbeitete Handlungsempfehlungen für vorher definierte Dritte. Die Entscheidungen werden dann aber

nicht von den Teilnehmer:innen des Partizipationsverfahrens getroffen, sondern von anderen – oft von Abgeordneten in den Parlamenten oder von der zuständigen Verwaltung und den politischen Verantwortlichen.

Beide Formen der Partizipation sind legitim. Allerdings sprechen wichtige Gründe dafür, Partizipation, vor allem in der Kommune, neu zu denken. Die vielen notwendigen Wenden (die Energie-, Verkehrs-, Landwirtschafts- oder Klimawende) bedürfen Beteiligungsformen, bei denen Beteiligte und Betroffene nicht nur informiert werden oder miteinander reden, sondern wo sie gemeinsam konkrete umsetzbare Lösungen gestalten und aktiv in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

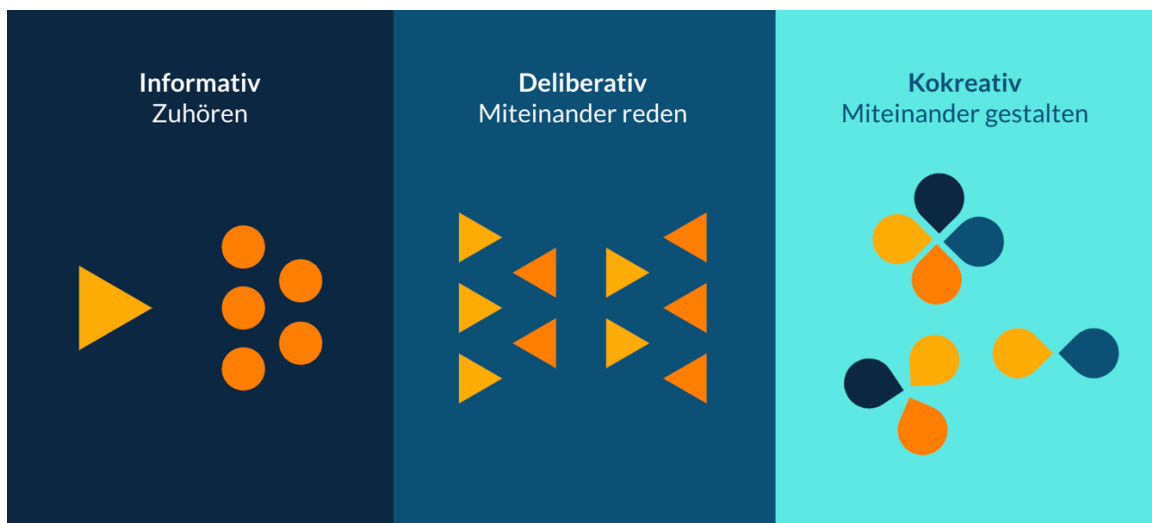


Abbildung 1: 3 Stufen der Partizipation nach dem IPG

BETEILIGUNG NEU DENKEN

Die für uns relevante Stufe der Partizipation ist die der Kokreation. Hierbei wird der Beteiligungsprozess von Grund auf neugestaltet. Anstatt vorgefertigte Prozesse und Abläufe zu nutzen, verstehen wir erst einmal genau den Kontext, in dem die Beteiligung stattfinden wird. Wir beobachten und analysieren die unterschiedlichen Aspekte, die eine starke oder schwache Wirkung auf das Beteiligungsvorhaben (z.B. die Planung einer Windkraftanlage) besitzen und ob von ihnen eine positive oder negative Kraft ausgeht. Der so erfasste Kontext dient als (Design-)Grundlage für das Beteiligungsverfahren. Gemeinsam mit den Beteiligten wird ein Prozess entwickelt und die Ziele miteinander abgestimmt. Die Umsetzung ist dann geprägt von einem ergebnisoffenen Arbeiten sowie dem gemeinsamen Gestalten von Lösungen. Ganz ähnlich, wie es in iterativen und experimentellen Innovationsverfahren geschieht, die auf dem Design Thinking Ansatz beruhen. Das bedeutet am Ende auch, dass die erarbeiteten Lösungen stärker von den Teilnehmer:innen des Beteiligungsprozesses akzeptiert und vertreten werden und sie sich auch bei der Umsetzung intensiver einbringen werden. Warum das besser gelingt? Weil Kokreation immer auch eine Transformation ist. Weil sich die Haltung, das Mindset, das eigene Verhalten der Beteiligten durch den Prozess verändern wird. Weil wir anders aus kokreativen Prozessen herauskommen, als wir hineingegangen sind.

KOKREATIVE KOMMUNEN

Das Leitbild der kokreativen Kommune denkt die Kommune als ein produktives und kreatives Miteinander aller Stakeholder, die gemeinsam die notwendigen Transformationen ihres Gemeinwesens in Angriff nehmen. Über alle Phasen der Projektentwicklung sind die relevanten Stakeholder beteiligt: bei der Analyse, dem Ziel- und Agenda-Setting, ebenso wie in Ideenfindung, Vorentwurf und Entwurf, bei der Detailplanung und in der Umsetzung. Dazu baut die Kommune entsprechende Zukunftsstrukturen auf: Räume, in denen kreativ und konstruktiv zusammengearbeitet werden kann, Partizipationsprozesse, die die Teilnahme aller relevanten Akteur:innen regeln, Fortbildungen, um die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erwerben, neue Haltungen, die transparente, ehrliche und produktive Kommunikation ermöglichen.

Kommunen sind in unserem Verständnis dazu da, das gute Leben vor Ort in einem funktionierenden Gemeinwesen zu organisieren. Kokreative Kommunen tun das partizipativ, partnerschaftlich, inklusiv, transparent, innovativ, lösungs- und projektorientiert mit einem deutlichen Fokus auf der Bewältigung der immensen Transformationsaufgaben unserer Zeit.

PARTIZIPATION, DIE NEUE KERNKOMPETENZ DER KOMMUNEN

Wie in vielen anderen Bereichen, wird auch in der Partizipation das Wissen sukzessive externalisiert. Das führt dazu, dass Ausschreibungen mangelhaft sind oder zu viel Zeit in Anspruch nehmen, dass die Zielsetzung unklar ist und auch das nachhaltige Partizipation häufig unmöglich gemacht wird. Die Umsetzungen dauern lange und sind kostenintensiv, Absprachen wirken beschwerlich und wenn der Dienstleister seinen Auftrag beendet hat, endet auch die Partizipation – kurzum, es fehlt an Wissen und den Möglichkeiten dieses Wissen umzusetzen!

Die Durchführung von inklusiven Beteiligungsprozesse gelingt zukünftig nur, wenn Kommunen selbst die Kompetenzen, Strukturen und Technologien dafür aufbauen. Wenn sie das Wissen, die Erfahrungen und Methoden durch eigene vorhandene bzw. neu eingestellte Mitarbeiter:innen besitzen und dabei gleichzeitig die Abhängigkeit zu externen Dienstleistern deutlich reduzieren. Partizipation sollte in der Verwaltung zu einer neuen Kernkompetenz werden, die nicht outgesourced werden muss.

Vor diesem Hintergrund setzen wir auf einen Befähigungsansatz, der Kommunen, Städte und Gemeinden in die Lage versetzt, die dringend notwendigen Beteiligungsprozesse selbst erfolgreich durchzuführen. Unser „**Kompetenzmodell Partizipation**“ zeigt wie das geht und wie Partizipation als Fähigkeit in einer Kommune institutionalisiert wird.

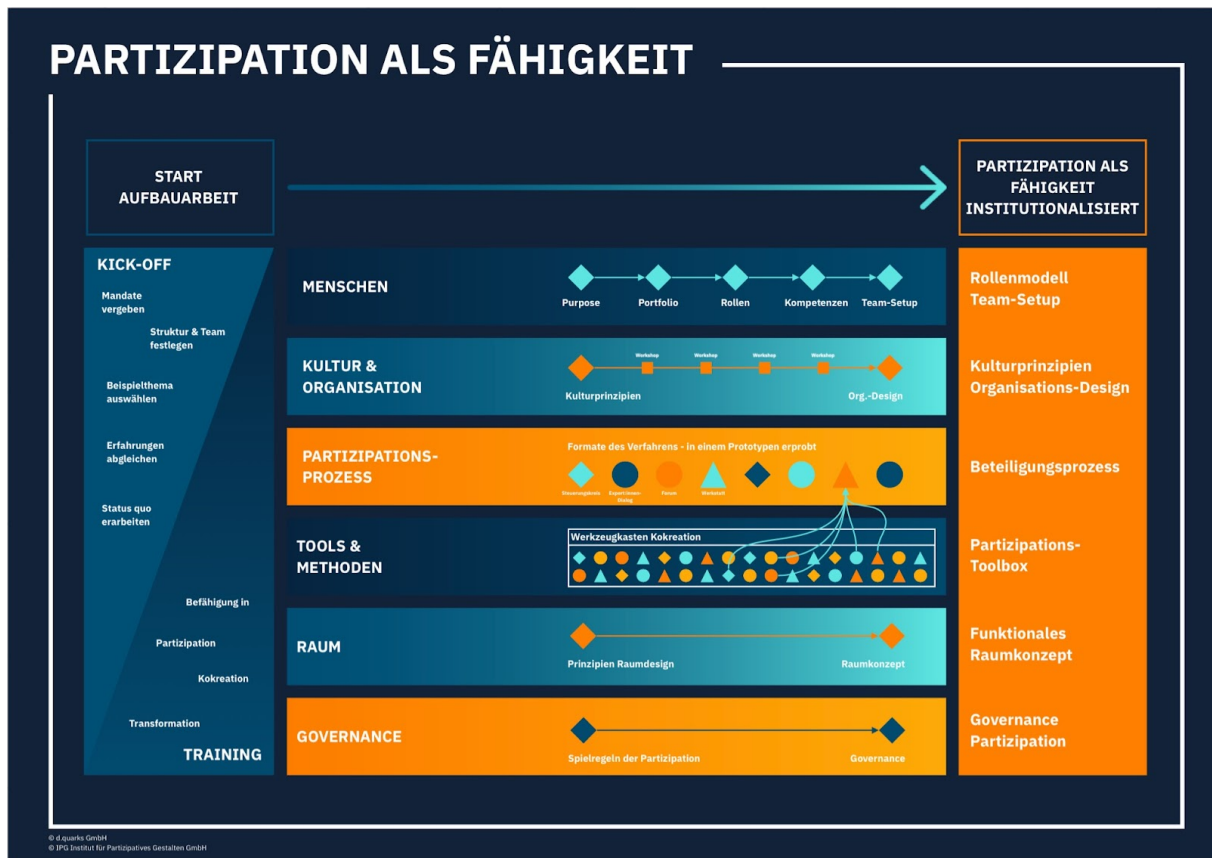


Abbildung 2: Kompetenzmodell Partizipation (d.quarks & IPG, 2022)

Unser Befähigungsansatz berücksichtigt dabei sechs strategische Dimensionen beim Aufbau der Partizipationsfähigkeit. Dabei repräsentieren Menschen, Kultur und Organisation die kulturellen Aspekte der Veränderung und Prozess und Governance sowie Tools und Raum die strukturellen Aspekte. Wichtig ist uns: es handelt sich hierbei um eine Transformation der Verwaltung. Durch den Aufbau der Fähigkeit transformiert sich die Verwaltung - es verändern sich Strukturen, Prozesse und Rollen signifikant. Und unser Ansatz ist ein lernender und kultivierender, es geht immer darum, dass die Menschen in der Verwaltung befähigt werden, selbst Partizipationsprozesse nachhaltig durchführen zu können.

Diese zentralen Fragestellungen klären wir beim Aufbau von Partizipationsfähigkeit:

- Menschen: Welche Rollen und Kompetenzen sind im Team einzuführen bzw. aufzubauen? Wen und wie viele Personen brauchen wir?
- Kultur & Organisation: Welche Prinzipien der Zusammenarbeit gelten und wie sieht daraus abgeleitet die geeignete Organisationsform aus?
- Partizipationsprozess: Welche kokreativen Formate besitzt das Beteiligungsverfahren und wie läuft es ab?
- Tools & Methoden: Wie ist der Werkzeugkasten Kokreation bestückt? Welche technischen Tools und Methoden braucht es, um kokreative Beteiligung zu ermöglichen?
- Raum: In welchen Räumen und an welchen Orten findet Partizipation statt?

- **Governance:** Nach welchen Spielregeln läuft das Beteiligungsverfahren ab? Wie werden während des Prozesses Entscheidungen getroffen?

Ein wichtiger Hinweis zu unserem Vorgehen: parallel zum Aufbau der kulturellen und strukturellen Elemente von Partizipationsfähigkeit werden ein oder zwei Beteiligungsprozesse durchgeführt, um die entwickelten Formate, Methoden, technischen Tools und Spielregeln der Zusammenarbeit auszuprobieren und sie nach Feedbackschleifen weiterzuentwickeln. Zum einen lernen die beteiligten Mitarbeiter:innen der Verwaltung die Anwendung der neuen Arbeitsweisen im Beteiligungsverfahren kennen und sie sammeln erste Erfahrungen im kokreativen Arbeiten. Zum anderen wird auf diese Weise ein Standard für Partizipation in der kokreativen Kommune etabliert, der von Bürger:innen und Stakeholdern gleichermaßen akzeptiert wird.

Die Verwaltungen von Kommunen und Städte stehen vor gewaltigen Transformationsaufgaben, die nach den klassischen Modellen einer Verwaltung als Dienstleistung für die Bürger:innen als Kund:innen nicht bewältigt werden können.

Vielmehr müssen alle Teilhabenden des kommunalen Gemeinwesens – Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Kultur – miteinander zu innovativen Ideen kommen, mutige Entscheidungen finden und diese zügig und ergebnisorientiert umsetzen. Das zu organisieren und zu unterstützen ist die Aufgabe kommunaler Institutionen. Dazu müssen Zukunftsstrukturen entstehen und das Wissen, die Fähigkeiten und die Kompetenzen für gelingende kokreative Beteiligung selbst in der Kommune aufgebaut werden. Solche Prozesse garantieren gegenseitiges Verständnis, Unterstützung und fördern Mut, Engagement und die Freude am Gestalten eines guten Lebens vor Ort.

DIE AUTOREN:

Moritz Hüneberg ist Senior Berater am Institut für Partizipatives Gestalten und Projektleiter für Digitalisierungs-, Strategie-, und Transformationsprozesse. Er arbeitet eng mit Verwaltung und Politik zusammen, um Beteiligungsprozesse und Transformation an den konkreten Erfordernissen vor Ort auszurichten und umzusetzen. Eine fundierte methodische und didaktische Ausbildung, sowie große Erfahrung in Management- und Digitalprozessen sind seine Grundlage, um gemeinsam mit den Kund:innen lernend an das gesteckte Ziel zu kommen.

Michael Pachmajer ist Digital- und Transformationsexperte und ein anerkannter Sparringspartner in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft. Sein Ziel ist es Menschen zu befähigen, dass sie ihre digitale Transformation selbst erfolgreich meistern. Er ist Co-Founder & Geschäftsführer von d.quarks, der Plattform für die unternehmerische und gesellschaftliche digitale Transformation, Initiator mehrerer Netzwerke, Autor, Gastgeber des Podcast "Der Moment der Wahrheit", Dozent an der Goethe Business School und Vorsitzender des Stiftungsrats der Cocreation Foundation.

Jascha Rohr ist Philosoph, Sozialunternehmer, Entwickler und Moderator partizipativer und kokreativer Gestaltungsprozesse. Er arbeitet an neuen Wegen der Zusammenarbeit, die es uns ermöglichen, unsere gemeinsamen Potenziale zu entdecken und Lösungen und Ideen für akute gesellschaftlichen Probleme zu entwickeln. Sein Ziel ist es, Beteiligung zu

ermöglichen, mit der wir die Welt, in der wir leben, zum Positiven verändern können. Jascha Rohr ist Gründer und Geschäftsführer des Instituts für Partizipatives Gestalten und Gründer und Vorstand der Cocreation Foundation.