



Kollaborative Demokratie!

Warum wir eine Bundeswerkstatt brauchen.

VON JASCHA ROHR

» Die Demokratien, in denen wir leben, sind die besten aller bisher verwirklichten politischen Systeme. Dazu stehe ich. Aber sie sind bestimmt nicht der Endpunkt der Geschichte, auch nicht die besten aller denkbaren Systeme, und schon gar nicht scheinen sie mir in der Lage, die drängenden Probleme unserer Zeit lösen zu können. Nur: Welches System könnte besser mit diesen Herausforderungen umgehen? Wahrscheinlich nur eines, das wir noch entwickeln werden, das wir noch nicht kennen und das uns sicherlich noch überraschen wird. Ich habe einen Arbeitstitel für dieses politische System. Ich nenne es die kollaborative Demokratie und das Projekt, um dorthin zu kommen, das »Hiddensee-Projekt«. Aber von vorne:

Hiddensee

Vom Leuchtturm »Dornbusch« auf Hiddensee aus hat man einen kollossalen Weitblick über die Insel Rügen und das vorpommersche Festland. Bis nach Stralsund kann man hier bei gutem Wetter sehen. Die Mischung aus Seeluft und der Blick in die Ferne machen den Geist weit und die Gedanken klar. Meine Partnerin Sonja Hörster und ich machten hier im Herbst 2008 Urlaub, nachdem wir ein Projekt im damaligen »HUB Berlin« – einem Co-Working-Projekt für soziale Unternehmerinnen und Unternehmer – begleitet hatten. Dabei hatten wir wieder einmal festgestellt, wie wichtig es ist, dass Menschen, die ein gemeinsames Problem lösen oder ein Projekt starten wollen, Beziehungen zum Kontext aufbauen: zu den Menschen, Orten, Ideen, Geschichten rundherum. Nur dann, so unsere Erfahrung, können starke, überzeugende und relevante Ideen entstehen. Diese Beziehungsarbeit zum Kontext ist nach wie vor unüblich. Heutige Planer, Gestalter und Konzeptentwickler sehen sich häufig außerhalb oder sogar über den Dingen stehend. Sie entwickeln Lösungen für Menschen und Orte, mit denen sie nicht oder nur vermittelt verbunden sind. Wahrscheinlich geschieht das auch aus Angst: Wer sich in etwas hineinbegibt, um es zu verändern, verändert dabei immer auch sich selbst. Wer jedoch keine Bindung zu den Dingen eingeht, die er verändern möchte, richtet meist mehr Unheil an, als zu Lösungen beizutragen.

These: Gelungene, positive Gestaltung benötigt die Bereitschaft aller Beteiligten, Bindungen einzugehen. So befruchten sich innere und äußere Veränderungen an der gleichen Auseinandersetzung.

Voll von diesen Gedanken, den Leuchtturm im Rücken, hatte ich die verrückte Idee, wie es wohl wäre, wenn nicht nur vereinzelte Projekte auf diese Weise organisiert wären, sondern dies auch auf die Politik eines Landes zuträfe. Was, wenn Menschen zusammenkämen, um sich tatsächlich selbst in intensive Auseinandersetzungen zu begeben und so Ideen, Programme, Projekte und Konzepte für die Zukunft ihres Landes zu entwickeln? Ich dachte dabei nicht an die »Partizipation« in Planfeststellungsverfahren oder an Bürgerforen, wo über schon ausgearbeitete Ideen diskutiert wird. Ich dachte an echte Gestaltungs- und Konzeptentwicklungsprozesse, die Lösungen für wirklich große Themenfelder, wie zum Beispiel das Gesundheitssystem oder die Energiewende, finden. Leider sind diese Prozesse bisher rar oder gar nicht vorhanden, insbesondere nicht in der Politik. Doch genau dort brauchen wir sie dringend.

Die Welt

Diese Vorstellung war erfrischend wie der Wind, der uns umwehte, und gleichzeitig aberwitzig utopisch. Aber haben wir eigentlich eine andere Wahl? Ich zumindest habe keine Hoffnung, dass die derzeitigen Bürokratie- und Lobbyismusedemokratien, in

denen die entscheidenden Konzepte von politischen und wirtschaftlichen Funktionären hinter verschlossenen Türen ausgehandelt werden, die gigantischen Herausforderungen befriedigend bewältigen können. Ich glaube auch nicht, dass Strukturen wie die Bundesregierung, die EU oder die UNO in der Lage sind, die regional und global notwendigen Konzepte z.B. zum Klimaschutz, zur Regulierung des Finanzsystems, zur Bekämpfung von Armut und Hunger, zu einem ökologischen Umbau der Energieversorgung oder zu einer gerechten und ökologischen Ressourcenverteilung zu erarbeiten, geschweige denn, sie in der gebotenen Eile umzusetzen. »Stuttgart 21«, Euro-Rettungsschirm, Gesundheitsreform? Was uns hier als wegweisende Lösungen, innovative Konzepte und zukunftsweisende Ideen verkauft wird, treibt mir die Schamesröte ins Gesicht, weil es so weit hinter dem zurückbleibt, was möglich wäre. Es wird Zeit, uns einzugestehen, dass unsere politischen Strukturen, die uns sicherlich viel Gutes beschert haben, mittlerweile in mindestens ebenso weiten Bereichen selbst Teil des Problems geworden sind. Ihre unterkomplexe, lineare und technokratische Logik kann keine Lösungen für die überkomplexen Probleme entwickeln, mit denen wir es heute zu tun haben. Das kann wahrscheinlich nur eine regional und global agierende Zivilgesellschaft durch neue produktive Formen der Zusammenarbeit, die in der Lage sind, das Auftreten kollektiver Intelligenz zu initiieren.

*These: Um die komplexen Probleme lösen zu können, die auf uns zukommen, müssen wir lernen, transparent, ergebnisoffen und spartenübergreifend zusammenzuarbeiten und kollektive Intelligenz zu entwickeln. Ein politisches System, das dazu in der Lage ist, wäre die kollaborative Demokratie. (Kollaboration kommt von *collaborare*, »zusammenarbeiten«, einem Verb aus dem Kirchenlatein.)*

Unter dem Titel »Hiddensee-Projekt« läuft bei uns seit dem Sommer 2008 jede Aktivität, die die Etablierung einer kollaborativen Demokratie fördert.

Die Bundeswerkstatt

Ich gebe zu: Lange Zeit war das Hiddensee-Projekt nicht mehr als eine Idee. Ich erzählte sie wenigen vertrauten Freunden, war aber völlig überfordert davon, mir vorzustellen, wie ein erster Schritt aussehen könnte.

Dann kamen Ende 2009 zwei Erfahrungen zusammen: Ich hatte mich zum einen intensiv mit kollaborativen Projekten und Social Media im Internet beschäftigt und über kollektive Intelligenz und Schwarmverhalten recherchiert. Über Twitter führte ich interessante Konversationen mit Menschen, die in diesen Bereichen forschen und arbeiten. Einerseits war ich fasziniert von den globalen kommunikativen Möglichkeiten der neuen Technologien und deren Effekten: die unglaubliche



Geschwindigkeit der Kommunikation und Information, die zum Beispiel während der »grünen« Proteste im Iran so wichtig war. Andererseits schien es mir, dass es für die Konzeption und Umsetzung konkreter Projekte immer auch eine lokale Community braucht, die sich reell begegnet und in ihrem konkreten Umfeld zusammenarbeitet.

Zum anderen beschäftigten mich Otto Scharmers »Theory U« und Tim Browns »Design Thinking«. Beide Bücher haben Innovations- und Veränderungsprozesse zum Thema. Insbesondere Brown macht deutlich, wie wichtig ein konkreter Ort ist, in und an dem sich diese Prozesse entfalten können. Plötzlich kam eines zum anderen – ausgerechnet uns als Planer, die hauptsächlich mit Orten arbeiten, war das Offensichtliche nicht aufgefallen: Politische Systeme und ihre Institutionen manifestieren sich immer auch durch konkrete Orte, z.B. durch den Bundesrat und den Bundestag.

Was wäre, wenn wir dieses Zweikammersystem um eine Kammer erweitern: die »Bundeswerkstatt«? In einer solchen Bundeswerkstatt als fester institutioneller Ergänzung des bisherigen Systems würde nicht deliberativ-repräsentativ (also durch Debatten von Meinungsvertretern) gearbeitet werden, sondern kollaborativ. Hier würde die Zivilgesellschaft zusammen mit der Wissenschaft, der Wirtschaft, der Kunst in transparenten, offenen Prozessen Zukunftskonzepte entwickeln: zum Gesundheitssystem, zur Energiewende, zur Mobilität der Zukunft, zum Steuersystem und so fort. Solche Prozesse könnten auch öffentlich übertragen werden, ähnlich wie beim Schlichtungsverfahren von Heiner Geißler, und würden dann entweder als konkrete Projekte von verschiedenen Organisationen aufgegriffen werden oder als Gesetzesvorlagen in die entsprechenden Gremien eingebracht werden können. Die Prozesse und Methoden für eine solche Arbeit sind in groben Zügen schon vorhanden und müssten entsprechend weiterentwickelt werden. Die Menschen würden sich wieder als aktive Gestalter ihres Gemeinwesens erleben und könnten zur kollektiven Intelligenz beitragen.

These: Menschen müssen die Erfahrung kollaborativer und partizipativer Prozesse machen und erleben können, wie kollektive Intelligenz entsteht. Dazu benötigen wir konkrete, reale Orte, in denen sich diese Prozesse manifestieren.

Besonders spannend finde ich den Gedanken der Umkehr der Legitimation: Gäbe es Institutionen wie die Bundeswerkstatt, müssten sich politische Entscheider, die Konzepte hinter verschlossenen Türen aushandeln, die Frage gefallen lassen, warum sie sich nicht frühzeitig in einen transparenten Gestaltungsprozess mit den Bürgerinnen und Bürgern begeben haben. Ich stelle mir eine Pressekonferenz vor, in der ein Journalist fragt: »Herr XYZ, Sie präsentieren uns hier sehr kontroverse Pläne für den Bau eines unterirdischen Bahnhofs. Sie hätten das Konzept für den Umbau des Bahnhofs auch in der »Landeswerkstatt« in einem kollaborativen Prozess mit den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt, mit Vertretern von Bahn, Wirtschaft, Politik und Behörden entwickeln können. Was hat Sie dazu bewogen, diese Möglichkeit nicht wahrzunehmen, und wodurch gewinnt Ihr Vorschlag nun seine Legitimation?«

In die Konzeption der Bundeswerkstatt floss in Zusammenarbeit mit meinem Kollegen und Projektpartner Holger Nauheimer viel Arbeit. Es entstanden viele Ideen und ein Netzwerk aus tollen Leuten. Als wir uns jedoch im Dezember letzten Jahres an die konkrete Planung einer ersten öffentlichen Aktion machen wollten, überwältigten uns die Schwierigkeiten und offenen Fragen.

Seitdem suchen wir auch hier nach einem machbaren nächsten Schritt. Ich erinnere mich, dass mich Katrin Käufer vom »Presenting Institute« ganz zu Beginn des Projekts darauf hinwies, dass wir uns auf mehrere Anläufe vorbereiten müssten.

Wenn ein Projekt wie die Bundeswerkstatt, der Aufbau einer dritten Kammer innerhalb eines etablierten politischen Systems, schon ein riesiges Unterfangen ist, wie weit ist dann der Weg in die kollaborative Demokratie?

Eigentlich nicht weit! Im Grund liegt sie gleich um die nächste Ecke. Sowohl wir im »Institut für Partizipatives Gestalten« als auch viele andere arbeiten überall an kleinen und großen Projekten, die ich als kollaborativ demokratisch bezeichnen würde. Zwei Beispiele aus unserer Arbeit:

Die Bollertdörfer

Seit nunmehr zwei Jahren betreuen wir eine Bürgerinitiative in den Bollertdörfern in der Nähe von Göttingen. Diese Initiative hat sich gegründet, um dem demographischen Wandel in der Region entgegenzuwirken. Sie ist ausdrücklich politisch neutral und fokussiert ihre Arbeit auf konkrete



Projekte zum Erhalt und zum Aufbau dörflicher und regionaler Infrastruktur. Ihr ist es gelungen, das öffentliche Freibad vor der Schließung zu retten, das sie nun selbst erfolgreich in Bürgerhand betreibt. Die Initiative hat die Grundschule vor der Schließung gerettet und organisiert in diesem September einen großen kulturellen Event. Als nächstes ist im Dorfkern des zentralen Orts ein neuartiges Mehrgenerationenprojekt geplant. Diese Erfolge sind für ein Projekt, das es erst seit zwei Jahren gibt, für sich schon bemerkenswert.

Doch die wirkliche Besonderheit liegt in der Organisationsform der Initiative. So gibt es zwar aus finanziellen und rechtlichen Gründen einen Trägerverein. Die Entscheidungs- und Zusammenarbeitsstrukturen basieren aber ausschließlich auf drei Prinzipien: Gleiche Augenhöhe, Selbstermächtigung, Transparenz.

Wer ein Projekt innerhalb der Initiative der Bollertdörfer realisieren möchte, sucht sich Unterstützer und legt los. Bedingung ist nur: Alle müssen teilhaben können und über den Fortgang des Projekts transparent informiert werden. Formale Abstimmungen konnten wir bei der Projektarbeit bisher vermeiden. Darauf bin ich besonders stolz, weil ich sowohl von Mehrheits- als auch von Konsensentscheidungen nicht viel halte. Wichtig ist, dass sich die Menschen in der Initiative intensiv austauschen, ihre eigenen Potenziale und Interessen erkennen und sich selbst dazu ermächtigen, ihre Ideen in die Welt zu bringen. Statt von Zweifeln, Misstrauen, Konjunktiven und Abstimmungen gebremst zu werden, können sie dann einfach loslegen. Bisher hat das erstaunlich gut funktioniert.

These: Kollaborative Demokratie benötigt Vertrauen und Selbstermächtigung. Daraus entstehen produktive und konstruktive Haltungen und natürliche Entscheidungsstrukturen, in denen Macht weder durch Einzelne noch durch Mehrheiten missbraucht werden kann.

Oberndorf

Eines unserer neuen Projekte ist Oberndorf bei Cuxhaven.

Hier sollen wir eine Dorferneuerung durchführen. Ich hatte nicht erwartet, dass dieser Auftrag viel mit kollaborativer Demokratie zu tun haben würde. Doch die Oberndorfer meinten es ernst, sie wollten neue Wege beschreiten und die finanziellen Zuschüsse einer Dorferneuerung wirklich in die Zukunft des Dorfs investieren. Nach einem partizipativen Gestaltungsprozess von neun Monaten, in dem wir uns planerisch intensiv mit den globalen und lokalen Entwicklungen in Bezug auf Oberndorf auseinandersetzten, haben die Bewohner von Oberndorf nun den Entschluss gefasst, eine Bürgerinnengenossenschaft zu gründen. Sie wird sich um die drängenden Belange ihres Gemeinwesens kümmern: um eine Energieversorgung, deren Wertschöpfung dem Dorf erhalten bleiben soll, um die touristische Vermarktung von Oberndorf, um Konzepte für die Um- und Weiternutzung der Leerstände im Dorf und vieles mehr.

»Die Oberndorfer - wir machen's zusammen« ist ihr Slogan. Nun bauen sie sich die notwendigen Strukturen auf, sie planen zum Beispiel den Aufbau eines Orts für Bürgerengagement, an dem die Projekt- und Konzeptarbeit stattfinden kann. Zusätzlich haben sie erkannt, dass sie selbst in der Lage sein müssen, ihre Zusammenarbeit in produktiven Prozessen zu organisieren und wollen sich auch methodisch entsprechend aufstellen.

These: Damit kollaborative Demokratie funktioniert, müssen wir eine Infrastruktur der Zusammenarbeit aufbauen. Zusätzlich benötigen wir

methodische Fähigkeiten und neue Formate, die uns helfen, produktive Prozesse der Zusammenarbeit zu organisieren.

Damit sind in Oberndorf alle wichtigen Elemente einer kollaborativen Demokratie beisammen. Sollte dieser Ort einmal die eigene Gemeindevertretung durch Gemeindegemeinschaften verlieren, so hätten die Dorfbewohner funktionierende Strukturen einer kollaborativen Demokratie geschaffen, in denen sie auch weiterhin ihre eigenen Belange in die Hand nehmen können.

Kollaborative Strukturen können freilich nicht nur in Dörfern, sondern auch in Organisationen und Unternehmen entstehen. So entwickeln sich an unterschiedlichen Stellen erste zarte Pflänzchen kollaborativer Demokratie. Und ich weiß, dass auch in vielen anderen Projekten an ähnlichen Fragen und Ansätzen gearbeitet wird. Gerade während des Schreibens erreicht mich die Nachricht über Twitter, dass in Berlin eine Veranstaltung »Echte Demokratie in Berlin« stattfinden wird. Es wird schon überall gleichzeitig daran gearbeitet, die kollektive Intelligenz entfaltet schon ihre Wirkung! Das gibt mir Hoffnung. Wenn wir weiterhin in kleinen und großen Projekten Formen kollaborativer Demokratie testen und etablieren und zugleich die große politische Perspektive nicht aus den Augen verlieren, werden wir nicht allzu lange auf die notwendigen Veränderungen warten müssen.

Ausblick

Kollaborative Demokratie ist ein Wort, das vielleicht nicht ganz leicht über die Lippen geht, aber das dürfte nicht anders gewesen sein, als die ersten Menschen begannen, von repräsentativer oder parlamentarischer Demokratie zu sprechen. Ich sehe die kollaborative Demokratie im Angesicht der auf uns zukommenden Herausforderungen als notwendigen und überfälligen Schritt in der Evolution der Demokratie. Die kollaborative Demokratie wird radikale Veränderungen bringen, aber ich sehe sie trotzdem nicht als Systembruch, sondern vielmehr als ein kontinuierliches und politisch legitimes Upgrade. Eine kollaborative Demokratie wird viele neue Fragen aufwerfen und darf vor Experimenten nicht zurückschrecken. Denn ein Beibehalten des jetzigen Systems wäre so, als wollten wir mit alten Lochkartenrechnern komplexe 3-D-Animationsfilme produzieren. Der Weg in die kollaborative Demokratie ist ein offener, kreativer und lebendiger Gestaltungsprozess. Er erprobt damit das tiefste Anliegen der kollaborativen Demokratie selbst: die Ermöglichung genau dieser Prozesse. Wir können heute nicht sagen, wie eine kollaborative Demokratie in zwanzig Jahren aussehen wird, aber wir haben jetzt die Möglichkeit, zum Entstehen einer neuen politischen Logik beizutragen.

Letzte Woche war ich übrigens wieder auf Hiddensee. Die Idee der kollaborativen Demokratie haftet für mich immer noch am Leuchfeuer »Dornbusch«. Ohne den Besuch auf der Insel wäre mir dieser Artikel nicht so leicht aus der Feder geflossen. ●

Jascha Rohr (34) studierte Philosophie und Soziologie in London, Trier und Oldenburg. 2002 gründete er die Permakultur Akademie, im Jahr 2008 mit Sonja Hörster das Institut für Partizipatives Gestalten.

Kollaborative Demokratie zum Anfassen:

www.bollertdoerfer.de, www.bundeswerkstatt.de, www.dieoberndorfer.de
www.partizipativ-gestalten.de
www.berlin-agera.de/0608-echte-demokratie-in-berlin

