

## **Macht, Konkurrenz und Zusammenarbeit in Netzwerken – Wie können wir uns noch besser vernetzen, um eine partizipative Gesellschaft zu verwirklichen?**

*Auswertung des 8. Partizipationsstammtischs in Berlin von Johannes Katsarov, unterstützt durch Marc Ludwig und Maren Müller von der Servicestelle Jugendbeteiligung und Dr. Birgit Böhm vom nexus Institut.*

Am Abend des 14. November 2012 fand der 8. Berliner Partizipationsstammtisch im Restaurant „Die Turnhalle“ in Berlin-Friedrichshain statt. Begrüßen durften wir eine bunte Runde von rund 30 Teilnehmer/innen aus verschiedensten Bereichen des Einsatzes für mehr Bürgerbeteiligung. Über die zahlreichen positiven Rückmeldungen und das große Interesse vieler Teilnehmer, künftig an weiteren Stammtischen teilzunehmen, haben wir uns sehr gefreut.

Bevor wir die Ergebnisse des Stammtisches auswerten, möchten wir uns an dieser Stelle nochmals herzlich bei allen Personen bedanken, die zum Gelingen des Workshops beigetragen haben: Bei Sophie Scholz für ihren wertvollen Impuls-Vortrag, bei unseren Moderator/innen für die Gestaltung der World-Café-Tische, bei allen Teilnehmer/innen für ihre rege Partizipation und ihre Beiträge, und bei einander für die gelungene Zusammenarbeit in der Vorbereitung des Stammtisches.

### **Ablauf**

Nach einer kurzen **Vorstellungsrunde und einer Einführung durch die Veranstalter** – Johannes Katsarov vom Netzwerk Bürgerbeteiligung und Marc Ludwig von der Servicestelle Jugendbeteiligung – begingen die Teilnehmer gemeinsam einen kurzweiligen Abend voller angeregter Diskussionen.

Den erste Höhepunkt des Abends stellte der **Impuls-Vortrag von Sophie Scholz** dar, ihrerseits Gründungsmitglied der Socialbar und Aufbaumitglied des Netzwerks Bürgerbeteiligung. In den Impuls ging es darum, die Chancen und auch Herausforderungen zu beleuchten, welche die neuen Möglichkeiten der Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit für zivilgesellschaftliche Initiativen und Organisationen bereit halten. Leitfragen waren unter anderem, ob die Zivilgesellschaft mithilfe dieser Mittel innovativer werden kann, und Ob Konkurrenzen überwunden und neue Allianzen geschlossen werden können? Diese Fragen wurden am Beispiel der Socialbar diskutiert, die sich in den vergangenen Jahren erfolgreich in vielen deutschen Städten als Kommunikationsforum zivilgesellschaftlicher Akteure etabliert hat.

Die **Präsentation** zum Vortrag von Sophie Scholz finden Sie unter dem nachfolgenden Link: <http://prezi.com/uwsodkaq4rhm/macht-konkurrenz-und-zusammenarbeit-in-netzwerken/>

Direkt im Anschluss an den Impuls-Vortrag diskutierten die Teilnehmer für rund eine Stunde an moderierten **World-Café-Tischen** zu fünf verschiedenen Leitfragen:

- Qualität von Bürgerbeteiligung – Was muss getan werden, um ‚Beteiligungs-Müdigkeit‘ und ‚Partizipations-Enttäuschung‘ wirksam vorzubeugen?
- Konkurrenz von Bürgerbeteiligungsprojekten – Behindern wir uns eigentlich mehr, als wir uns gegenseitig unterstützen?!
- Öffentlichkeitsarbeit für Bürgerbeteiligung – Wie können wir die Akzeptanz und Wertschätzung von Beteiligung in der Gesellschaft besser verankern?
- Online-Kooperation als Vernetzungsmöglichkeit – Wie können wir uns neuer Möglichkeiten der Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit (z.B. Web 2.0) bedienen, um besser zu kooperieren?
- Der Berliner Partizipationsstammtisch als Vernetzungsmöglichkeit – Wie kann der Partizipationsstammtisch als Berliner Netzwerk ausgebaut und weiterentwickelt werden?

Nach einer halben Stunde fand ein Wechsel statt, sodass alle Teilnehmer sich zu zwei Themen einbringen konnten. Die Ergebnisse der World-Café-Tische haben wir im Folgenden für unsere Teilnehmer/innen und andere Interessierte aufbereitet. Wir beginnen mit dem generellsten Thema – der Qualitätsfrage – und werden dann immer spezieller, bis wir bei der Reflexion des Partizipationsstammtisches angelangt sind:

## **Thema Qualität – Was muss getan werden, um ‚Beteiligungs-Müdigkeit‘ und ‚Partizipations-Enttäuschung‘ wirksam vorzubeugen?**

Der World-Café-Tisch, der sich dem Thema Qualität widmete, wurde von Dr. Birgit Böhm vom nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH moderiert. Entsprechend der Leitfrage ging es stark um die Probleme, die von der mangelhaften Durchführung von Beteiligungsverfahren ausgehen. Diskutiert wurden vor allem drei Formen von Beteiligung, die – zumindest langfristig – bei den Beteiligten zu Enttäuschung und negativen Assoziationen führen:

1. **Beteiligung als verdeckte Sparmaßnahme** findet z.B. statt, wenn das eigentliche Ziel einer Verwaltung ist, die Pflege von Grünflächen auf die Bürger abzuwälzen. Oft geht diese Form der „Zwangs-Beteiligung“ damit einher, dass Engagierte dafür kritisiert werden, nicht genügend zu tun, und ihnen gewissermaßen Verpflichtungen aufgenötigt werden, die sie eigentlich nicht übernehmen möchten, oder die eigentlich vergütet werden sollten. Die Gefahr hier ist, dass sich Engagierte mittelfristig mit einer ungewollten Verantwortung überfordert fühlen und ihr Engagement vollkommen aufgeben.

2. **Beteiligung als verdeckte PR-Maßnahme** findet statt, wenn die Träger oder zentralen Kooperationspartner von Beteiligungsverfahren eigentlich nur das Ziel verfolgen, Überzeugungsarbeit für Projekte zu leisten, die schon „beschlossene Sache“ sind. Mitsprache oder gar Mit-Entscheidung zu wesentlichen Punkten ist bei solchen Verfahren dann nicht wirklich erwünscht. Fundamentale Interessen von Beteiligten werden dann entweder ignoriert oder von einseitig ausgewählten Experten disqualifiziert. Typisch sind hier große Veranstaltungen, bei denen eine Vielzahl von Bürgern Ergebnisse erarbeiten, die dann aber „in der Schublade“ der Auftraggeber der Beteiligung landen. Die Gefahren sind hier vielfältig und können dazu führen, Politikverdrossenheit zu verstärken.
3. **Beteiligung als unprofessionelle Veranstaltung** führt ebenfalls zu Beteiligungsmüdigkeit und Partizipationsenttäuschung, wenn z.B. in unmoderierten Gruppen die Teilnehmer übereinander her fallen, unerfüllbare Versprechungen gemacht werden, die Beteiligten über mehrere Stunden hinweg zugetextet werden und selbst kaum zu Wort kommen. Wer seine (erste) Beteiligungserfahrung auf diese Weise macht, will vielleicht nie wieder „beteiligt werden“.

Ausgehend von Berichten über derartige vielfältige Beispiele von Beteiligungs-Albträumen, ging es am Tisch entsprechend auch darum, wie (möglichst verbindliche) Qualitätsstandards für Beteiligungsverfahren aussehen könnten. Dabei wurden einerseits Minimal-Anforderungen gewünscht, andererseits auch wegweisende Schilderungen, wie Beteiligung besonders gut gelingen kann („Maximal-Anforderungen“). Die zentralen Forderungen haben wir nach dem Workshop im Rahmen von fünf Punkten systematisiert:

1. **Partizipation sollte als Mit-Gestaltungsprozess verstanden werden**, über den Bürger schon frühzeitig und begleitend eingebunden werden: Nicht erst dann, wenn es kriselt oder schon alles Wesentliche beschlossen ist. Zu welchen Themen beteiligt wird, sollte zudem stärker von den Bürgern ausgehen, um wirklich relevante Themen zu identifizieren. Eine „Reizüberflutung mit Partizipationsmöglichkeiten“ wird als problematisch betrachtet, da sie zur Engagement-Müdigkeit führen kann. Grundlegend für solch ein Verständnis ist, dass Beteiligung als ein Bürgerrecht verstanden wird, nicht als Pflicht oder Kulanz. Weiterhin sollte Beteiligung schon früh geübt werden (Kindheit), wofür Strukturen, über die Menschen aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, notwendig sind. Es wird eine Beteiligungskultur benötigt, die auf Menschen zugeht, und nicht nur mit den „üblichen Verdächtigen“ arbeitet, die schon selber kommen.
2. **Partizipation muss für alle Beteiligten einen erkennbaren Mehrwert bieten.** Das setzt unter anderem voraus, dass die Ziele und voraussichtlichen Ergebnisse von Beteiligungsverfahren möglichst konkret und realistisch sind. Bürger sollten tatsächliche Mitbestimmungsmöglichkeiten haben, die auch in ihrem Interesse

sind. Auch sollten Erfolge gefeiert werden, um den Nutzen der Verfahren herauszustellen.

3. **Partizipation bedarf der professionellen Planung und Moderation.** Ihr größtes Potenzial entfaltet Partizipation dann, wenn ein echter Dialog zwischen den Beteiligten entsteht. Dieser bedarf einerseits des Aufbaus einer kooperativen Kultur zwischen den Beteiligten, wofür u.a. Regeln und klare Verabredungen unabdingbar sind. Andererseits bedarf es transparenter Rahmenbedingungen, z.B. in Bezug auf die Ziele, den Rahmen des Verfahrens, das was erreicht werden kann, und die Interessen und Bedürfnisse der verschiedenen Akteure und Beteiligten. Um die zahlreichen Verfahrensbedingungen zu realisieren, die ein konstruktives und ergebnisreiches Verfahren ermöglichen, müssen die Vor- und Nachbereitung, sowie die Durchführung von verantwortungsbewussten und kompetenten Personen wahrgenommen werden.
4. **Partizipation bedarf der Verbindlichkeit.** Soll Bürgerbeteiligung sich etablieren, müssen die Ergebnisse von Beteiligungsverfahren ernst genommen werden können. Hierzu bedarf es von vorne herein der Klarheit über die Ziele des Verfahrens, und darüber, wie die verantwortlichen Personen und Organisationen mit den Ergebnissen umgehen werden. Dabei beherrschen vielfältige Missverständnisse die Debatte. Vielfach wird Verbindlichkeit durch Angehörige von Politik und Verwaltung abgelehnt, die glauben, dass die Bürger von ihnen erwarten, dass sie alles 1:1 umzusetzen, was im Verfahren entschieden wurde. Dabei sind sich die meisten Bürger durchaus bewusst, dass nicht immer alles machbar ist, was wünschenswert wäre. Gewünscht ist vor allem eine ernsthafte Rückmeldung, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird, bzw. was umgesetzt werden konnte, was nicht, und weshalb. Wichtig ist es gerade in diesem Punkt, die Evaluation von Beteiligungsverfahren grundsätzlich vorzusehen, um den Beteiligten auch nach einiger Zeit zurückzumelden, ob und inwiefern sich ihr Engagement gelohnt hat.
5. **Partizipation bedarf einer ausreichenden Infrastruktur.** Wer die vorigen Punkte ernst nimmt, weiß, dass Partizipation Aufwand bedeutet; sowohl für die Organisatoren, als auch für die Beteiligten. Angesichts der mittel- und langfristigen Wertschöpfung, die von gelungener Partizipation erwartet werden kann, sollte Partizipation als eine Investition betrachtet werden. Qualitätsvolle Ergebnisse werden nur dort hervorgebracht werden, wo auch ausreichende Kraft und Kompetenz investiert wurde. Neben ausreichenden Mitteln für einzelne partizipative Verfahren, wird die Qualität von Beteiligung vor allem dadurch nachhaltig gestärkt, dass auch eine langfristige Infrastruktur aufgebaut wird. Dazu gehören idealerweise verbindliche Leitlinien für Bürgerbeteiligung, die hauptamtliche Beschäftigung von Beteiligungsprofis, oder die Institutionalisierung bestimmter Beteiligungsverfahren, die regelmäßig durchgeführt werden (z.B. Bürgerhaushalte).

## **Thema Konkurrenz – Behindern wir uns eigentlich mehr, als wir uns gegenseitig unterstützen?!**

Ein weiterer World-Café-Tisch widmete sich dem Thema Konkurrenz und wurde von Martin Burwitz, dem Koordinator des Arbeitskreises Bürgerbeteiligung von Mehr Demokratie e.V., moderiert.

Um einen Zugang zur Thematik zu finden, stellten sich die Beteiligten des Tisches gleich zu Beginn der Frage, wie Konkurrenz überhaupt innerhalb eines Netzwerkes von verschiedenen Institutionen entsteht, deren Projekte im Wesentlichen ähnliche Ziele verfolgen? Schnell war klar, dass die verschiedenen Projekte zwar oft geteilte Interessen verfolgen, hierzu aber Ressourcen notwendig seien, die natürlich begrenzt sind. Dabei konkurrieren die verschiedenen Projekte einerseits um Gelder (z.B. Fördermittel), aber auch um Teilnehmer und öffentliche Wahrnehmung und Anerkennung.

Daraufhin wurde darüber diskutiert, welche grundsätzlichen Vor- und Nachteile sich aus dem Bestehen von Konkurrenz ergeben. Einerseits wurde festgestellt, dass die Konkurrenz um Ressourcen ein starker Antrieb dafür sein, dass die Qualität von Projekten steigt; etwa weil vielfältige Ideen gegeneinander abgewogen werden, oder weil sich die Beteiligten stärker engagieren, um Erfolg zu haben. Andererseits kann Konkurrenz die Nachhaltigkeit von Projekten beeinträchtigen: Projekte werden bis zum Ende der Konkurrenzsituation vorangetrieben. Danach verlieren sie an Bedeutung und verschwinden somit schnell.

Daraufhin wurde erörtert, wie konkurrierende Akteure sich vernetzen können, um gemeinsam größere und qualitativere Projekte auf den Weg zu bringen. Als grundlegend wurde hierfür ein richtiger Umgang mit der Konkurrenz innerhalb des Netzwerkes gesehen, wofür nicht zuletzt ein gegenseitiges Transparentmachen der Interessen notwendig ist. Ein funktionierendes Netzwerk kann auch dazu beitragen, dass verschiedene Akteure nach einer Konkurrenzsituation wieder in Kooperation miteinander treten, um aus den Ergebnissen der Konkurrenz einen gemeinsamen Mehrwert zu generieren. Als Beispiel fungierte hier das Sinnbild, wie nach einem Architektur-Wettbewerb die Ergebnisse der Verlierer wieder aus der Schublade geholt werden können, um zu einem anderen Zeitpunkt für einen anderen Zweck genutzt zu werden.

Nicht zuletzt wurde auch wiederholt darüber diskutiert, inwiefern das Bestehen vieler Projektideen nicht eher als Ausdruck eines großen, ungedeckten Bedarfes nach mehr Beteiligung angesehen werden müsse, denn als Konkurrenz? Entsprechend wurde auch die grundsätzliche Frage aufgeworfen, ob eine zentrale Lösung der bestehenden Konkurrenzsituation um Fördermittel für partizipative Projekte darin bestehen könnte, dass man sich gemeinsam für eine grundsätzliche Erhöhung der Mittel für Bürgerbeteiligung einsetzt. Allerdings war man sich einig, dass dies zwar vielleicht zu einer allgemein besseren Situation führen würde, damit aber das Thema Konkurrenz nicht vom Tisch wäre. So ist Konkurrenz auch innerhalb von gut ausgestatteten Projekten weiterhin ein Thema, etwa was Macht- und Führungsfragen angeht.

## **Thema Öffentlichkeitsarbeit – Wie können wir die Akzeptanz und Wertschätzung von Beteiligung in der Gesellschaft besser verankern?**

Der nächste World-Café-Tisch widmete sich dem Thema Öffentlichkeitsarbeit und wurde von Wolfgang Pohl von der Heinrich-Böll-Stiftung moderiert.

Um das Thema Bürgerbeteiligung künftig in der Gesellschaft noch stärker zu positionieren, wurden verschiedene Herausforderungen und Möglichkeiten diskutiert. Einig war man sich, dass eine gute Öffentlichkeitsarbeit grundsätzlich zielgruppenbewusst agieren muss und für die jeweils angesprochene Person oder Organisation einen spezifischen Mehrwert formulieren sollte. Dazu muss man natürlich die Motive der verschiedenen Zielgruppen kennen und wissen, wie man sie ansprechen kann. Da Partizipation oftmals ehrenamtliches Engagement von Menschen oder Organisationen bedeutet, ist es hier besonders wichtig, zu überlegen, was Menschen motiviert, sich zu engagieren.

Hinsichtlich der Methoden, wie solche eine Öffentlichkeitsarbeit zu erreichen sei, gab es dann wiederum vielfältige Ideen und Erwägungen. Einerseits wurde die Notwendigkeit angeführt, den jeweiligen Mehrwert nicht nur zu unterstellen, sondern auch zu belegen, z.B. anhand von guten Beispielen oder durch die Befürwortung von einflussreichen Multiplikatoren. Andererseits wurde darüber diskutiert, wie verschiedene Zielgruppen eigentlich zu erreichen seien, z.B. für welche Zielgruppen sich „Social Media Strategien“, „PR-Aktionen“ oder „Peer-to-Peer-Kommunikation“ eigentlich eignen und wie sie auszugestalten sind.

Schließlich wurden auch Ansätze diskutiert, um bestimmte, schwer erreichbaren Zielgruppen Anreize anzubieten, um sie in Beteiligungsverfahren einzubinden. Zum Beispiel wurde überlegt, inwiefern sich Jugendliche und junge Erwachsene zur Beteiligung motivieren ließen, indem man ihnen Zertifikate für ihr Engagement anbietet.

## **Kooperation 1 – Wie können wir uns neuer Möglichkeiten der Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit (z.B. Web 2.0) bedienen, um besser zu kooperieren?**

Ein weiterer World-Café-Tisch setzte sich mit neuen Möglichkeiten der Kooperation auseinander und wurde von Bernd Gabler von der Jugend- und Familienstiftung Berlin moderiert.

Von vorne herein drehte sich an diesem Tisch alles um das Thema E-Partizipation. Einig war man sich von Vorne herein, dass dieselben Regeln, die für gute Live-Beteiligungsprozesse gelten, im gleichen Maße für E-Partizipation gelten: Es bedarf der Transparenz, der Verbindlichkeit, klarer Regeln, und einer guten Moderation der Prozesse und Management-Strukturen (s.o. bei Qualität).

Als zentrale Vorteile von E-Partizipation wurde dabei herausgestellt, dass sie relativ Zeit- und Raum-unabhängig ist. Besonders lebendige Beispiele für die Macht von Online-Partizipation wurden im Arabischen Frühling gesehen, wo Facebook und Twitter massiv zur Mobilisierung von Protesten und zur Streuung von Informationen genutzt wurden. Die Beteiligten beschränkten sich in ihren Betrachtungen jedoch nicht auf diese weit verbreiteten Medien, sondern diskutierten auch rege über Alternativen und Tools wie Etherpad, Liquid Feedback, Wikis und Tricider.

Ein zentrales Thema der Diskussion waren die vielen Möglichkeiten und Ideen für die Online-Zusammenarbeit, z.B. vielfältige Überlegungen eigene soziale Netzwerke zu entwickeln. Wie aber Tools für E-Partizipation und E-Kooperation beschaffen sein sollten, dafür fehle oftmals die Orientierung. Als eine sinnvolle Initiative wurde daher die Idee befunden, einen Kompass für Online-Tools zu entwickeln.

Nicht zuletzt spielte aber auch das Thema Datenschutz und Diskretion an diesem Tisch eine wichtige Rolle. Schließlich war eine Erfahrung des Arabischen Frühlings ja auch, dass die Nutzer der sozialen Netzwerke politisch verfolgt wurden.

## **Kooperation 2 – Wie kann der Partizipationsstammtisch als Berliner Netzwerk ausgebaut und weiterentwickelt werden?**

Schließlich widmete sich ein World-Café-Tisch auch der Frage nach der Live-Vernetzung vor Ort und der Zukunft des Berliner Partizipationsstammtisches. Moderiert wurde er von Pia Yvonne Schäfer von der Drehscheibe SPI und Marc D. Ludwig, ehrenamtlicher Vorstand der Servicestelle Jugendbeteiligung.

Der Partizipationsstammtisch hat schon acht Mal stattgefunden und erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Um sein weiteres Bestehen zu sichern und den Wert des Stammtisches als Berliner Netzwerk für Partizipation auszubauen, wurde die obige Leitfrage diskutiert. Durch die Anwesenheit von Sophie Scholz in der ersten Runde wurden hierbei auch bestehende Erfahrungen aus anderen Netzwerken eingebracht und diskutiert.

Folgende Punkte wurden als Leitideen für die Nachhaltigkeit und die Weiterentwicklung des Partizipationsstammtisches festgehalten – einige von ihnen sind bereits verwirklicht, andere stellen Optionen für eine Weiterentwicklung dar:

Zu den Zielen des Partizipationsstammtisches:

1. **Entstehung von Vertrauen** findet erst dann statt, wenn eine gemeinsame Identität entstanden ist.
2. Indem man den Mehrwert greifbar macht, entstehen ein besonderer **Charme** und eine Dynamik.
3. Die **Wirkung** wird durch die Vielfalt sichtbar (z.B. kann man eine Party eine Tagung oder eine Messe organisieren.)

Beim Management muss man dabei auf mehreren Faktoren achten:

1. Der **Organisationsgrad** muss einfach gehalten werden, damit auch neue Akteure mitwirken können.
2. Es ist notwendig, sich gemeinsam über eine **geeignete Form** des Netzwerks auszutauschen, sowie über **Zielsetzungen** und die Möglichkeit einer geteilten **Wissensbasis**.
3. Auch stellt sich die Frage, wie weit das **Netzwerk koordiniert** wird? Besonders bei der Betreuung müssen Spielregeln entstehen, um Qualität zu gewährleisten. Auch muss die **Planung und Vorbereitung** von Treffen möglichst transparent und langfristig erfolgen.

Konkrete Mittel und Verfahren während des Partizipationsstammtisches sorgen dafür dass die verschiedenen Beteiligten sich wohlfühlen:

1. Ein **Ritual**, wie z.B. das Netzwerken und Zusammenbringen von Akteuren schon am Anfang, verdeutlicht den Mehrwert des Stammtisches und schafft eine Identität.
2. Die **Konzentration** auf ein Thema sorgt dafür, dass man sich während des Stammtisches konzentriert über ein Thema austauscht.

Um den Partizipationsstammtisch weiter zu entwickeln, und seine Qualität zu sichern, wurde schließlich auch die Idee diskutiert, einen Beirat für Qualitätssicherung einzurichten.