

Kräfte bündeln in Umbruch und Krise

Synergieberatung als Auftakt für ländliche Beteiligungsprozesse

Wolfgang Fänderl mit Kolleg/innen

Die Beteiligung von Bürger/innen im (peripher-)ländlichen Raum unterscheidet sich von (groß-)städtischen Partizipationsansätzen. Der direkte Draht zu Bürgermeister/in und Gemeinderatsmitgliedern, traditionelle Nachbarschaftshilfe, der Tanzabend im Gemeindesaal, der Stammtisch im Gasthaus etc. – das soziale Gefüge ist kleinteiliger, weniger anonym, gut eingespielt. Klingt idyllisch, aber die eingeübten Traditionen und Rituale erreichen häufig nur Gleichgesinnte. Angesichts der ALLE betreffenden gesellschaftlichen Krisen und damit verbundenen notwendigen Veränderungsprozesse ist dies entschieden zu wenig. Denn die Andersmeinenden bleiben außen vor. Die Folgen: Rückzug und Widerstand bis hin zur Spaltung. Partizipation und das Herausarbeiten von Synergien als positive Gegentrends sind dringend nötig.

Anfang der 2000er Jahre wurde die »Gemeinsinn-Werkstatt« entwickelt. Ziel war es, »Beteiligung übers Reden hinaus« (1) und die selbstmotivierte Bündelung von Ressourcen unterschiedlicher Partner/innen für gemeinsame Projekte zu ermöglichen. Im Kontext der »Gemeinsinn-Werkstatt« wurden methodische Ansätze analysiert und evaluiert, um Beteiligung bedarfsgerechter, effizienter und inklusiver zu gestalten. Eine »Synergieberatung«, die verschiedene Akteure im Gemeinwesen zusammenführt, hat sich dabei als Einstieg seit 20 Jahren bewährt und wird immer wichtiger. Viele Förderprogramme fordern sie sogar explizit ein.

- Das Bundesprogramm »Demokratie leben!« (3) empfiehlt zum Start einer neuen Förderregion »Situations- und Ressourcenanalysen«.
- Vergleichbare Förderempfehlungen zur Stärkung der Synergie lokaler Netzwerke spricht das aktuelle Bundesprogramm »Engagiertes Land« (4) aus und vergibt Gutscheine für punktuelle Prozessbegleitung.
- Das Bundesprogramm »Willkommen bei Freunden« (BMFSFJ von 2016 bis 2018) (5) zur Stärkung der Willkommenskultur für Geflüchtete machte beste Erfahrungen mit »Analyse Workshops«, die mit Elementen der Synergieberatung arbeiten.

Was können nun Initiativen auf dem Lande von einer Synergieberatung erwarten? Anhand einer anonymisierten »Beispielregion« und dem Thema »Strategien zum Umgang mit Radikalisierung« wird hier das Verfahren skizziert.

Synergie – eine Frage der Haltung

Für Bürgermeister Klaus Müller war es eine hitzige Gemeinderatssitzung. Seit Monaten steigen die Energiepreise, der ÖPNV ist desolat, die Abhängigkeit der Gemeinde von Energieversorgung und Fördergeldern immens. Im Dorf fehlen KiTa-Plätze, junge Familien ziehen weg, die Einwohner/innen werden immer älter und die ambulante Versorgung von Senioren lahm. Der Preisverfall

landwirtschaftlicher Produkte und Fachkräftemangel bedroht örtliche Betriebe und treibt Bäuerinnen und Bauern in die Insolvenz.

In letzter Zeit machen rechtsextreme Übergriffe auf die kirchlich organisierte Flüchtlingsunterkunft, Drohbriefe und eine unfreundliche Presse dem ehrenamtlichen Bürgermeister das Leben schwer. Wenn er jetzt alles hinwerfen würde, siegten Populisten und Extremisten. Aber warum hängt alles an ihm? Könnte er die Verantwortung seines 4000-Seelen-Dorfes auf mehrere Schultern verteilen – und wenn ja, wie?

Von der Bürgermeisterin einer Nachbarkommune wird ihm die Synergieberatung empfohlen. »Synergie... klingt nach Zusammenhalt, Gemeinsinn, Mehrwert... ok!«

Wesentlich bei der Synergieberatung ist die wertschätzende Haltung gegenüber jenen, die beteiligt werden wollen; jenen, die noch beteiligt werden müssen; auch jenen, die derzeit nicht beteiligt werden können. Abgrenzung von extremistischen Tendenzen ist wichtig, aber Ausgrenzung Andersdenkender sollte demokratischen Gemeinwesen fremd sein. Doch wie holen kommunal Verantwortliche mit eingespielten Traditionen und persönlichen Verflechtungen unterschiedliche Partner/innen ins Boot?

Die Projekte mit der Gemeinsinn-Werkstatt belegen, dass das Beteiligen von Gruppen mit großer Diversität auch großen Mehrwert für alle verspricht. Schlüsselfaktoren hierfür sind: eine positive intrinsische Motivation (KÖNNEN, MÖGEN, WOLLEN statt müssen, dürfen, sollen), persönliche und institutionelle Identifikation, Übernahme von Verantwortung wie auch Delegation derselben.

Über den Tellerrand und Kirchturm schauen, andere Perspektiven willkommen heißen und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen: Das ist das A und O von Synergieberatung.

Ablauf einer Synergieberatung

Unsere Beispielkommune und Bürgermeister Müller vor Augen folgen wir den Schritten einer Synergieberatung.

1. Situations- und Perspektiven-Analyse

Der Erstkontakt mit den Initiatoren (in unserm Fall Herr Müller) ist persönlich und folgt einem Fragen-Schema, das schnell zu den Kernpunkten führt:

- Welche Herausforderungen stehen bevor?
- Welche Ziele werden angestrebt?
- Wer wird noch benötigt?
- Welche Erfahrungen wurden mit Beteiligung bereits gesammelt?

Für die weitere Beratung ist abzuklären:

- Welcher Arbeitstitel wird die Synergieberatung anziehend machen?
- Wie viel Budget / wie viele Beratungsstunden stehen zur Verfügung?

- Wer muss informiert werden; wer den Auftrag unterschreiben?
- Wer nimmt organisatorische Fragen in die Hand?

So entsteht mit Bürgermeister Müller in zwei Telefonaten eine schriftliche Auftragsklärung, unterstützt von der regionalen Verwaltung. In dieser Erstberatung wurde »Zusammenhalt im Dorf fördern« als gemeinsamer Nenner und erster Arbeitstitel fixiert, am besten mitgetragen von politischen Kontrahenten, Betrieben und Bürgerschaft.

2. Initiativ-Gespräche

Die Initiator/innen suchen im zweiten Schritt nach Synergie-Partner/innen, die sich für das Ziel begeistern lassen. Relevante Fragen hierfür: Welche Interessengruppen stehen hinter dem Thema? Wer kann als deren Schlüsselperson die Türen öffnen, auch zu weiteren Ressourcen? Ziel: bis zu neun divers aufgestellte Vertretende aus Kommune und Region als Steuerleute des Synergieprozesses gewinnen. Das verlangt in der Regel doppelt so viele Einzelgespräche.

Bürgermeister Müller hätte gerne mit Parteikollegen und befreundeten Unternehmern zum Prozess offen eingeladen. Aber von Anfang an auch andere Interessenvertreter/innen anzusprechen, die ähnliche Ziele verfolgen, gefällt ihm. Frau Meier von der kommunalen Verwaltung und Frau Wallner als Regionalmanagerin unterstützen ihn bei Auswahl und Organisation.

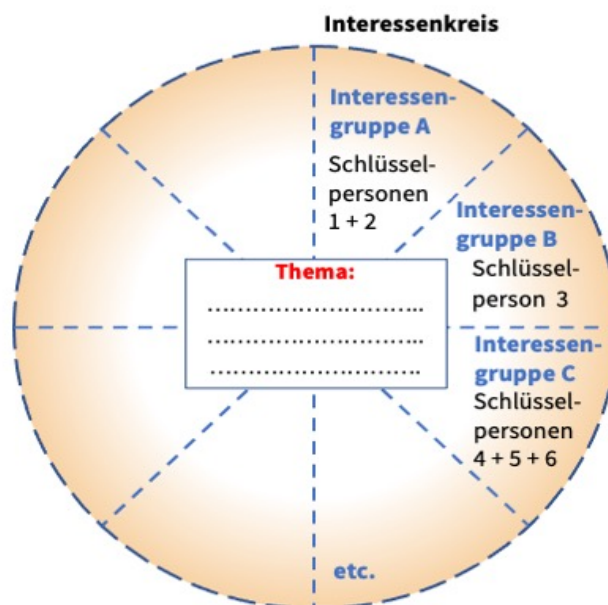


Abbildung 1: Synergiebeteiligung, © Wolfgang Fänderl

Hiermit verstärken sie auch Bindungen zu bisher vernachlässigten Partner/innen: Pfarrer Gottlieb, dessen Gemeinde die Flüchtlingsunterkunft organisiert; Franz Bayer, regionaler Vertreter des

Bauernverbandes; Elisabeth Schmidt, ambulante Seniorenhilfe im Dorf; Hilde Bräuling, örtliche Gastwirtin; Hakan Özdemir, jugendlicher Leiter der regionalen Fußballmannschaft. Nicht zu vergessen: Die politische Kontrahentin, Gertrud Hähnle, sollte auch dabei sein.

Zur Vor- und Nachbereitung der Gespräche liefert die Synergieberatung wertvolle Tipps. Der Bürgermeister will die meisten Gespräche selbst führen, bei drei Personen soll die Synergieberatung vorfühlen. Die Ergebnisse, umfassend dokumentiert und aufbereitet, sind Scharniere für den späteren Initiativ-Workshop (s. Schritt 3).

Die Initiativ-Gespräche wurden aus dem Beteiligungs-/Empowerment-Verfahren Community Organizing (6) weiterentwickelt. Diese führen die Initiator/innen – eins zu eins – mit bewährten wie neuen Partner/innen. Die Herausforderung: eigene Wünsche und Ideen ausklammern, um vor allem die potenziell Mitwirkenden mit ihren eigenen Anliegen, Perspektiven und Kontakten anzuhören!

3. Initiativ-Workshop

Hieraus entspringt ein von der Kommune getragener Initiativkreis. Das sind die Steuerleute. Essenziell ist dabei eine allparteiliche Beratung, die Einzelinteressen zu gemeinsamen Entscheidungen bündeln hilft. Zentral hierfür ist wiederum der Vernetzungskompass. Seine Fragen beantwortet und priorisiert der Initiativkreis im Brainstorming.

Wenn Bedarfe und Sinnfragen (WOZU) geklärt sind, aber bzgl. der Ziele (WAS), der beteiligten Personen / Organisationen (WER) sowie der Methoden (WIE) noch Anpassungsschritte möglich sind, bleibt das Projekt vital, öffnet es sich für neue Mitwirkende und führt zu wirkmächtigen Ergebnissen. Beim Netzwerk Gemeinsinn heißt das »Triple Win« (synergetische Vernetzung auf persönlicher, organisatorischer, gesellschaftlicher Ebene).

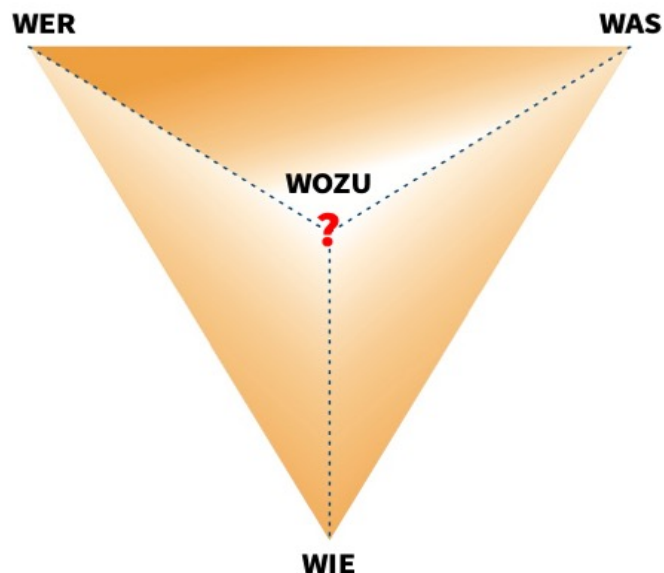


Abbildung 2: Vernetzungskompass, © Wolfgang Fänderl

Die Initiator/innen leiten den Workshop ein mit der Vorstellung der Ergebnisse aus ihren Initiativ-Gesprächen. Die eingeladenen Schlüsselpersonen tragen thematische Ergänzungen bei. Ziel ist, dass sich alle im Initiativkreis wiederfinden. Wie Kräfte gebündelt werden können, das beantworten letztlich und in Gänze die Schlüsselpersonen. Nur sie können einschätzen, was Früchte tragen könnte. Die Beratenden sind lediglich Katalysatoren und Moderierende.

Als Einstieg dazu eignet sich u.a. die Wertschätzende Erkundung (Appreciative Inquiry) (7). Sie fördert den Erfahrungsschatz der Akteur/innen rund um das Thema zutage. Am Ende entsteht ein roter Faden, ein »Leitfaden« mit Schritten für den weiteren Beteiligungsprozess.

Bilanz unserer Beispielkommune: Die Beteiligten wollen enger zusammenarbeiten, dies bei ihren Interessengruppen bewerben. Kampagnen-Titel: »Zusammenhalt im Dorf stärken!«. Eine Task-Force sucht nach Best Practice in anderen Kommunen. Die Gastwirtschaft lädt Bürger/innen zur Zukunftswerkstatt ein, moderiert von der Regionalmanagerin. Hakan Özdemir kennt sich neben Fußball auch gut mit IT aus und modernisiert die kommunale Internetplattform. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sollen effektiver werden. Die Verwaltung akquiriert Fördergelder.

4. Strategiepapier und weitere Planung

Am Ende des Workshop-Tages sind die Zukunftspfeiler gesetzt. Ergänzende Ansprechpartner/innen, Verantwortliche und Anschlusstermine fließen in eine detaillierte Ideenskizze ein. Sie wird von den Schlüsselpersonen mit ihren Interessengruppen abgestimmt.

Jede Synergieberatung zeigt erneut, wie wichtig die frühzeitige Einbindung von diversen Interessenvertreter/innen aus unterschiedlichen Ebenen und Segmenten eines Gemeinwesens ist – auch entscheidend für das Schmieden ländlicher Allianzen. So werden aus Betroffenen Beteiligte, letztlich Mitverantwortliche.

Die bündelnde Ideenskizze der Synergieberatung ist Basis für weitere Veranstaltungen, Workshops und Kampagnen. Hierbei fühlen sich nunmehr alle relevanten Interessengruppen angesprochen und gefordert. Synergieberatung übergibt den Staffelstab an die weiterführenden Institutionen vor Ort. Die Kommune hat erlebt, dass sie genügend eigene Ressourcen für nächste Schritte hat. Mit der positiven Ausrichtung und Einstiegsenergie kommt sie gut voran.

Nachdem Frau Wallner als Regionalmanagerin bereits den Initiativkreis mitorganisieren half, übernahm sie die weitere Terminierung und Moderation der Initiativkreistreffen.

Bürgermeister Müller freut sich über die neuen Unterstützer/innen, was sich auf die Entwicklung der Kommune positiv auswirkt. Das Synergieprojekt ist Start vieler weiterer Projekte, z.T. initiiert von Kooperationspartner/innen (u.a. eine regionale Initiative zur Energieversorgung).

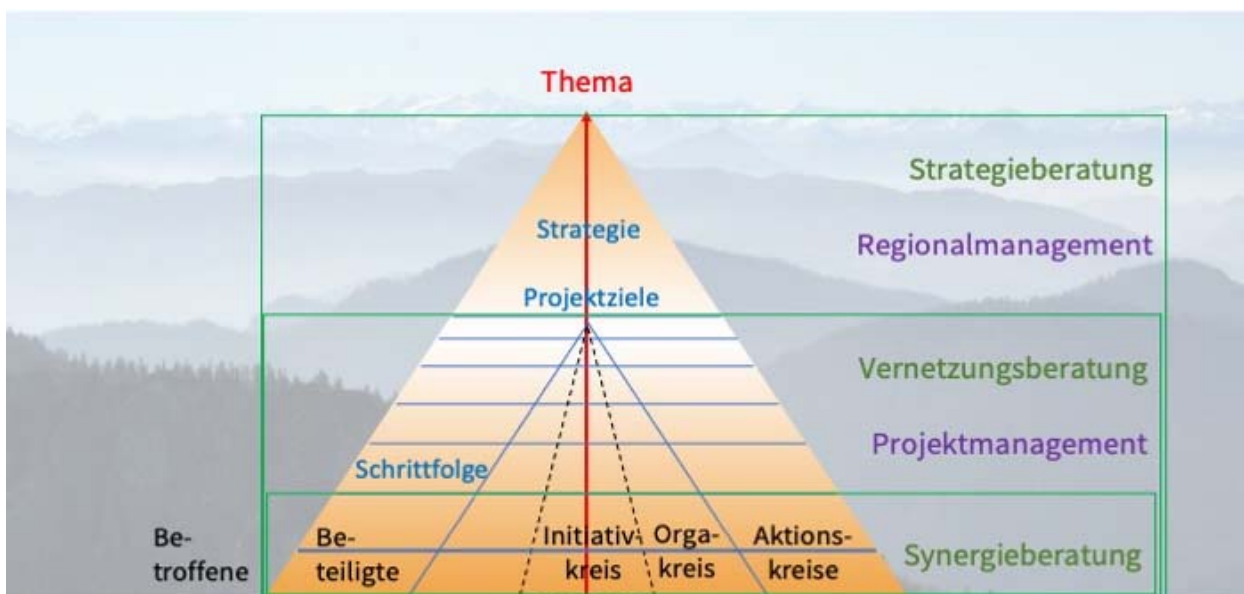


Abbildung 3: Strategieplanung, © Wolfgang Fänderl

Anmerkungen

- (1) Fänderl, Wolfgang (2005): Beteiligung übers Reden hinaus – Gemeininn-Werkstatt: Materialien zur Entwicklung von Netzwerken, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- (2) Rüttgers, Martin (2017): Beratung und Coaching von Kommunen im Kontext von Bundesprogrammen gegen Rechtsextremismus. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 3, S. 257ff
- (3) Vgl. <http://www.demokratie-leben.de>
- (4) <https://www.b-b-e.de/projekte/engagiertes-land/>
- (5) <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/bundesprogramm-willkommen-bei-freunden-zieht-bilanz-129574>
- (6) <https://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/community-organizing/worum-geht-es/was-ist-community-organizing>
- (7) https://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative_Inquiry

Autor/innen

Wolfgang Fänderl, Päd. M.A., Forschungsleiter Projekt Gemeininn, Vernetzungsberater

unterstützt durch:

Martin Rüttgers, Politikberatung IDEMO: <https://politikberatung-ruettgers.de>,

Maren Schüpphaus, Beteiligungsexpertin, Vorstand Netzwerk Gemeininn e.V.: www.netzwerk-gemeininn.org),

Wolfgang Chr. Goede, Wissenschaftsjournalist, Wissens-Facilitator, <https://www.wissenschaftsdebatte.de>,

Martin Sambauer, digitale Wissensbildung: <https://diversus.me/de/> und <https://timz.flowers>

Kontakt

Wolfgang Fänderl, Vernetzungsberatung

Richard-Strauss-Str. 40, 81677 München

Tel. +49/89/95422911

E-Mail: Wolfgang@Faenderl.Net

Web: www.WolfgangFaenderl.Net

Redaktion eNewsletter

Netzwerk Bürgerbeteiligung

c/o Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter

Am Kurpark 6

53177 Bonn

E-Mail: newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de

Wolfgang Fänderl mit Kolleg/innen: Kräfte bündeln in Umbruch und Krise. Synergieberatung als Auftakt für ländliche Beteiligungsprozesse

eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 03/2022 vom 08.12.2022