

Beziehungsweise Bürgerbeteiligung

Gute Beteiligung fußt auf einem gelingenden Miteinander

Nils Jonas

In Deutschland wird Bürgerbeteiligung vor allem von zwei Berufsgruppen analysiert: Von Politikwissenschaftler/innen und Stadtplaner/innen. Im Ergebnis wird die Debatte um gute Beteiligung dominiert von Fragen wie: Wer darf was verbindlich entscheiden? Wer muss über welche Gremien eingebunden werden? Wie werden beste Lösungen sichergestellt? Wie kann Beteiligung am besten in vorgegebene Fristen und Rahmenbedingungen eingepasst werden?

All diese Fragen sind weder falsch noch unwichtig. Im Gegenteil, in einem gut gemachten Beteiligungsprozess sollten sie gestellt und sinnvoll beantwortet werden. Zugleich offenbaren sie einen sehr instrumentellen Zugang zu Beteiligung, der die menschliche Seite vernachlässigt. Es besteht dann die Gefahr, »seelenlose« Prozesse zu erzeugen, in denen sich die Beteiligten nicht mitgenommen fühlen und die dadurch im schlimmsten Fall ins Leere laufen. Projekte und Vorhaben werden schließlich nicht zum Selbstzweck umgesetzt, sie sollen stets den Interessen realer Mitglieder einer Gemeinschaft dienen. Wer Bürgerbeteiligung zu einem politischen Instrument oder auf eine Spezial-Disziplin des Planungs- und Projektmanagements reduziert, übersieht einen ihrer wesentlichen Aspekte.

Letztlich sind wir alle Mitglieder von sozialen Gemeinschaften und dort in Beziehungsgeflechte eingebunden, sei es in der Familie, sei es im Beruf oder eben in der Kommune, in der wir leben. In der Bürgerbeteiligung müssen Menschen einander begegnen können, nur so können sie in einen bedeutungsvollen Austausch miteinander kommen. Beteiligung ist daher immer auch ein Versuch, das vorhandene Beziehungsgeflecht einer Kommune aktiv und positiv zu gestalten.

Aber was zeichnet gelingende Beziehungen aus?

Resonanz und (Welt-)Beziehung

Zum besseren Verständnis der Beziehungsebene in Bürgerbeteiligung beziehe ich mich auf das Konzept der »Resonanz«, wie es der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa entwickelt hat (1). Ganz grundlegend geht Rosa davon aus, dass alle Menschen in irgendeiner Form in Beziehung mit ihrer Umwelt, den Menschen, den Dingen und den Verhältnissen die sie umgeben, treten. Etwas verkürzt kann man diese Weltbeziehungen in »stumme« und »resonante« unterscheiden.

Stumm erscheint uns all jenes, zu dem wir keinen Bezug herstellen können, das uns nicht berührt und das andersherum auch nicht auf uns als Individuum reagiert, sondern quasi mechanisch sein Programm vollzieht. Beispiele liefert uns der Alltag zur Genüge: das frustrierende Formular, das für genau die eigene Situation keine passenden Felder bereithält; der Call-Center-Mitarbeiter der uns ratlos zurückschickt, weil er ausschließlich die Fragen aus seinem – für uns nicht einsehbar – Leitfaden beantworten darf; der Bus, der uns ohne irgendeinen tieferen Sinngehalt vor der Nase wegfährt. Stumme Verhältnisse lassen uns innerlich verhärtet zurück.

Als resonant erleben wir hingegen Beziehungen (zu Menschen, Dingen oder Vorgängen), in denen wir uns als Individuum gehört, gesehen und berührt fühlen – und zwar von einem Gegenüber, das ebenfalls mit einer eigenen »Stimme« auf uns reagiert: die schnurrende Katze, die sich streicheln lässt; das ideale Passspiel beim Sport, das ohne viele Worte zum Tor führt; das ehrliche Gespräch, bei dem wir uns jemandem offenbaren konnten. Resonanz zeigt sich dabei nicht bloß im Angenehmen – auch ein heftig ausgetragener Beziehungskrach kann sehr resonant sein. Ein im wahrsten Sinne des Wortes stummes Verhältnis zeigt sich hingegen beim Schweigen am Frühstückstisch.

Stumme Beziehungen führen zu einem Gefühl der Entfremdung, resonante Beziehungen hingegen zu »Anverwandlung«. Etwas Äußerliches und Fremdes wird dann zu einem Teil von uns selbst. Die gemeinsam ausgestandene Abschlussprüfung, der Road-Trip durch Rumänien oder die bleibende Narbe vom Schnitt am alten Dachziegel, verändern die Qualität der Beziehung, die wir zu einem Menschen, dem alten blauen Bus oder dem Hausbau haben. Jeder kennt solche Erlebnisse, die uns berühren, uns begleiten, von denen wir mit leuchtenden Augen berichten. Deutlich wird an diesen Beispielen auch, dass ein Wandspiegel oder die »Echokammern« der Sozialen Medien diese Anforderung nicht erfüllen. Dort findet keine Begegnung mit dem Anderen statt, wir bleiben in einer vollständig kontrollierten Umgebung auf uns selbst und unsere »Vorlieben« zurückgeworfen.

Zuletzt ist wichtig zu verstehen, dass Resonanzerlebnisse nicht planbar sind – sie ergeben sich, oder eben nicht. Ein Sonnenuntergang über dem Meer kann mich tief in meiner Seele berühren – aber auch vollkommen kalt lassen. Warum Resonanz passiert, ist komplex, vielfältig und wohl nicht bis ins Letzte bestimmbar. Die Gleichung »Ich + Sonnenuntergang + Meer = Resonanzerlebnis« greift jedenfalls zu kurz. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Resonanz nicht verlässlich »produziert« werden kann.

Es ist allerdings sehr wohl möglich, in bestimmten Situationen den Raum für Resonanz eher zu öffnen oder eher zu verschließen. Nachfolgend möchte ich einige Faktoren benennen, die nach meiner Erfahrung wesentlich für eine resonante Bürgerbeteiligung sind.

Fehlerkultur

Der Begriff der Fehlerkultur hat sich in den letzten Jahren zwar zunehmend verbreitet, bleibt aber doch in vielen Organisationen in der Umsetzung erstaunlich blutleer. Gerade von Führungskräften wird er kritisch beäugt, widerstrebt eine »Kultur der Fehler« doch dem sorgsam gepflegten Selbstbild einer (zumindest scheinbar erreichbaren) Unfehlbarkeit durch bedingungslose Professionalität. Besonders Verwaltungen stehen hier mit ihrem traditionellen Selbstverständnis – und dem ja teils rechtlich sogar verankertem Anspruch auf unbedingte Korrektheit – wie vor einer Wand.

Zugleich lehrt uns die Alltagserfahrung: Kein auch nur etwas größeres Projekt oder Vorhaben ist jemals perfekt oder reibungslos verlaufen. Irgendwo hakt es immer, stets wurde etwas übersehen oder falsch eingeschätzt. Das ist nicht grundsätzlich ein Ausdruck von Versagen oder Inkompetenz – wir sind eben alle bloß Menschen und leben in einer nicht bis ins letzte steuerbaren Welt. Daher ist es nur pragmatisch, wenn viele – und möglichst verschiedene Menschen – bei der Planung eines Vorhabens mitdenken. Die Menge des nicht Bedachten wird sich erheblich reduzieren (und trotzdem nie auf Null sinken)

und auch die tatsächlichen Schlampereien und Nachlässigkeiten werden so frühzeitig entdeckt. Das ist gut, denn je später bei einem Vorhaben ein Fehler auftritt, umso teurer wird er im Regelfall. Wer früh irrt, spart später Geld.

- **Unwägbarkeiten klar benennen**
- **Nicht-Wissen zulassen und als Ressource wertschätzen**
- **In Wünschen statt in Lösungen sprechen**
- **Lassen Sie sich helfen!**



Abbildung 1: Fehlerkultur,
Bildrechte unterliegen der
CC-Lizenz

Eine wohlverstandene Fehlerkultur öffnet Denkräume, indem sie den Perfektionsanspruch von vornherein als reine Illusion enttarnt. Sie ist damit unverzichtbare Voraussetzung für Bürgerbeteiligung die mehr als ein bloßer Akzeptanzbeschaffungsprozess sein möchte. Denn worüber sollte man vernünftigerweise auch sprechen, wenn die Planenden schon vor der Bürgerbeteiligung wissen, dass ihr Vorhaben zweifelsohne die beste aller Lösungen darstellt? Wie sollte ich als Interessierter in eine resonante Beziehung zu einem Projekt treten, wenn es mich eigentlich gar nicht braucht, weil ohnehin schon alles abschließend durchdacht ist?

Eine Fehlerkultur, die Unwägbarkeiten, Unsicherheiten und Wissenslücken in einem Projekt und bei den Planenden ehrlich benennt, schafft individuelle Anknüpfungspunkte. Als Interessierter bin ich eingeladen mich reinzudenken und reinzufühlen, ich soll geradezu eine Beziehung zum Vorhaben aufbauen. Vielleicht ermöglicht mein persönlicher, ganz anderer und unorthodoxer Zugang den ausgewiesenen Expert/innen neue Erkenntnisse. Und falls nicht, verstehe ich zumindest besser mit welchen Herausforderungen sie ringen. Resonanz zu erfahren, heißt auch, sich selbst als bedeutsam erleben zu können. Diese Chance sollte man Menschen nicht durch falsch verstandene Professionalität verbauen.

Eine grundlegende Voraussetzung für Fehlerkultur liegt in der mentalen Haltung der Vorhabenträger. Gute Bürgerbeteiligung ist letztlich auf kulturelle Organisationsentwicklung angewiesen. Es ist Aufgabe von Führungskräften ein Klima der Fehlerkultur im eigenen Haus zu schaffen. Nur was glaubhaft intern gelebt wird, kann auch nach außen praktiziert werden. Wer sich nicht offenbaren will, weil Fehler mit Schuld und Scham besetzt sind, wer seine Vorschläge nicht diskutieren will, weil Eitelkeiten und Ego zu viel Raum einnehmen, dem ist im Wortsinne nicht zu helfen. Verwaltung steht zugegebenermaßen vor

einer doppelten Herausforderung: weit mehr als privatwirtschaftliche Akteure ist sie einer öffentlichen Beobachtung und Bewertung ausgesetzt. Insbesondere die Presse hält leider an dem lieb gewonnenen Bild der unfehlbaren Verwaltung unbeirrt fest, ist es doch ein unversiegbarer Quell aus dem sich die auf Skandale und Unglücke fixierte Presselogik dankbar bedient.

Ein zweiter, eher praktischer Faktor zur Umsetzung von Fehlerkultur liegt im Vorgehen der konkret Planenden. Nach meiner Erfahrung gelingt Menschen der Beziehungsaufbau zu einem Vorhaben leichter, wenn über ein Projekt zunächst in Wünschen statt in Lösungen gesprochen wird. Das geht vor allem zu Beginn eines Vorhabens, wenn es noch gar nicht um die konkrete Umsetzung geht, natürlich einfacher (Stichwort: Frühzeitigkeit). Wünsche machen Denkräume auf, sie sind höchstpersönlicher Ausdruck eines Bedürfnisses. Ich kann mich dem Wunsch eines Anderen anschließen oder auch meinen Wunsch hinzugesellen. Lösungen bieten hingegen bereits konkrete Strategien zur Befriedigung von Bedürfnissen an, sie sind der zweite Schritt. Sie schließen tendenziell aus, denn selten wird eine Lösung umfassend alle Bedürfnisse aufgreifen können und meist bleiben am Ende verschiedene Lösungen die einander ausschließen. Lösungen sind nie perfekt (Fehlerkultur), jedoch werden Lösungen, die nach einer offenen Sammlung von Wünschen und Bedürfnissen formuliert wurden, im Regelfall umfassender, kleinteiliger und sensibler ausfallen.

Gelingende Beziehungen über gute Kommunikation

Wenn Fehlerkultur den Raum für einen echten Dialog schafft, dann hält gute Kommunikation den Zugang zu ihm offen. Es hilft ungemein, wenn die Kommunikation im Rahmen einer Beteiligung als ein fortlaufendes Gespräch verstanden wird, anstatt mehr oder minder anonym einseitig Botschaften abzufeuern. Das in Verwaltungen vielfach eingeübte Spiel aus Pressemeldung und Textbaustein hilft dabei nur bedingt weiter.

Beziehungen aufbauen und Resonanz schaffen



Abbildung 2: »Resonante Beziehungen«, Bildrechte unterliegen der CC-Lizenz

Zunächst ist ein Gegenüber mit Name und Gesicht von großer Bedeutung für gelingende Kommunikation. Es wird kaum einer Bürgerin oder einem Bürger möglich sein, eine resonante Beziehung mit den »Damen und Herren vom Stadtplanungsamt« herzustellen. Ganz anders sieht es aus, wenn Frau Müller zuständig ist, von der ich ein Foto mit Durchwahl und Sprechzeiten im Netz finde, und mit der ich auf einer Beteiligungsveranstaltung sogar noch einen kleinen Plausch am Kaffeetisch halten kann: »Ach, Sie leben auch hier im Viertel?«. Bei vielen Mitarbeitenden in Verwaltungen gibt es große Vorbehalte gegen ein solch persönliches Auftreten und möglicherweise liegt das auch nicht jedem Menschen. In der Bürgerbeteiligung ist es jedoch eine wichtige Fähigkeit für gelungenen Beziehungsaufbau und gehört in jede einschlägige Stellenbeschreibung.

Bürgernahe Sprache in Wort und Schrift ist ein weiterer entscheidender Faktor. Etwa 7,5 Millionen Menschen in Deutschland haben Schwierigkeiten mit dem Lesen und Schreiben. Zugleich ist der Umgang mit Sprache ein zentrales soziales Unterscheidungsmerkmal. Kein »anständiges Deutsch« zu können ist schambesetzt, so dass kaum jemand – schon gar nicht in einer öffentlichen Veranstaltung – zugeben wird, etwas nicht verstanden zu haben. Wer aber nicht versteht, worum es geht, dem wird »Anverwandlung« nicht gelingen, ja der wird sich fremd und fehl am Platz fühlen und wahrscheinlich gar nicht erst kommen. Eine einfache, verständliche und warme Sprache ist daher bereits im Vorfeld einer Veranstaltung sehr wichtig.

Auf den Veranstaltungen selbst gilt dies natürlich im gleichen Maße. Leider gilt in vielen Studiengängen der ausufernde Gebrauch von Fachsprache immer noch als Ausdruck von Gelehrsamkeit und Kompetenz. Wenn im »Planerdeutsch« von Wegebeziehungen die Rede ist, mag das fachlich sinnvoll sein, den meisten Menschen fällt der Hinweis »da geht ein Weg lang« leichter zu verstehen. Beziehungsoffene Kommunikation bedeutet, im Bewusstsein meines Gegenübers zu sprechen, also Fachsprache mit Fachleuten und Alltagssprache mit Laien zu gebrauchen.

Gute Kommunikation geht zudem weit über die sprachliche Kommunikation hinaus. Nach meiner Erfahrung werden ästhetische Aspekte, ja generell alles was mit Körperlichkeit zu tun hat, bei Bürgerbeteiligung viel zu oft missachtet. Dabei wissen wir doch aus unserem Privatleben nur zu gut, wie wichtig Wohlbefinden und eine angenehme Atmosphäre für die Qualität eines Zusammenseins ist. Eine angenehme Raumtemperatur, genug Sauerstoff, gute Akustik, erreichbare Toiletten, ein Glas Wasser und vielleicht etwas Knabberkram können eine fruchtbare Diskussion davor bewahren, in einen genervten Schlagabtausch mit wechselseitigen Beleidigungen abzugleiten. Der diesbezügliche Ratschlag ist ganz leicht: Seien Sie ein guter Gastgeber, wenn Sie Menschen zu einer Beteiligung einladen!

Seien Sie ein klares und fassbares Gegenüber

In den meisten Beziehungen gibt es eine stärkere und eine schwächere Partei – und in aller Regel bestimmt die Stärkere über die Qualität der Beziehung. Verwaltung sitzt zumeist am längeren Hebel, deswegen kommt ihr eine so große Bedeutung für die Gestaltung des Miteinanders in einer Beteiligung zu. Ist sie unsicher, unaufrichtig oder schlicht desinteressiert, bedarf es schon außergewöhnlich souveräner Bürgerinnen und Bürger, damit diese das Ruder übernehmen und den Umgang miteinander wie-

der in konstruktive Bahnen lenken. Soll alles schon vorgekommen sein – aber voraussetzen kann man das ganz sicher nicht.

Sobald sie sich einem Beteiligungsverfahren gegenüber sehen, werden manche Verwaltungen unsicher und verheddern sich ungewollt in Widersprüchen. Nach meiner Beobachtung hat dies oft mit ungeklärten Rollenerwartungen zu tun. Nicht-formalisierte Beteiligung ist für viele Verwaltungen immer noch ein relativ unbekanntes Gelände. Sowohl den einzelnen Mitarbeitenden, als auch der Organisation insgesamt ist oft nicht klar, wie sie sich verhalten sollen, was angemessen ist und was nicht.

Wenn eine solche Unsicherheit nicht proaktiv und klar benannt wird, führt dies meist zu ebenso verunsicherten Gegenreaktionen. Denn Gesprächspartner/innen (sprich: die Beteiligten) spüren diese immer. Nicht selten breitet sich dann das diffuse Gefühl aus, dass da »irgendwas im Busch« ist und sehr schnell ist dann das Grundvertrauen in den/die Dialogpartner/in gestört. Dieses wieder herzustellen ist harte Arbeit und gelingt bei weitem nicht immer. Sollte sich ein solchermaßen gestörtes Verhältnis über mehrere Gelegenheiten hinweg verstetigen, wird man ohne Hilfe von außen kaum wieder zu einem vertrauensvollen Umgang zurückfinden. Umso wichtiger ist es, authentisch in eine Beteiligung zu gehen und sich gerade auch zu den eigenen Zweifeln ehrlich zu bekennen.

Aber nicht nur eine unklare Haltung, sondern auch das völlige Fehlen einer Haltung kann Quelle von Frustration für die Bürgerinnen und Bürger sein. Eine Verwaltung, die ohne eigene Ziele oder Ideen in eine Bürgerbeteiligung geht, irritiert in aller Regel. Teilweise geschieht dies durchaus aus wohlmeinenden Motiven, legt doch der Begriff Bürgerbeteiligung scheinbar nahe, diese sei eben nur für die Bürger/innen da und das wolle man ihnen nicht wegnehmen. In der Praxis bekommen solche Beteiligungen schnell einen schiefen Ton, denn die Teilnehmenden merken, dass ihnen ein Gegenüber fehlt, das mit einer eigenen Stimme spricht. Wahlweise fühlen sie sich dann alleine gelassen oder vermuten eine Scheinbeteiligung, da es der Verwaltung offenbar »um nichts geht«.

Um es vollends zu verkomplizieren, trägt auch eine eigene Haltung in einer Beteiligung nicht immer zur Entspannung bei. Denn Verwaltung ist – und das unterscheidet sie tatsächlich von so ziemlich allen anderen Akteuren – in einer etwas eigentümlichen Doppelrolle. Einerseits unterliegt sie sowohl einer

politischen Agenda, als auch fachspezifischen Vorstellungen von »guten« Lösungen. Sie bringt ein eigenes Interesse mit und es ist ihr im Normalfall nicht egal, was dabei raus kommt. Andererseits ist sie auf das Allgemeinwohl verpflichtet und oft auch ehrlich um einen gewissen Interessenausgleich bemüht.

authentisch beteiligen



- Bürgerbeteiligung „gehört“ nicht den Bürgern – welchen Veränderungswunsch bringen Sie mit?
- Seien Sie transparent mit Ihren Wünschen, Hoffnungen und fachlichen Einschätzungen
- Nutzen Sie Beteiligung als ein Mittel zur konstruktiven Gestaltung von Wandel

Abbildung 3: Authentizität, Bildrechte unterliegen der CC-Lizenz

Diese Doppelrolle geht dann gut, wenn sie offensiv und mit größter Klarheit benannt wird. Wer hingegen anfängt, das eine Interesse mit dem anderen zu vermischen, also das Lieblingsprojekt des Wahlbeamten vorrangig mit den Interessen der Sporttreibenden zu begründen, setzt seine Glaubwürdigkeit aufs Spiel. Die Tatsache, dass auch in der »großen Politik« noch den offensichtlichsten Sonderinteressen (die ja als solche zunächst gar nicht verwerflich sind), ein oftmals allzu dünnes Gemeinwohl-Mäntelchen übergeworfen wird, hat leider zu einer politischen Kultur beigetragen, die auch die ehrlichste Verwaltung mit einer gefühlten Glaubwürdigkeitslücke in die Debatte starten lässt.

Fazit

Mit Bürgerbeteiligung sollen idealerweise die, die es angeht, zu einem bestimmten Thema, an einem passenden Ort, zu einer günstigen Zeit und mit geeigneten Methoden in einen konstruktiven Austausch gebracht werden. Es liegt auf der Hand, dass dies erheblich besser funktioniert, wenn alle Beteiligten das Gefühl haben, dass das etwas mit ihnen zu tun hat.

Hierfür braucht es Menschen, die sich selbst als Teil einer lokalen Gemeinschaft fühlen und keine Scheu davor haben, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Wenn dies allseitig und mit einer vernehmbaren eigenen Stimme geschieht, ist die Sorge vor Vereinnahmung unbegründet. Gelingende und resonante Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und immer wieder aufs Neue zu knüpfen, ist der Stoff, aus dem die soziale Gemeinschaft vor Ort aufgebaut ist, zu der auch die Verwaltung gehört.

Gelingende Bürgerbeteiligung baut nicht nur auf Beziehungen auf, sie wirkt zugleich auf diese zurück. Beteiligungsverfahren, in denen Menschen sich mit ihren Bedürfnissen gehört und gesehen fühlen, stärken die Beziehungsbande und erhalten eine Gemeinschaft vital und kräftig. Kommen sie sich hingegen vor wie Statisten in einem »von langer Hand geplanten« Stück, in dem ihr Wissen und ihr Können nicht gefragt ist, werden sie dies sicherlich als Störung des Gemeinschaftsgefühls empfinden. Zunächst ist Wut und Zorn die Folge – das ist allerdings ein gutes Zeichen, denn solange starke Emotionen im Spiel sind, besteht noch ein echter Wunsch nach Beziehung.

Erst wenn sich Enttäuschungen summieren, wenn der Zorn erkaltet und zum Frust wird, kippt es. Menschen winken dann ab: »Da brauche ich gar nicht hingehen, alles Alibi, die machen doch eh was sie wollen.« Aus einer lebendigen Beziehung mit einer Gemeinschaft, ist dann ein (zumindest teilweise) stummes Verhältnis geworden. Bürgerbeteiligung ist dann »nach hinten losgegangen«.

Wer Bürgerbeteiligung rein instrumentell, sozusagen »kalt« betreibt, begibt sich in gefährliche Gewässer. Seien Sie hingegen mutig, ehrlich und geben Sie sich und anderen die Chance, berührt zu werden. Es lohnt sich!

Anmerkungen

Dieser Beitrag erschien erstmals in der Dokumentation zum 1. Potsdamer Fachtag Bürgerbeteiligung, den die WerkStadt für Beteiligung der Landeshauptstadt Potsdam zusammen mit dem BÜRO BLAU im März 2018 organisierte.

(1) Hartmut Rosa: Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin 2016.

Literatur

- Hartmut Rosa: Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin 2016.

Autor

Nils Jonas war von 2014 bis 2018 Mitarbeiter der Landeshauptstadt Potsdam und hat dort das Modellprojekt WerkStadt für Beteiligung mit aufgebaut. Zuvor arbeitete er als Projektmanager für Online-Beteiligung. Seit 2018 bietet er mit seinem Unternehmen Con Vivia Beratungen und Fortbildungen in Sachen Demokratie an.

Kontakt

Nils Jonas, Con Vivia
Albert-Einstein-Straße 21
14473 Potsdam
Tel.: +49 132 78 79 046
E-Mail: nils.jonas@con-vivia.org
Web: www.con-vivia.org

Redaktion eNewsletter

Netzwerk Bürgerbeteiligung
c/o Stiftung Mitarbeit
Redaktion eNewsletter
Ellerstraße 67
53119 Bonn
E-Mail: newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de