

Dr. Christine Dörner

Bürgerbeteiligung gemeinsam lernen

Beteiligungsverfahren sind herausfordernd und brauchen Zeit. Bürgerbeteiligung muss gelernt und in der Kultur von Verwaltung und Politik verankert werden. Anhand von Erfolgskriterien aus dem Veränderungsmanagement und aus der Praxis in Baden-Württemberg wird beschrieben, was dafür getan werden kann. Wirksam sind ein überzeugendes Zukunftsbild und eine Strategie, überzeugte Führungskräfte, projektorientiertes und gemeinsames Lernen von Verwaltung, Politik und Gesellschaft.

Wie lernt und lehrt man Bürgerbeteiligung? Wie entwickeln wir eine breite Beteiligungskultur?

Gesellschaftliche Herausforderungen werden mit Beteiligung von Bürger*innen besser gemeistert und ohne Beteiligung geht es nicht mehr. Darin sind sich viele einig. Wir kennen die Kriterien für gute und erfolgreiche Beteiligung und sind davon überzeugt, dass Beteiligung

- mehr Transparenz schafft und die Qualität politischer Entscheidungen verbessert,
- Vertrauen in Entscheidungsträger*innen, Verwaltung und Gremien stärkt,
- Gemeinwohl und Engagement fördert,
- das Verständnis für Prozesse, Planungen und Entscheidungen erhöht sowie für bessere und stärker akzeptierte Planungen sorgt.

Dennoch geht das nicht von selbst. Beteiligungsverfahren sind herausfordernd und brauchen Zeit. Beteiligung muss gelernt und in der Kultur der Verwaltung verankert werden. Wie lernt und lehrt man Bürgerbeteiligung? Wie entwickeln wir eine breite Beteili-

gungskultur? Welche Wege der Befähigung und des Kompetenzaufbaus gibt es? Wie macht es Spaß, Beteiligung zu lernen?

„Wir haben in unserer Kommune gute Leitlinien für Bürgerbeteiligung entwickelt, jetzt stellt sich uns die Frage der Fortbildung“, sagte kürzlich ein Kollege aus einer größeren Stadtverwaltung, die bereits einige Erfahrung mit Bürgerbeteiligung hat. „Alle in der Verwaltung machen Bürgerbeteiligung. Aber sie sind oder fühlen sich oft nicht befähigt. Wie gewinne ich sie dafür, Zeit für eine entsprechende Fortbildung zu investieren?“

Überlegungen zum Aufbau von Kompetenz in einer Organisation

Bürgerbeteiligung systematisch zu verankern, bedeutet Veränderung: Veränderung von Abläufen, Strukturen und Haltungen. Deshalb sind Überlegungen aus dem Veränderungs- oder „Change-Management“ hilfreich, wenn man überlegt, wie Beteiligung erfolgreich und mit Überzeugung, Energie und Spaß verankert werden kann. Unter Veränderungsmanagement versteht man die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen und die Verankerung der Veränderung in der Kultur einer Organisation. Insbesondere Kulturveränderung ist eine Herausforderung und ein längerfristiger Prozess. Qualifizierung spielt dabei eine wesentliche Rolle. Vier Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen möchte ich hervorheben:

Langfristiger
Prozess

Führungskräfte nehmen das Thema an und ernst

Die Führungskräfte (in Verwaltung und Politik) sorgen für

- ein gemeinsames Bild der „Notwendigkeit“ von Bürgerbeteiligung,
- Veränderungsenergie neben dem Alltagsgeschäft,
- Aufmerksamkeit für die Umsetzung („Dran bleiben!“),
- Ressourcen, Rückhalt und Reflexionsräume

- und ermutigen die Mitarbeiter*innen, etwas zu wagen und unkonventionelle Ideen und Handlungsweisen auszuprobieren.

Um das zu tun, müssen Führungskräfte selbst davon überzeugt sein, dass

- gute Partizipation für gelingende Demokratie essentiell ist,
- Partizipation nur gelingt, wenn Entscheider*innen in der Politik und in der Verwaltung dafür sorgen, dass diese Beteiligung fachkundig und nachhaltig umgesetzt wird,
- deshalb eine entsprechende Professionalisierung der zuständigen Stellen zu veranlassen ist.

Qualifizierung wird in ein Gesamtkonzept eingebunden

Kompetenzaufbau und Qualifizierung werden in eine Strategie und ein Gesamtkonzept eingebunden.

Das beginnt damit, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit für mehr Beteiligung zu schaffen. Ein gemeinsames Bild von Krisen und bedeutenden Chancen könnte sein: Wir erleben, dass wir an mehr Bürgerbeteiligung nicht mehr vorbeikommen. Einerseits fordern Menschen Beteiligung, andererseits verlieren wir Wähler*innen. Wenn wir uns auf mehr und gute Beteiligung einlassen, gewinnen wir. Beteiligung macht aus Bürger*innen Demokrat*innen, stärkt den Gemeinsinn und stabilisiert so die Demokratie. Dadurch gewinnen wir alle Zukunft.

Dafür gilt es, eine Koalition der Erneuer*innen zu schmieden: eine Gruppe, die den Wandel voranbringt und als Team eng zusammenarbeitet – im Change-Management gerne „Champions“ genannt. Mit dieser Gruppe wird auch das Qualifizierungskonzept gemeinsam erarbeitet.

Gemeinsames Bild
von Krisen

Am Anfang stehen eine Vision und Strategie

Gemeinsam wird eine Vision, ein Zukunftsbild für mehr und gute Beteiligung und für die Stärkung des Gemeinns entwickelt. Ein überzeugendes Zukunftsbild unterstützt dabei, die Veränderungen konsequent voranzutreiben. Anschließend werden Strategien erarbeitet, um dieses Zukunftsbild zu verwirklichen.

Leitfragen dafür sind: Wie sieht das in fünf Jahren aus? Wie werden Verwaltung und Politik in fünf Jahren von den Bürger*innen hinsichtlich gelungener Beteiligung erlebt? Was läuft dann richtig gut? Was hat sich verändert? Wie haben wir das erreicht? Welche Haltung haben wir eingenommen? Wie haben wir Schwierigkeiten überwunden? Was haben wir unternommen, um Beteiligung zu lernen und kontinuierlich zu verbessern?

Leitfragen

Erfolg braucht Qualifizierung, Coachings und Reflexionsräume

Fortbildungen, Coachings und Reflexionsmöglichkeiten sind zentrale Elemente eines Veränderungsprozesses und der Entwicklung einer Beteiligungskultur.

Erfolgreicher Wandel muss geübt werden. Praxisnahe Trainings mit Bezug zum Tagesgeschäft und Coaching unterstützen die Veränderung. Besonders überzeugende Trainer*innen sind überzeugte und engagierte Führungskräfte und Projektverantwortliche. Sie müssen entsprechend vorbereitet und qualifiziert werden. Qualifizierung braucht einen Methodenmix:

Qualifizierung
braucht
Methodenmix

- Wissensvermittlung in Seminaren, die gleichzeitig dem fachübergreifenden Kennenlernen und der Bearbeitung konkreter Fragestellungen sowie Beteiligungsprojekte dienen.
- Besonders effektiv ist dies, wenn Seminare mit Peer-Group Treffen und regelmäßigen kollegialen Beratungsrunden verbunden werden, also in einen kontinuierlichen Lernprozess eingebunden sind.

- Formate, in denen sich die oberste Führungsebene und die politischen Gremien mit Beteiligung befassen.
- Projektorientiertes Lernen: In jedem Beteiligungsprojekt sollte Raum für Lernen und Reflexion eingebaut werden: Projektcoachings und innovative, leicht durchzuhaltende Formate wie in Hamburg Mikroseminare für Ingenieur*innen in konkreten Projekten.

Reflexion

Sehr ertragreich ist Lernen im Sinne einer „lernenden Organisation“ durch regelmäßige Reflexion und Feedback. Das stützt Kulturveränderung „pro“ Beteiligung und die stetige Verfolgung der Vision und der Strategie. Ein solcher Reflexionsprozess ist zu Beginn einzuplanen und in der Organisation zu verankern: in der Regelkommunikation und durch Reflexionsworkshops bei Meilensteinen. Leitfragen sind dabei: Wo stehen wir im Gesamtprozess und im einzelnen Projekt? Haben wir die Ziele erreicht? Was hat sich positiv entwickelt? Was war dienlich, ist gut gelaufen? Was war nicht gut? Was sagt uns das für die nächsten Schritte? Was nehmen wir uns konkret vor bis zum nächsten Mal?

Wirksamkeit entsteht, wenn es selbstverständlich wird, Beteiligung auf unterschiedlichen Ebenen mit vielfältigen Formaten als gemeinsamen Lernprozess zu verstehen; bei der Verbindung des individuellen Lernens mit dem Lernen der Organisation.

Strategie und Entwicklungen in Baden-Württemberg

Die Landespolitik traf 2011 die strategische Entscheidung, Bürgerbeteiligung als Schwerpunkt im Land Baden-Württemberg voranzutreiben. Die Strategie beinhaltet, Beteiligung breit in der Fläche zu verankern und Beteiligung als Lern-Thema zu sehen.

Oberste Führungsebene: Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung

Die Landesregierung verankerte Bürgerbeteiligung 2011 als strategischen Schwerpunkt und richtete deshalb das Amt der Staatsrätin

für Bürgerbeteiligung und Zivilgesellschaft ein. Im Mai 2011 wurde Gisela Erler in das Ehrenamt der Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung berufen. Ihre Aufgabe ist es, die Verfahren der Bürgerbeteiligung auf Landesebene auszubauen, in das Verwaltungshandeln zu integrieren und die Zivilgesellschaft zu stärken. Im Mai 2016 wurde sie erneut zur Staatsrätin berufen. Sie wurde Mitglied des Kabinetts und verfügte über einen Mitarbeiterstab und ein Budget. Dadurch bekam „Bürgerbeteiligung“ ein Gesicht in der obersten Führungsebene des Landes.

Verankerung im
Landeskabinett

Qualifizierungsstrategie für Bürgerbeteiligung

Bürgerbeteiligung muss gelernt und in der Kultur von Verwaltung und Politik verankert werden. Dafür sind zwei Leitziele wichtig:

- Bürgerbeteiligung in der Fläche durch Qualifizierung, strategische Projekte, Netzwerke und Förderprogramme breit zu fördern,
- für die Führungskräfte der Landesverwaltung Weiterbildungsbausteine zu entwickeln.

So sind seit 2011 ein vernetztes, praxisorientiertes Angebot und eine praxisorientierte Qualifizierungsstrategie entstanden. Das richtet sich an alle Ebenen von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft und wird vom Land finanziell gefördert:

- Modulares „Bildungsangebot Bürgerbeteiligung“ für Kommunalverwaltungen, Landesverwaltung und Zivilgesellschaft (Führungsakademie)
- Verbindliche Verankerung von Bürgerbeteiligung in der Fortbildung für Führungskräfte der Landesverwaltung (Führungsakademie)
- Aufbau von Netzwerken und Lernen in Netzwerken. Für die Stärkung der Zivilgesellschaft wurde die Initiative Allianz für Beteiligung e.V. gegründet, die stark dem Bildungsgedanken verpflichtet ist.

- Beteiligung lernen vor Ort. Als Beispiel für Lernen in Netzwerken vor Ort wird in diesem Artikel an späterer Stelle das „LernNetzwerk Bürgerbeteiligung“ skizziert. Auch die kommunalen Landesverbände bieten Begegnungs- und Fortbildungsformate in der Fläche an.
- Verankerung des Beteiligungsgedankens in verschiedenen Förderprogrammen des Landes Baden-Württemberg. Gefördert werden zum Beispiel Projekte im Bereich der Quartiersarbeit ausdrücklich dann, wenn ein Beteiligungsansatz Teil der Projektbewerbung ist. Sehr erfolgreich kann hierbei auch Mikroförderung sein, deshalb wird im Folgenden das Förderprogramm „Gut Beraten“ der Allianz für Beteiligung e.V. als Beispiel vorgestellt.

Bildungsangebot Bürgerbeteiligung: Mitreden, Mitmachen, Mitentscheiden

Integrierte
Qualifizierung

Das Programm wurde 2012 von der Führungsakademie Baden-Württemberg gemeinsam mit den Hochschulen für öffentliche Verwaltung in Kehl und Ludwigsburg konzipiert und wird seither kontinuierlich weiterentwickelt. Initiiert wurde es von der Staatsrätin für Bürgerbeteiligung und der Ministerin für Wissenschaft und Kunst. Wichtig war die Vernetzung der Ausbildungsstätten: Die Hochschulen und die Führungsakademie sollten ein gemeinsames Qualifizierungsprogramm für Mitarbeiter*innen der Landes- und der Kommunalverwaltungen entwickeln.

Ein Meilenstein wurde 2016 gesetzt: Seitdem finanziert das Land Baden-Württemberg das Programm. Das Land sieht es als strategisch wichtiges Element zur Umsetzung des Koalitionszieles „Stärkung der Bürgerbeteiligung“. Gleichzeitig wurde es 2016 von einem auf die Verwaltung fokussierten Programm geöffnet für Teilnehmer*innen aus der Zivilgesellschaft. Verwaltungsmitarbeiter*innen, die sich mit Fragen der Bürgerbeteiligung befassen sowie Beteiligungsprozesse steuern und durchführen, Bürger*innen, die sich zu einem bestimmten Thema Beteiligung wünschen oder

auch bereits an Beteiligungsprozessen teilnehmen sowie politische Entscheidungsträger*innen (Verwaltungsspitzen und Gemeinderät*innen) lernen auf diese Weise gemeinsam Beteiligung.

Kooperationspartner*innen sind die Führungsakademie, beide Hochschulen, die Allianz für Beteiligung e.V., Städtetag, Gemeindetag und Landkreistag Baden-Württemberg, die Landeszentrale für politische Bildung, die Pädagogische Hochschule Schwäbisch-Gmünd und die Stadt Schwäbisch-Gmünd.

Ziele des Programms sind es,

- Bürgerbeteiligung zu einer beruflichen Grundkompetenz zu machen,
- einen Überblick über die komplexen Zusammenhänge von Bürgerbeteiligung zu vermitteln und ausgewählte Methoden kennenzulernen,
- eine positive Haltung zu Bürgerbeteiligung zu entwickeln,
- Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft über gemeinsames Lernen zu vernetzen,
- Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen zu ermöglichen und gemeinsam Wege zu finden.

Langjährige Erfahrung hat gezeigt, dass Lehrgänge mit mehreren Seminareinheiten in der Weiterbildung schwer zu „verkaufen“ sind. Viele Menschen (und vor allem die Organisationen) wollen sich aus Zeit- oder Kostengründen nicht auf 10 bis 16-tägige Lehrgänge festlegen, selbst wenn man diese beispielsweise als Anreiz mit ETCS-Punkten verbindet. Deshalb hat sich die Führungsakademie für ein modulares Programm entschieden: Die Module sind in sich abgeschlossen und können als Einzelseminar oder als Gesamtlehrgang gebucht werden. Es gibt vier Grundmodule und acht Vertiefungsmodule. Die Teilnehmer*innen stellen ihr individuelles Lernarrangement zusammen. Die Programmleiterin begleitet die Seminarreihe, berät zu Seminarinhalten und Projekten, gewähr-

Einzelne Module

leistet den „roten Faden“ und entwickelt es konzeptionell zusammen mit den Partnerorganisationen weiter.

Praxisorientierung Sehr wichtig ist die Praxisorientierung. Die Lehrenden der Hochschulen verknüpfen Forschungsinhalte mit langjähriger Praxiserfahrung und arbeiten mit erfahrenen Beteiligungspraktiker*innen zusammen. Gearbeitet wird anhand konkreter Praxisbeispiele der Teilnehmer*innen.

Das Programm besteht aus den vier Grundlagenmodulen:

- Mitwirkung und Bürgerbeteiligung. Eine Einführung
- Direkte Demokratie und Bürgerbeteiligung
- Führung und Steuerung von Beteiligungsprozessen
- Kommunikation und Pressearbeit bei Beteiligungsprozessen

und den acht Vertiefungsmodulen:

- Moderation in Beteiligungsprozessen
- E-Partizipation
- Konsensorientierte Moderation
- Migration und Bürgerbeteiligung
- Großgruppenmethoden der Bürgerbeteiligung
- Kollegiale Beratung in Beteiligungsprozessen
- Beteiligung der sogenannten „stillen Gruppen“
- Mediation als Ansatz der Konfliktbearbeitung

Wer alle vier Grundlagenseminare im Umfang von sechs Seminartagen besucht, erhält ein Basiszertifikat „Bürgerbeteiligung“. Teilnehmer*innen, die alle Grundlagenseminare und mindestens sechs Seminartage aus den Vertiefungsmodulen besuchen, erhalten das Zertifikat „Bürgerbeteiligung PLUS“ (entspricht 12 Seminartagen).

Gemeinsam lernen vor Ort: Lern-Netzwerke für Beteiligung

Das zentrale Seminarangebot für Bürgerbeteiligung wird durch halbtägige Formate vor Ort ergänzt, ebenfalls aus Mitteln des Landes gefördert. Auch in diesen Workshops geht es um einen mehr-sektoralen Ansatz: Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft lernen gemeinsam anhand praktischer Beispiele, wie Bürgerbeteiligung gemeinsam erfolgreich durchgeführt werden kann. Kooperationspartnerin ist die Allianz für Beteiligung e.V.

Eine Gemeinde oder Organisation lädt ein und präsentiert ein Beispiel aus der eigenen Beteiligungspraxis beziehungsweise stellt eine aktuelle Herausforderung vor. Die Führungsakademie konzipiert zusammen mit der Gemeinde das Format und moderiert. Die Teilnehmer*innen profitieren von aktuellen Themen und nehmen konkrete Anregungen für eigene Vorhaben durch kollegialen Austausch mit.

Lokale Angebote

Die Veranstaltungen machen Mut zu Bürgerbeteiligung und fördern interkommunalen und sektorenübergreifenden Erfahrungsaustausch. Anhand von konkreten Erfahrungen wird voneinander und miteinander gelernt, wie Bürgerbeteiligung gelingen und verstetigt werden kann. Die thematische Vielfalt wird anhand der folgenden Auflistung deutlich:

- Interkommunaler Austausch über erfolgreiche Bürgerbeteiligung am Beispiel der Erschließung eines Gewerbegebiets mit Bürgermeister*innen, Gemeinderät*innen und Verwaltungsmitarbeiter*innen aus angrenzenden Gemeinden.
- Interkommunaler Austausch zu der Frage: „Wie kommen wir zu einer Verstetigung von Beteiligung?“ für Bürgermeister*innen und Amtsleitungen. Eine Oberbürgermeisterin hatte diese Frage eingebracht.
- Beteiligung im Nationalpark: Bilanz der Beteiligungsveranstaltungen, die im Rahmen der Erarbeitung des Nationalparkplans erfolgten und Sammlung künftiger Beteiligungsthemen

im Nationalpark zusammen mit Vertreter*innen zivilgesellschaftlicher Gruppen und Anwohner*innen.

- Stadtplanung mit Zufallsbürger*innen. Grenzüberschreitender deutsch-schweizerischer Austausch zu einem Schwimmbadprojekt mit der Methode der Zufallsbürgerauswahl mit vielen Teilnehmer*innen aus der Kommunalpolitik.

Bürgerbeteiligung in der Pflichtfortbildung für den höheren Dienst der Landesverwaltung

Pflicht für
Führungskräfte

Bürgerbeteiligung als strategisches Thema soll allen Führungskräften in der Landesverwaltung vermittelt werden. Durch Beschluss des Koordinationskreises der Bildungs- und Personalreferent*innen der Ministerien wurde das Thema „Bürgerbeteiligung“ 2013 in den Kanon der sogenannten allgemeinen Pflichtfortbildung der Landesverwaltung aufgenommen. Diese wird von der Führungsakademie durchgeführt.

Die Pflichtfortbildung umfasst die ressortübergreifende Einführungsqualifizierung für neue Bedienstete des höheren Dienstes sowie eine Seminarreihe für die Mittlere Führungsebene. Die Führungskräfte setzen sich fachübergreifend mit Führungs- und strategischen Themen des Landes auseinander. Alle Führungskräfte der Landesverwaltung, ob sie nun viel oder wenig mit Beteiligungsprozessen zu tun haben, beschäftigen sich mit diesem strategischen Thema.

Die Einführungsqualifizierung besteht aus einem eintägigen Grundlagenseminar. Die Teilnehmer*innen befassen sich mit Öffentlichkeitsbeteiligung in der Verwaltung, konkret mit der Verwaltungsvorschrift „Öffentlichkeitsbeteiligung“ und sonstigen Vorschriften zur Bürger- und Öffentlichkeitsbeteiligung (zum Beispiel im Umweltverwaltungsgesetz). Ausgehend von Praxisbeispielen lernen sie, eine Umfeldanalyse durchzuführen und ein Beteiligungsszenario zu entwickeln.

Die mittlere Führungsebene setzt sich in einem zweitägigen Seminar mit dem Thema „Führen und Steuern von Beteiligungsprozessen“ auseinander. Inhalte des Seminars sind die unterschiedlichen Rollen und Interessen der Beteiligten in Beteiligungsprozessen. Vermittelt wird, Beteiligungsprozesse zu initiieren, konzipieren und zu steuern und die eigene Verwaltungskultur zu reflektieren. Vermittelt werden Grundlagen des erforderlichen Projekt- und Prozessmanagements.

Bürgerbeteiligung im Rahmen des Planungsleitfadens der Landesverwaltung erfolgreich gestalten

Ein wichtiges Beteiligungsprojekt der Landesverwaltung war vor einigen Jahren die Verwaltungsvorschrift „Öffentlichkeitsbeteiligung“ samt erläuterndem Planungsleitfaden. Damit wurde ein zentrales Vorhaben des Koalitionsvertrags umgesetzt. Er gab vor, innerhalb des bestehenden Rechts die Handlungsspielräume für mehr Bürgerbeteiligung bei der Planung von Großvorhaben aufzuzeigen. Besonderes Augenmerk lag auf der frühen Öffentlichkeitsbeteiligung und der Methode des Beteiligungs-Scopings. Das Vorhaben wurde mit insgesamt neun neuen Stellen ausgestattet, die beim Innenministerium geführt und bei den Regierungspräsidien angesiedelt wurden.

Mehr Spielräume
für Beteiligung

Dieses zentrale Implementierungsvorhaben des Landes war Neuland und bedeutete einen Veränderungsprozess. Es gab dazu noch keine vertiefte Verwaltungspraxis. Das Staatsministerium beauftragte die Führungsakademie Baden-Württemberg, ein Angebot für die Qualifizierung und Umsetzungsbegleitung zu entwickeln. Dieses sollte die Aspekte eines guten Veränderungsmanagements aufgreifen. Wichtig war uns, dieses Konzept gemeinsam mit den Betroffenen zu entwickeln.

Die Konzeption wurde deshalb mit einer Vorbereitungsgruppe (Kerngruppe) aus allen vier Regierungspräsidien ausgearbeitet und mit Staatsrätin, Innenministerium und den Regierungspräsident*innen abgestimmt. Die Kerngruppe entwickelte sich zur

Steuerungsgruppe und arbeitet bis heute zusammen. Solch eine gemeinsame Steuerungsgruppe hilft auch, mit Widerständen umzugehen.

Das Qualifizierungskonzept beinhaltet drei große Schwerpunkte, um eine einheitliche Praxis im Land zu gewährleisten:

- Inhaltliches (Anwendungsbereich der VwV-Öffentlichkeitsbeteiligung und des Planungsleitfadens im Zusammenspiel mit gesetzlichen Regelungen und den VDI-Richtlinien)
- Methodenkompetenz (Methoden und Instrumente zur Bürgerbeteiligung, Akteur-, Kraftfeld-, Umfeld- und Medienanalyse, Moderation und Projektmanagement im Beteiligungsprozess)
- Kontinuierlicher Erfahrungsaustausch. Dieser besteht bis heute. Die damalige „Kerngruppe“ aus den Regierungspräsidien und ein/e Mitarbeiter*in des Staatsministeriums/Referat der Staatsrätin treffen sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch. Expert*innen der Regierungspräsidien führen die Seminare der Führungsakademie in der Einführungsqualifizierung durch. Das Wissen fließt zurück an andere Kolleg*innen in der Landesverwaltung.

Allianz für Beteiligung e.V. und „Gut Beraten!“

Die Allianz für Beteiligung wurde 2014 auf Initiative der Staatsrätin gegründet. Sie versteht sich als unabhängiges Netzwerk, das Bürgerbeteiligung und Zivilgesellschaft in Baden-Württemberg stärkt und in Politik, Verwaltung und Wirtschaft ein Bewusstsein dafür schafft, dass gesellschaftliche Herausforderungen mit Beteiligung von Bürger*innen besser gemeistert werden können. Sie will dazu beitragen, die politische Partizipation von Bürger*innen als Ergänzung und zur Stärkung der repräsentativen Demokratie zu profilieren.

Die Allianz für Beteiligung führt im Auftrag des Landes Baden-Württemberg unter anderem sehr erfolgreich Förderprogramme zur

Unabhängiges
Netzwerk

Stärkung der Bürgerbeteiligung durch. Das Programm „Gut Beraten“ richtet sich vor diesem Hintergrund explizit an die Zivilgesellschaft.

Die Idee: Menschen wollen ihr Umfeld vor Ort gestalten. Hierbei spielen aktuelle gesellschaftspolitische Themen eine große Rolle: Wie können Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte vor Ort gut gemeinsam leben? Wie kann in unserem Dorf, Stadtteil oder Quartier ein soziales, generationenübergreifendes Miteinander entstehen? Wie können wir ländliche Gebiete als lebenswerte Orte erhalten? Mit diesen und anderen Fragen beschäftigen sich Menschen vor Ort in Initiativen, Arbeitskreisen oder Vereinen und entwickeln gemeinsam Ideen und Ansätze.

Förderprogramm
für Zivilgesellschaft

Das Land fördert aus den Töpfen verschiedener Ministerien unter der Dachmarke „Gut Beraten!“ mit Beratungsgutscheinen zivilgesellschaftliche Initiativen und ihre Ansätze, gesellschaftliche Themen vor Ort mit Maßnahmen der Bürgerbeteiligung zu bearbeiten.

Eckpunkte:

- Bewerben können sich zivilgesellschaftliche Initiativen mit und ohne eingetragene Rechtsform in Baden-Württemberg (Arbeitskreise, Bürgerinitiativen, Vereine, Migrantenselbstorganisationen etc.).
- Beraten wird zu Fragen der Projektentwicklung, -organisation und -durchführung.
- Pro Projekt können bis zu 4.000 Euro für Beratungsleistungen durch fachlich qualifizierte und erfahrene Personen abgerechnet werden. Die Berater*innen werden von der antragstellenden Initiative bei der Bewerbung vorgeschlagen.
- Das Projekt muss im Bereich „Ländlicher Raum“, „Integration“, „Quartiersentwicklung“ oder „Mobilität“ durchgeführt werden und Maßnahmen der Bürgerbeteiligung müssen eine hervorgehobene Rolle spielen.

- Den Antrag stellt eine zivilgesellschaftliche Initiative, aber die Gemeinde muss mit ins Boot: Sie füllt dazu eine Stellungnahme aus, um der Kommune die Gemeinwohlorientierung des Projekts und Unterstützungsbereitschaft anzuzeigen.

Diese Mikroförderung ist ein sehr erfolgreiches Instrument, um Beteiligung in die Fläche zu tragen und überall im Land Lernprozesse zu initiieren.

Auch andere Förderprogramme, insbesondere aus dem Ministerium für Soziales und Integration beinhalten sowohl die Vorgabe, Bürgerbeteiligung in den eingereichten Projekten zu organisieren als auch an Netzwerktreffen der Projektkommunen teilzunehmen.

Resümee: Überzeugte Führungskräfte und „Champions“ garantieren den Lernerfolg

Die Erfahrung zeigt: Optimal ist es natürlich, wenn die Führungsspitze in der Verwaltung und die Politik hinter dem Thema stehen. Allerdings zeigen andere Beispiele auch, dass von unten begonnen werden kann, in einem Team von Überzeugten und Engagierten (den „Champions“). Mit Menschen, die offen für Neues sind, ihre Ziele konsequent verfolgen und nie aufhören zu lernen. Das Modell des Change-Managements und seiner Erfolgskriterien eignet sich gut als Checkliste, was zu tun ist, wo man steht und was noch nicht beachtet worden ist. Es überzeugt auch Führungskräfte.

Konkrete Projekte sind hervorragende Lernfelder. Zum einen sollten Wissensvermittlung, Erfahrungslernen und Reflexion systematisch als Bausteine in Projekte eingebaut werden. Zum anderen hat es sich bewährt, Fortbildungseinheiten mit Lernprojekten zu verbinden. Dadurch kann das Wissen gleich angewandt und die Expert*innen als Projektcoaches genutzt werden. Dieses Projekt-Lernkonzept sollte mit einer fachübergreifenden Steuerungsgruppe zusammen geplant und umgesetzt werden. Erfolgreiches Lernen braucht Übung, braucht Wiederholung. Gleichzeitig haben die Verwaltungen in Land, Kommune, Gemeinde und Landkreis ei-

Konkrete Projekte
als Lernfelder

nen konkreten Nutzen von der Fortbildung. So werden Erfahrungen mit gelingender Beteiligung verstetigt und es entsteht Beteiligungskultur.

Beteiligung gemeinsam zu lernen – wie in den vorgestellten (Lern-) Netzwerken oder beim Programm „Gut Beraten!“ – ist ein guter Weg, um erfolgreich Erfahrungs- und Lernprozesse zu gestalten. Das verändert auch Kultur. Die unterschiedlichen Logiken und Herangehensweisen von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft werden besser verstanden, man entwickelt ein gemeinsames Verständnis für das Vorhaben und zieht an einem Strang. Vertrauen entsteht. Von diesen Lernprozessen profitieren Verwaltungen, Politik und Zivilgesellschaft. Das kann sowohl in einzelnen Projekten vor Ort stattfinden als auch in überregionalen und interkommunalen Lern-Netzwerken. Wunderbare Beispiele für den Dialog sind gemeinsam entwickelte kommunale Leitlinien für Bürgerbeteiligung. Notwendig sind dazu jedoch Ansprechpartner*innen und Koordinator*innen sowie entsprechende Budgets.

Beteiligung braucht
Räume und
Ressourcen

Literatur

Allianz für Beteiligung, online unter: <https://allianz-fuer-beteiligung.de>.

Allianz Vielfältige Demokratie, online unter: <https://allianz-vielfaeltige-demokratie.de/allianz-vielfaeltige-demokratie/materialien/>.

Beteiligungsportal Baden Württemberg, online unter: <https://beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de/de/startseite/>.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2019): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt, New York.

Dörner, Christine (2011): Strategieentwicklung – Kompass im Veränderungsprozess. Stuttgart, München, Hannover.

Führungsakademie Baden-Württemberg, online unter: <https://www.diefuehrungsakademie.de/buergerbeteiligung>.

Stolzenberg, Kerstin, Heberle, Krischan (2013): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Berlin Heidelberg, New York.