



## Beteiligen

### Haltungen für aktive Bürgerinnen und Mitarbeiter

*Will der Mensch die Welt, so wie sie »wirklich« ist, sehen und erfahren, so kann er es nur, indem er sie als etwas versteht, was Vielen gemeinsam ist, zwischen ihnen liegt, sie trennt und verbindet, sich jedem anders zeigt und daher nur in dem Maße verständlich wird, als viele miteinander über sie reden und ihre Meinungen, ihre Perspektiven miteinander und gegeneinander austauschen.*

*Hannah Arendt*

Stuttgart 21 wurde zur Aufforderung, Bürger mehr zu beteiligen. Weltweiter Wettbewerb in der Wissensgesellschaft verlangt, die Mitarbeiter in den Unternehmen mehr zu beteiligen. Offensichtlich werden die Kompetenzen von Bürgerinnen und Mitarbeitern zu einem Schlüssel für Zukunftsfähigkeit.



Was aber heißt beteiligen in diesem Zusammenhang? Mehr Hearings und Workshops! Davon haben wir nun doch

wirklich genug, kontern die Skeptiker: Die ganze Workshop-Welle in Betrieben und Kommunen führt direkt zu Frust und Widerstand, weil dort nur Träume entwickelt werden, die schon am nächsten Tag wie Seifenblasen zerplatzen. Oder als dickleibige Dokumentationen in irgendwelchen Aktenschränken verschwinden, monieren andere.

Der inflationäre Einsatz von „Tools“ aus den Werkzeugkoffern der Moderatoren führt offensichtlich nicht automatisch zu

Beteiligung. Methodischer Eifer kann entmündigen.

### **Bürger beteiligen - aber richtig !**

#### **Ein Workshop für schwierige Projekte**

- Praxisorientierte Modelle aus Kommunikations- und Gesellschaftswissenschaften, Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement...
- Konstruktives Arbeiten mit großen Gruppen – verschiedene Ansätze und Modelle
- Spezifische Anforderungen an Moderatoren, Mediatoren, Vermittler, Schlichter
- Geeignete Methoden für die Beteiligungspraxis
- Phasenmodelle für Entwicklungsprozesse

Was also macht eine Beteiligung aus, die ehrlich ist und wirkungsvoll?

### **Dialogische Kommunikation**

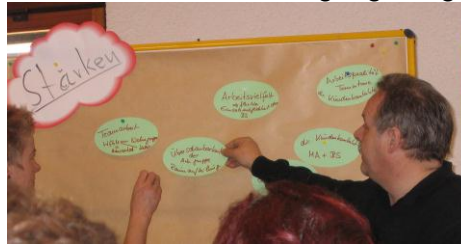
Das Auftreten bei umstrittenen Fragestellungen ist oft von Rechthaberei geprägt. Die Beteiligten intonieren den Refrain der Parteien: Wir haben recht und die anderen unrecht! Dieses platte Ping-Pong-Spiel führt zu nichts und ist stink-langweilig.

### **Kultur des Zuhörens**

Führungskräfte und Politiker versuchen sich gern als Präsentationskünstler. Hochgerüstet mit modernster Technik, zaubern sie bunte Bilder an die Wand. Wenn keine Begeisterung aufkommt, wechseln sie ihre Kommunikationsberater aus. Könnte es nicht sein, dass es eher am Zuhören mangelt, als am Reden, eher am Verstehen als am Vortragen?

## Konstruktive Kreativität

Zu formulieren, was alles nicht geht, ist keine besondere Leistung. Gemeinsam Lösungsvorschläge zu erarbeiten, die vernünftig, realisierbar und akzeptabel sind, darauf kommt es an.



## Vielfalt statt Einfach

Workshops, die aus Sackgassen herausführen, brauchen verschiedene Personen. Lerne die Unterschiede zu lieben – beim Alter, beim Geschlecht, bei der Fachlichkeit, bei der sozialen Herkunft, bei den Erfahrungen... Einfacher und berechenbarer sind die Treffen der Gleichen und Gleichgesinnten. Doch nur Vielfalt kann Komplexität bewältigen.

## Transparenz und Verständlichkeit

In der Politik wie in Unternehmen herrschen heute nicht Geheimniskrämerei sondern Informations-Flut. Die Wirkung ist noch verheerender – völlige Unübersichtlichkeit. Experten wenden ein, dass Komplexität eben nicht simpel darstellbar ist. Das sind Ausreden. Klarheit der Optionen und Alternativen ist Voraussetzung für Bürgerbeteiligung. Ebenso der Mut, zu benennen, was man nicht weiß.

## Klare Entscheidungswege

Die häufig geforderten Volksabstimmungen sind nur in bestimmten Konstellationen sinnvoll. Es braucht ein Zusammenspiel von breiter Beteiligung und repräsentativer Demokratie – transparente und strukturierte Verfahren in einer überschaubaren Zeit.

## Reden über Werte

Der vehemente Streit um Detailfragen verdeckt, dass es um grundsätzlichere Fragen geht: In welcher Gesellschaft wollen wir leben? Was ist uns wertvoll? Auch wenn es mühsam ist, um diese Fragen können wir uns nicht herummogeln. Je pluraler und individualistischer unsere Gesellschaft und Organisationen sind, desto mehr braucht es das Gespräch über Wertebasis und Zu-

kunftsvisionen.

Natürlich sind die sieben Eckpunkte nicht ausreichend, um eine gelingende Beteiligung zu gewährleisten - ganz sicher aber sind sie wesentlich.

Wenn diese engagiert und nachhaltig verfolgt werden, nicht nur als modische Show, dann können Methoden und Werkzeuge wirken.

Es ist interessant, wie in relativ kurzer Zeit eine ganze Reihe von kreativen Ansätzen entstanden, um große Gruppen von Personen zu beteiligen: *Future Search Conference, Open Space Technology, World-Café, Planungszelle...* Sie alle sind inzwischen weltweit erprobt in ganz unterschiedlichen Situationen. Sie garantieren keine Erfolge, aber sie liefern ein Design für Räume der Beteiligung. Gefüllt werden müssen diese mit den Haltungen aktiver Bürger.

Meinrad Bumiller

## Reformen planen

### Vorbereitungsseminar für Veränderungsprozesse in Organisationen

#### Grundlagen

- Die Rolle von Stolz und Identität bei Mitarbeitern
- Was schafft Vertrauen und Akzeptanz?
- Quellen von Motivation und Demotivation
- Umgang mit Emotionen: Wut, Angst, Freude...
- Widerstand konstruktiv begegnen

#### Konkretionen

- Veränderungsvorhaben als Projekt gestalten
- Umfeld und Rahmenbedingungen analysieren
- Das Projekt planen: Struktur-, Zeit- und Ressourcenplanung, Meilensteine
- Den „Kick-off“ gut gestalten
- Sinn und Ziele der Veränderung kommunizieren
- Geeignete Formen der Beteiligung konzipieren
- Führungsaufgaben bei Reformprojekten in den Blick nehmen
- Zwischenreflexionen einbauen