

Uwe Schneidewind

Stadtwandel systematisch stärken

Institutionelle Perspektiven zur Weiterentwicklung der lokalen Demokratie

Viele Städte funktionieren trotz dysfunktionaler Politikmechanismen und schwieriger Rahmenbedingungen. Es ist immer wieder erfreulich zu sehen, wenn das Zusammenspiel von Politik und Verwaltung vertrauensvoll ist, in Stadträten kontinuierlich und sehr kooperativ über Parteigrenzen hinweg gearbeitet wird sowie finanzielle Spielräume existieren, die der Kommune noch eigene Akzentsetzungen ermöglichen. Häufig findet man das in kleinen Städten oder in kommunalen Kulturen in ausgewählten Bundesländern. Doch auch dort lassen sich viele der im Buch „Dienstschluss“ beschriebenen negativen Mechanismen in abgemilderter Form beobachten. Je stärker die Tendenz wird, dass Städte nicht wegen, sondern nur trotz politisch-administrativer Praxis funktionieren, umso stärker schrillen die Alarmglocken für die lokale Demokratie. Wenn Beteiligungen bei Kommunalwahlen auf weit unter 50 % fallen und ein immer größerer Teil der abgegebenen Stimmen reine Protestaussagen sind, erfüllt die demokratische Exekutive ihre ursprünglich angedachte Funktion offensichtlich nicht mehr genügend.



Der vorliegende Text ist ein sprachlich nur an wenigen Stellen angepasster Auszug aus dem Buch:

**Schneidewind, Uwe (2026):
Dienstschluss. Herausforderung
Lokalpolitik**

Verlag Klaus Wagenbach, Berlin,
S. 133 ff.

Es ist deshalb dringend notwendig, sich Gedanken zu machen, wie sich lokale Demokratie weiterentwickeln lässt, damit sie nicht irgendwann mit

Kettensägen abgeräumt wird. Es braucht eine kommunale Staatsreform, also eine Weiterentwicklung der demokratischen Institutionen, die die Handlungsfähigkeit von Städten auch unter schwierigen Transformationsbedingungen sicherstellt. Es geht dabei um Reformen und veränderte Rahmenbedingungen, die Veränderungen und eine wirkungsorientierte Praxis in Kommunen erleichtern könnten.

Experimente und Experimentierkultur

Staatliches Handeln ist oft gefangen in einem Geflecht von Regeln, Ritualen und Routinen und hat mithin Schwierigkeiten, Veränderungsprozesse anzustoßen. Die meisten der Regeln sind bewusst gewollt. Sie dienen dazu, Schutzgüter abzusichern. Diese reichen vom Schutz der körperlichen Unversehrtheit über den Daten-, Arbeits-, Umwelt- und Wettbewerbs- bis hin zum Denkmalschutz.

Aufgrund seiner Geschichte hat die Einhaltung dieser Rechte in Deutschland einen besonderen Stellenwert. Wegen der Erfahrungen im NS-Regime sollte nach dem Zweiten Weltkrieg durch ein Rechts- und Institutionen-

system die Diktaturgefahr um jeden Preis gebannt werden. Dazu gehört nicht nur die differenzierte Machtverteilung im Föderalismus, das Verhältniswahlrecht, das in der Regel Koalitionsregierungen erfordert, sondern auch detailliert umgesetzte Verwaltungsgrundsätze und eine im internationalen Vergleich besonders umfassende Verwaltungsgerichtsbarkeit mit drei Instanzen. Länder wie Großbritannien haben zum Beispiel gar keine eigenen Verwaltungsgerichte. So besitzt Deutschland eine ausdifferenzierte Gesetzeslandschaft, die auch äußerst gewissenhaft umgesetzt wird. Das Land unterscheidet sich deutlich von Verhältnissen in anderen Rechtskulturen, wo die Gesetzesdichte teilweise ähnlich hoch ist, aber deren Vollzug viel flexibler gehandhabt wird.

Auf dem Weg zu einem lernenden Regulierungsrahmen

In einer sich dynamisch verändernden Welt bedarf es eines Regulierungsrahmens, der sich anpassen kann. Denn was gestern noch eine wirkungsvolle Regel war, kann aufgrund neuer Entwicklungen kontraproduktiv werden. Bestimmte Folgen der Gesetzgebung wurden zum Zeitpunkt der Implementierung vielleicht noch nicht mitgedacht, oder dessen Umsetzung ist mit sehr hohem Aufwand verbunden, was nicht in einem adäquaten Verhältnis zum Nutzen des Gesetzes steht.

Funktionierende Regelsysteme benötigen deshalb ein kluges Zusammenspiel von „Regel und Ausnahme“¹. Erst im produktiven Umgang mit der Ausnahme kann der Regelungszweck reflektiert werden. Doch wie organisiert man ein staatliches Regelsystem, das sich über Ausnahmen und Experimente kontinuierlich weiterentwickeln kann? Wie sieht kluge Regulierung aus, in der die Abweichung selbst zu einer definierten Regel wird?

¹ So der gleichnamige Titel des Buchs von Günther Ortman (2003), der dieses Zusammenspiel dort differenziert entwickelt hat.



Komplex ineinander verwobene Systeme lassen sich schlecht im Ganzen reformieren, denn Prozesse, Routinen und Qualifikationen haben sich über Jahrzehnte an das bestehende System angepasst. Bei Änderungsversuchen werden umfassende Widerstände gerade von Akteuren mit Partialinteressen aufgebracht, die von den Regeln besonders profitieren. Strukturelle Reformen gelingen deshalb oft nur in akuten Krisensituationen oder besonderen politischen Konstellationen. Die Hartz-IV-Reformen Anfang der 2000er-Jahre sind eines der wenigen Beispiele der jüngeren Vergangenheit. Das erklärt, warum die immer wieder ausgerufenen Bürokratiereformen entweder ausgeblieben oder wirkungslos geblieben sind.

Deshalb gilt es die Reformlogik zu transformieren: Statt das Neue zur umfassenden neuen Regel zu machen und damit Widerstände hervorzurufen, sollte das Neue Spielfelder für die Innovationswilligen schaffen. Die föderalen Strukturen funktionieren dann nicht als Blockade, sondern können eine Art Experimentierraum sein, in denen sich Vorreiterkommunen und -bundesländer in einen produktiven Wettbewerb begeben.

Es geht um die Ermöglichung dessen, was Maja Göpel einen „radikalen inkrementellen Wandel“ (2016) nennt: Viele kleine Veränderungen an vielen Orten legen die Grundlage dafür, dass am Ende in ihrem Zusammenspiel ein Systemwandel möglich wird. Das ist die Idee der Inseln des Gelingens. Die Bedingungen für die Entstehung und die Multiplikation von diesen Inseln müssen institutionell eindeutig verbessert werden, um Freiräume im dichten Regelgeflecht zu schaffen. Je mehr solcher Freiräume entstehen, desto höher kann die Veränderungsdynamik werden.

Begriffe wie Reallabore, Experimentiergesetze oder Experimentierklauseln prägen die aktuelle Staatsreformdebatte. Dahinter verbirgt sich die Idee, Chancen zum Ausprobieren zu schaffen, daraus zu lernen und Impulse für grundsätzliche Regelveränderungen zu bekommen. Städte und Kommunen sind genau der richtige Ort für solche Experimente.

Neue Experimentierdynamik in Deutschland

Deutschland wäre nicht eine der wichtigsten globalen Wirtschaftsnationen, wenn es nicht durchdrungen wäre von einem Geist des Ausprobierens, Tüftelns und immer wieder Neuerfindens. Die Erfolge von Wissenschaftlern und Unternehmerinnen seit dem 19. Jahrhundert, die moderne Ingenieurkunst, Chemie und Medizin, die große Zahl an Weltmarktführern in allen möglichen Bereichen sind das Ergebnis einer gewaltigen Experimentierlust. Diese ermöglicht es, Zusammenhänge besser zu verstehen und komplexe Systeme immer weiter zu optimieren. Große und mittelständische Unternehmen in vielen Branchen sowie international anerkannte Forschungseinrichtungen leben das bis heute täglich vor.

Im staatlichen Bereich dagegen ist Deutschland der Inbegriff der Regelmäßigkeit. Es gibt kaum ein Land, in dem europäische Normen exakter umgesetzt, jede Regeleinhaltung korrekter geprüft wird. Statt einfach mal auszuprobieren, erfindet man lieber eine noch komplexere allgemeingültige Vorgabe.

Es ist nicht verwunderlich, dass die Debatte um ein stärkeres staatliches Experimentieren in den 2010er Jahren im Bereich der Wissenschaft ihren Ausgangspunkt genommen hat. Schließlich lebt die Naturwissenschaft aus dem Zusammenspiel von Regelmäßigkeit und Experiment: Um den Gesetzen der Natur auf die Spur zu kommen, braucht es einerseits klare theoretische und methodische Systeme, aus denen sich Hypothesen ableiten. Mit einem gut gestalteten Experiment erhält man hingegen Hinweise zur Weiterentwicklung von Theorien und Methoden. Hieraus erfolgt eine immer bessere Welterschließung.

Der Anfang der 2010er Jahre initiierte Begriff des Reallabors überträgt diese Idee in die Sphäre der Gesellschafts- und Politikgestaltung. Es ist eindrucksvoll, welche Wirkmächtigkeit der Begriff und die damit zusammenhängenden Ideen in zehn Jahren erlebt haben. Beginnend mit den ersten Reallaborprogrammen des baden-württembergischen Wissenschaftsministeriums² sind sie heute selbstverständlicher Baustein der Innovationsstrategien von Kommunen, Landesregierungen und Forschungseinrichtungen.

Das Bundeswirtschaftsministerium hat ab 2021 intensiv an einem Gesetz gearbeitet, um einen Rahmen für den Einsatz von Reallaboren zu schaffen. Dies hat im Vorfeld der Bundestagswahl 2025 und mit dem Antritt der neuen Regierung nochmals einen neuen Schub erfahren. Ein wichtiger Katalysator für die Dynamik war die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ (Jäkel et al. 2025). Koordiniert wurde diese durch vier prominente, parteiübergreifend anerkannte Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Ex-Verfassungsgerichtspräsident Andreas Voßkuhle, die Medienunternehmerin Julia Jäkel sowie die ehemaligen Bundesminister Thomas de Maizière und Peer Steinbrück unter der Schirmherrschaft von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier. Unterstützt durch zahlreiche Stiftungen und angelegt als Prozess der breiten Beteiligung von Expertisen aus verschiedenen Staats- und Gesellschaftsbereichen entstand im ersten Halbjahr des Jahres 2025 ein Kompass für einen handlungsfähigen Staat der Zukunft. Aus diesem Kompass sind viele Impulse in den Koalitionsvertrag der neu angetretenen Bundesregierung eingeflossen.

Der zweite Teil des Berichts (ebd., S. 32 f.) widmet sich dem Feld des staatlichen Experimentierens. Dort heißt es bei den Empfehlungen: „Gesetze erhalten künftig in aller Regel eine

² Vgl. <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/forschung-fuer-nachhaltigkeit-erfolgsmodell-reallabor-made-in-bw>.

Experimentierklausel. Eine solche Experimentierklausel kann auch bei bestehenden Gesetzen nachträglich eingefügt werden. So können Verwaltungen Regelungen für einen bestimmten Sachbereich ausprobieren, um Lernprozesse zu initiieren“ und „Eine Variante der Experimentiergesetze sind sogenannte Reallabore („regulatory sandboxes“). Sie räumen privatwirtschaftlichen Unternehmen Spielräume ein, die so gesetzlich nicht vorgesehen sind. Das Ziel: Innovationen können unter Realbedingungen und unter Aufsicht der Regulierungsbehörde getestet werden“ sowie „Für Verwaltungsbehörden werden Abweichungskompetenzen geschaffen. Um flexibel auf örtliche Gegebenheiten zu reagieren oder um Maßnahmen des Aufgaben- oder Bürokratieabbaus zu erproben, können Kommunen und untere Verwaltungsbehörden von landesrechtlichen Regelungen für eine bestimmte Zeit befreit werden, wenn keine Gefahr für Leib und Leben besteht und das Gemeinwohl gesichert ist“.

Der Bericht hat die politische Diskussion in Deutschland stark beeinflusst. So wurde im Frühjahr 2025 nicht nur ein neues Ministerium für „Digitalisierung und Staatsreform“ geschaffen, sondern im Koalitionsvertrag zudem die Einführung eines Bundesexperimentiergesetzes vorgesehen. All das verbessert die Chancen für Kommunen, neue Wege leichter ausprobieren zu können. Erste Städte haben schon ihre Bereitschaft signalisiert, als Pioniere neue Freiräume nutzen zu wollen.

Ein Blick über den nationalen Tellerrand

Mit diesen Maßnahmen geht Deutschland keinen Sonderweg, sondern nähert sich an die internationale Praxis an. So hat Frankreich seit 2003 mit Verfassungsrang im Artikel 37 (1) seiner Verfassung festgelegt: „La loi et le règlement peuvent comporter, pour un objet et une durée limités, des dispositions à caractère expérimental.“ („Für einen bestimmten Zweck und eine begrenzte Dauer können Gesetze und Verordnungen Bestimmungen mit Versuchscharakter enthalten.“)³ Demnach besteht dort bereits seit über 20 Jahren eine Art Bundesexperimentierklausel mit Verfassungsrang.

In den USA besteht immer schon die Möglichkeit zur Erteilung sogenannter „Waiver“, also Präsidentenermächtigungen, um von bestehenden Gesetzen abzuweichen. Dies hat in der Vergangenheit wiederholt staatliche Innovationsprozesse angestoßen. Das prominenteste Beispiel ist die Ende der 1990er Jahre eingeführte Sozialhilfereform „Wisconsin Works“, die Beschäftigungsanreize für Sozialhilfeempfänger erhöhen sollte. Der Staat Wisconsin konnte diese nur durch einen „Waiver“ der damaligen US-amerikanischen Regierung starten. Der massive Erfolg der Reformen führte dann zu einer Erweiterung auf die gesamte USA und inspirierte außerdem viele der Sozialreformen in Europa Anfang der 2000er Jahre.⁴

Der Blick auf die USA und die unter der Trump-Administration erfolgende exzessive Nutzung von Präsidialdekreten machen jedoch auch deutlich, welches Spannungsverhältnis von Regel und Ausnahme gerade beim Demokratieschutz besteht. Doch wäre es der falsche Reflex, die aktuellen Erfahrungen in den USA als Grund dafür zu nutzen, die eigenen Institutionen mit ihrer oft hohen Unbeweglichkeit als unantastbar zu erklären. Denn die wahrnehmbare zunehmende Dysfunktionalität ebendieser Institutionen führt auch zur Demokratiegefährdung. Demokratie ist Herrschaft „durch“ und „für“ das Volk. Das heißt, es geht sowohl um die Verfahren, die Beteiligung der Bevölkerung an politischen Entscheidungen sicherstellen („Input“-Legitimation) als auch um die Qualität der Ergebnisse politischer Entscheidungen, die sich für die Menschen ergeben („Output“-Legitimation). Demokratie ist heute durch die zunehmende Unzufriedenheit mit den Ergebnissen politischer Entscheidungen konfrontiert. Den bestehenden Regeldschungel durch Ausnahmeklauseln zu durchbrechen, kann ein Weg sein, zu besseren Ergebnissen staatlichen Handelns zu kommen. Und dafür ist es nicht notwendig, demokratische Verfahrensregeln über Bord zu werfen. So könnten die Entscheidungen für eine Abweichungsermächtigung an entsprechende qualifizierte Mehrheiten von Bundes-, Landes- oder Stadtparlamenten geknüpft sein.

Es gilt, sich deshalb dem Spannungsverhältnis von Input- und Output-Legitimation proaktiv zu stellen. Sonst spielt die zunehmende Reformunfähigkeit des demokratischen Staates durch das starre und kleinteilige Festhalten an etablierten Regel- und Normensystemen den politischen Kräften in die Hände, die den demokratischen Staat zerstören wollen.

Beispiel Solaranlagen und Denkmalschutz

Besonders plastisch lässt sich der Geist des Experimentierens am bereits erwähnten Beispiel von Solaranlagen auf den Dächern und den Fassaden denkmalgeschützter Gebäude verdeutlichen (vgl. Schneidewind 2024): Viele Eigentümer solcher Gebäude besitzen ausreichend Kapital und ein hohes Interesse, ihre Gebäude energetisch zu ertüchtigen und damit einen Beitrag zur Energie- und Wärmewende in Städten zu leisten. Die Denkmalschutzbestimmungen und deren oft langwierige Prüfung und Umsetzung legt ihnen aber hohe Bürden auf und führt dazu, dass viele auf die Investitionen verzichten.

Vor diesem Hintergrund wäre es interessant, einer ausgewählten Zahl von Städten für fünf Jahre zu erlauben, für die Anbringung von Solaranlagen den Denkmalschutz komplett auszusetzen. Es ist durchaus anzunehmen, dass die meisten Eigentümer kein Interesse an der Verschandelung ihres Gebäudes durch Solaranlagen haben. Vielmehr ist zu vermuten, dass bei einer solchen Freigabe nicht nur denkmalgerechte Lösungen freiwillig gewählt werden, sondern auch neue

³ Vgl. <https://www.verfassungen.eu/f/verf58.htm>.

⁴ Vgl. zum Hintergrund <https://www.iwkoeln.de/studien/das-wisconsin-works-modell-53854.html> sowie https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=7eab2aad-1473-63a1-647d-c06c3989244f&groupId=252038.

innovative Lösungen entstehen. Für die ausgewählte Stadt hätte dies gleich zwei Vorteile: Neben den vermehrten privaten Investitionen in die Wärmewende wären die knappen Ressourcen der Denkmalschutzämter für andere Aufgaben verfügbar. Nach fünf Jahren ließe sich dann evaluieren, was passiert ist. Wenn sich die oben beschriebenen positiven Effekte einstellen, könnte das der Startschuss für eine landes- oder bundesweite Regelabschaffung sein. Sollte es in den Städten hingegen viele problematische Gestaltungen der betroffenen Gebäude geben, wäre die Bedeutung eines engmaschigen Denkmalschutzes immerhin gut begründet.



Abb. 1: „Notruf“ an einem alten Bahnhofsgelände in Brandenburg (Foto: Jost)

An diesem Beispiel werden mehrere Prinzipien deutlich, die auch die Initiative für den handlungsfähigen Staat betont: Der Staat sollte nicht das schlechtmögliche Handeln seiner Bürger annehmen und die Regeln daraufhin ausrichten, sondern ihnen mit einem Vertrauensvorschuss begegnen. Die Einschätzung der Situation vor Ort sollte handlungsleitend sein, und deshalb sollte es weniger allgemein verpflichtende Regeln geben, sondern die Möglichkeit, mit spezifischen Entscheidungen den lokalen Voraussetzungen gerecht zu werden. Das schafft die Voraussetzungen für einen produktiven Wettbewerb von innovativen Städten und Regionen. Die Chance, bei einem Realexperiment dabei zu sein und sich damit überregional zu profilieren, löst meist gute Effekte für die Diskussion innerhalb von Kommunen aus.

Eine neue Vertrauens-, Risiko-, Fehler- und Verantwortungskultur könnte staatliches Systemversagen überwinden, aber diese lässt sich nicht von oben verordnen. Sie muss wachsen und in ihrer produktiven Wirkung erlebbar werden in Tausenden Beispielen vor Ort.

Neue Modelle lokaler Governance

In der lokalen politischen Praxis zeigt sich häufig: Hinter der Fassade der lokalen Demokratie glänzt es nicht. Vielmehr bestimmen Parteiloyalität, Partialinteressen und die

Höhe von Sitzungsgeldern anstelle von Kompetenz und Gemeinwohlorientierung, wer in welchen Ausschüssen und Aufsichtsgremien sitzt. Die Rekrutierung von qualifizierten Vertreterinnen und Vertretern für politische Gremien und Ämter wird zunehmend schwerer und bildet nicht die diverse Stadtgesellschaft ab.

In diesem Zusammenhang ist der Blick über den nationalen Tellerrand besonders interessant: Während im Rat der Stadt Wuppertal in der Wahlperiode 2020 bis 2025 80 nebenamtliche Ratsmitglieder saßen, um über alle wichtigen strategischen Fragen zu entscheiden, haben Stadträte US-amerikanischer Großstädte mit mehreren Millionen Einwohnern Stadträte – sogenannte „City Councils“ – weit weniger Mitglieder. Sie nehmen ihre Aufgabe in der Regel hauptamtlich wahr: In New York City sind es 51, in Los Angeles nur 15 Mitglieder. Die gesamtstrategischen Fragen, insbesondere der Haushalt, werden in diesem Gremium entschieden, dessen Mitglieder meist alle vier Jahre neu gewählt werden.

Das sollte Anlass dafür sein, darüber nachzudenken, ob die gewachsenen Strukturen in der deutschen Kommunalverfassung angesichts der aktuellen Entwicklungen wirklich optimal geeignet sind, um Großstädte zu führen. Sind nebenamtliche Räte mit 80 und mehr Mitgliedern und einer zunehmenden Zersplitterung in viele kleine Parteien die richtige Struktur, um über einen komplexen 1,8-Milliarden-Haushalt und dreistellige Millioneninvestitionen in Infrastrukturprogramme zu entscheiden? Wäre es nicht besser, dass die Kontrolle über diese Entscheidungen einem kompakten, ebenfalls demokratisch gewählten Aufsichtsgremium obliegt, das die Kontrolle und Steuerung hauptamtlich wahrnimmt?

Die Frage ist deswegen berechtigt, weil es sich bei den komplexen Transformationsaufgaben in Städten im Kern kaum um Fragen einer politischen Auseinandersetzung handelt. Wie eine Wärmewende zu gestalten ist, wie moderne Mobilitätskonzepte der Zukunft aussehen, wie Innenstädte multifunktional zu gestalten sind, wie Digitalisierungsprozesse auf den Weg zu bringen sind – darüber herrscht nicht nur bei Fachleuten in Wissenschaft und Verwaltung weitgehend Einigkeit. Auch politisch wird darüber kaum gestritten. Die Kommunalwahlkämpfe und -programme zeigen, dass die inhaltlichen Positionen zu den meisten Fragen recht austauschbar sind. Die politische Auseinandersetzung dreht sich vielmehr darum, wer in der Lage ist, die Dinge endlich oder besser umzusetzen. Selbst bei symbolisch aufgeladenen Konfliktthemen, wie der innerstädtischen Mobilität, stellt heute niemand mehr Radwege und den ÖPNV komplett infrage, sondern es geht hier weit mehr um die Geschwindigkeit und das Augenmaß. Die Menschen in den Städten wollen, dass die grundlegenden Strukturen in ihren Städten funktionieren.

Es beschädigt die Demokratie, wenn eine symbolisch aufgeladene Konfliktinszenierung die inhaltliche Auseinandersetzung kaum noch möglich macht.

Mitbestimmen versus Mitgestalten

Demokratie lebt von Beteiligung, von der Mitwirkung vieler an den Entscheidungen für die Gestaltung der Stadt. Angesichts abnehmender Wahlbeteiligungen gerade bei Kommunalwahlen wird immer deutlicher, dass es neben Wahlen von Bürgermeisterinnen, Stadt- und Bezirksräten weitere Formen der Beteiligung vor Ort bedarf. Das ist der Grund, warum sich in den letzten zwanzig Jahren das Spektrum von Bürgerbeteiligungsformen in Kommunen erheblich erweitert hat, um Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungen unmittelbarer teilhaben zu lassen. Solche Mitbestimmung vor Ort hat in bestimmten Feldern einen besonders hohen Wert, vor allem bei den kleinen Entscheidungen auf Quartiersebene und in einzelnen Stadtteilen. Dort lassen sich durch Mitbestimmung und die unmittelbare Einbeziehung Betroffener menschenwürdige und sachgerechte Entscheidungen treffen. Denn in diesen Bereichen ist die Kenntnis der Verhältnisse vor Ort zentral. Bei der Wahl ihrer politischen Vertreter zählt deren unmittelbare Ansprechbarkeit und dass sie das Vertrauen im Quartier genießen und ihnen ausgewogene Entscheidungen zugetraut werden mehr als das Parteibuch. Das ist die Blaupause funktionierender lokaler Demokratie, wie sie in vielen deutschen Kleinstädten vorzufinden ist.

Das hat damit zu tun, dass in Einheiten von bis zu maximal 20.000 Menschen – festgemacht an der fußläufigen Erreichbarkeit – soziale und räumliche Nähe entsteht, die die Identifikation stärkt. Die Identifizierung mit dem Ort hängt oft an dem Quartier, aus dem man kommt. Mit ihm verbindet man eine besondere emotionale Bindung, weil man dort die Menschen kennt und mit vielen konkreten Orten, Gebäuden und Plätzen Erinnerungen verknüpft sind.

Der Stadt- und Systemforscher Harris Tiddens plädiert in „Wurzeln für die lebende Stadt“ (2014) dafür, die politische Repräsentation mit diesen Einheiten zu synchronisieren. Großstädte verfügen über Bezirke mit zum Teil 100.000 Einwohnenden und mehr. Dies liegt weit über den skizzierten Einheiten der einzelnen Quartiere, in denen sich Menschen Mitbestimmungsmöglichkeiten für ihre konkreten Anliegen wünschen. Deshalb sollte man darüber nachdenken, wie das demokratische politische Handeln in Großstädten neu organisiert werden kann: auf der einen Seite gewählte, kompakte, professionalisierte Aufsichtsgremien für die übergeordneten Fragen, auf der anderen Seite Repräsentations- und Entscheidungseinheiten mit Durchsetzungsrechten für die konkreten Aufgaben vor Ort auf Quartierebene, das heißt für maximal 20.000 Menschen.

Etwas Weiteres ist ebenfalls sehr wichtig. Es gilt Formen der Teilhabe jenseits der jetzigen Form politisch-repräsentativer Mitbestimmung zu organisieren. Kommunalwahlbeteiligungen von unter 50 % mit fallender Tendenz und die Nichtrepräsentanz immer breiterer Bevölkerungsgruppen zeigen, dass diese Form der demokratischen Teilhabe Menschen immer weniger erreicht. Deswegen sollten andere Formen der Entscheidungsbeteiligung gestärkt werden: beispielsweise Bürgerentscheide oder Bürgerräte, die durch ihre repräsentative Zusammensetzung ein anderes Abbild der unterschiedlichen Perspektiven in einer Stadt ermöglichen. Damit finden auch Stimmen Gehör, die im System bislang kaum repräsentiert sind.

Die vielen Inseln des Gelingens zeigen, wie stark ein konkretes Engagement vor Ort sein kann. Das Mitgestalten wird immer wichtiger als das Bestimmenkönnen, wer in einem Gremium Entscheidungen treffen darf. Deshalb sind Formate, wie Bürgerbudgets, die Schaffung von Begegnungsräumen für ehrenamtlich Engagierte, Freiwilligenagenturen oder Ehrenamtsstipendien, für eine partizipative Stadt so wichtig. Auf diese Weise kann eine Stadt ihre Dienstleistungsangebote erfüllen, durch demokratisch gewählte, kompakte und professionalisierte Aufsichtsgremien gesteuert werden und gleichzeitig Räume für die gemeinsame Gestaltung öff-



Prof. Dr. Uwe Schneidewind

von 2020 bis 2025 Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal; davor Wissenschaftler und Hochschullehrer sowie Präsident des Wuppertal Instituts

nen.

Quellen:

Göpel, Maja (2016): The Great Mindshift, Heidelberg.

Jäkel, Julia/de Maizière, Thomas/Steinbrück, Peer/Voßkuhle, Andreas (2025): Initiative für einen handlungsfähigen Staat, Abschlussbericht, Freiburg/Basel/Wien 2025 (<https://www.ghst.de/initiative-fuer-einen-handlungsfahigen-staat>).

Ortmann, Günther (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung, Frankfurt a. M.

Schneidewind, Uwe (2024): Mehr Reallabor wagen, in: Innovative Verwaltung, 11/2024, S. 20–21.

Tiddens, Harris (2014): Wurzeln für die lebende Stadt, München.