



Neue Wege zur kollaborativen Stadt

Thesen für eine neue Beteiligungskultur mit Stadtentwicklungsinitiativen in Berlin

Projekt: „Stadtmacherinnen und Stadtmacher II - Zur Beteiligung von Intermediären an der Stadtentwicklungspolitik“ der L.I.S.T. GmbH im Auftrag des vhw

Thesenpapier , Berlin, 18.6.2017

Autorinnen und Autoren: Dr. des. C. Herrmann, S. Walz und E. Wiesemann

Abstract

Dieses Thesenpapier will die Debatte über eine neue Beteiligungskultur in Berlin vorantreiben. Es bezieht Position zu der Frage, wie Stadtentwicklungsinitiativen wirksam, transparent und verbindlich in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse der Stadtentwicklung involviert werden können: mit einem Blick auf das Selbstverständnis dieser Initiativen als Akteure der Stadtentwicklung und mit einem Blick auf die Themen „Verbindlichkeit“, „Strukturen“, „Kollaboration“, „Kommunikation“ und „Ressourcen“.

Die L.I.S.T. GmbH hat im Auftrag des vhw im Rahmen des Projekts „Stadtmacherinnen und Stadtmacher II - Zur Beteiligung von Intermediären an der Stadtentwicklungspolitik“ 2017/2018 in einem intensiven Diskussionsprozess mit Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlichster Berliner Stadtentwicklungsinitiativen daran gearbeitet, Eckpunkte einer solchen neuen Beteiligungskultur zu benennen. Diese Arbeiten knüpfen an das vorangegangene Projekt „Stadtmacherinnen und Stadtmacher – Zur neuen Vielfalt intermediärer Akteure in Berlin in den Themenfeldern Stadtentwicklung und Flüchtlingspolitik“ an,

in dem die L.I.S.T. GmbH bereits 2016/2017 gemeinsam mit dem Berliner Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration (DESI) Stadtentwicklungsinitiativen untersucht hatte, die sich durch neuartige Kooperationsformen, Veränderungen in den diesbezüglichen formellen bzw. informellen Kooperationsstrukturen und Schnittstellen oder eigenständige Impulse zur Stadtentwicklung auszeichnen.

Das Thesenpapier gibt einen Impuls, wie sich eine kollaborative Stadt aus Perspektive von Berliner Stadtentwicklungsinitiativen gestalten ließe. Die Frage nach einer weiteren Konkretisierung und Umsetzung dieser Thesen im Sinne einer Urbanen Agenda richtet sich nicht nur an die Vertreterinnen und Vertreter der vielfältigen Berliner Stadtentwicklungsinitiativen selbst. Sie richtet sich an alle Berliner Stadtentwicklungsakteure aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik, insbesondere eben auch an die Vertreterinnen und Vertreter seitens Politik und Verwaltung in den Berliner Bezirken und auf der Berliner Landesebene.

Anlass & Ziel

Absender: L.I.S.T. Stadtentwicklungsgesellschaft mbH im Auftrag des vhw Bundesverbands für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. in Kooperation mit: Aktionsbündnis A100 stoppen, Anstiftung, Bizim Kiez, Bürgerstiftung Neukölln, Common Grounds, Forum Blankenburger Süden, Haus der Statistik, Initiative Bundesplatz, junge Genossenschaften, Kotti & Co, Mietshäuser Syndikat – Berlin, Netzwerk Fahrradfreundliches NK, Stadt Neudenken, Stadt von Unten, Unser Block bleibt, Volksentscheid Fahrrad.

Anlass: (1) Die grundsätzliche *Aktualität des Themas der Beteiligung* und die Rolle von Intermediären Stadtmacher*innen als *Entwicklungsimpulsgeber in der aktuellen Stadtentwicklungspolitik*. (2) Anlässlich der *aktuellen Bestrebung Berlins eine neue Beteiligungsstruktur zu errichten*, bieten diese Thesen einen Einblick in *Aspekte, die Initiativen für eine nachhaltige und langfristig erfolgreiche Beteiligungskultur als wichtig erachten*.

Vision: Beteiligung und Mitbestimmung an der Entwicklung von Städten durch aktive, nicht-staatliche Gruppen sind aktuelle Phänomene, die an unterschiedlichen Stellen der Stadtentwicklung zu Tage treten, vom gemeinsamen Gartenprojekt bis zu Alternativkonzepten für Großbaumaßnahmen. Dabei geht es bei der Forderung nach mehr Mitsprache von Bürger*innen nicht nur um schlichte Mitgestaltungswünsche, sondern letztlich um die Erweiterung einer repräsentativ-demokratischen Ordnung um direkt-demokratische Elemente. *Eine neue Beteiligungskultur zielt nicht darauf, Parallel- oder Alternativstrukturen zu den bestehenden demokratischen Prozessen zu schaffen. Vielmehr geht es um die Frage, wie sich die Ressourcen und Potenziale von Stadtentwicklungsinitiativen mit den bestehenden*

demokratischen Strukturen der Stadtentwicklung verbinden lassen und wie sich Stadtentwicklung in diesem Zusammenhang als „Urban Governance“ neu denken lässt.

Ziel: Das Ziel des Thesenpapiers ist die *Kultivierung einer verbindlichen Form der mitgestaltenden Beteiligung zu Vorhaben der Stadt Berlin und deren Bezirke*.

Dieses Thesenpapier fasst *konkrete Vorschläge und Forderungen* stadtentwicklungspolitischer Initiativen in Berlin zusammen. Es will dazu beitragen, *klare Erwartungen und Regelungen für alle Beteiligten* zu schaffen und das innovative Potential der Initiativen-Landschaft für die lokale Demokratie nutzbar zu machen. Nicht zuletzt will es mit konstruktiven Vorschlägen für neue Steuerungsmodelle in der Stadtentwicklung eine Diskussionsgrundlage für die zukünftige Zusammenarbeit in Berlin schaffen.

Hintergrund

Aktuell vollzieht sich eine Veränderung der Beteiligungskultur, die Ausdruck eines sich verändernden demokratischen Verständnisses ist, von repräsentativer hin zu direkter Demokratie, einem Strukturwandel von Government-Strukturen hin zu lokaler Governance, als „Interaktionsprozess [...] zwischen zivilgesellschaftlichen, privaten und öffentlichen Akteuren auf lokaler Ebene.“ (Andrea Walter, 2014: Administrative Governance, S. 47).

Eine wichtige Rolle in diesem (Empowerment-) Prozess übernehmen stadtpolitische „Intermediäre“ – *Stadtmacher*innen*: Dies sind lokale stadtpolitische Initiativen, die als stadtspezifische Akteure, lösungs- und handlungsorientiert, konkret an benennbaren lokalen

Stadtentwicklungsprojekten mitgestalten/-arbeiten. Diese Stadtmacher*innen sind einerseits individuelle Akteure, die sich selbst (nicht institutionelle oder private Einzelinteressen) vertretend, in Initiativen (analog zu NGOs) engagieren. Andererseits umfasst der Begriff auch die inhaltlich abgestimmten Initiativen selbst, die eine kollektiv definierte stadtpolitische Position beziehen und durch eine breite Basis und die Zivilgesellschaft legitimiert werden.

In dieser Wechselwirkung fungieren die Stadtmacher*innen-Initiativen in unterschiedlichen Rollen nach „innen“ und „außen“. Über unterschiedliche Beteiligungsformen öffnen sie sich zur Zivilgesellschaft sowie gegenüber den individuellen Akteuren. Durch diese Beteiligung profiliert sich die Initiative stets neu von innen heraus, wird aber gleichzeitig auch zusätzlich legitimiert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet (lokales Wissen, Organisations- und Kommunikationskompetenzen, Engagement/Zeit, Netzwerken und Mobilisierungspotenzial, Know-How in Finanzierung und Akquise etc.). Zudem vernetzen sich die Initiativen auch, horizontal wie vertikal, mit anderen stadtpolitischen Akteuren (Initiativen, Politik, Verwaltung Wirtschaft etc.). Hier ist eine klare inhaltliche Positionierung sowie die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit als verlässlicher Partner maßgebend. Somit *vermitteln Stadtmacher*innen-Initiativen zwischen Bürgerinnen und Bürgern, lokaler Wirtschaft, Verwaltung und Politik.*

Akteuren aus Politik und Verwaltung fällt der Umgang mit Stadtentwicklungsinitiativen oft noch schwer. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die Frage der Legitimität dieser Akteure schwierig zu beantworten ist. Zudem bleibt oft unklar, wie gut sich die Kooperation mit die-

sen Initiativen steuern lässt und inwieweit damit Machtverluste der etablierten Stadtentwicklungsakteure verbunden sind. Gleichzeitig stehen diese Initiativen für zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen, die den Handlungsspielraum der Stadtentwicklung vergrößern. Oftmals sind diese Initiativen auch bereits in Aufgaben der öffentlichen Hand und der Daseinsvorsorge involviert. Zudem arbeiten sie weitestgehend ehrenamtlich.

Die Initiativen können auf zweifache Weise in das Geschehen der Stadtentwicklung einwirken. Zum einen können sie stadtgesellschaftliche Ideen und Interessen artikulieren und repräsentieren. Zum anderen können sie konkrete Projekte der Stadtentwicklung ergebnisorientiert vorantreiben. Damit etablieren Stadtmacher*innen-Initiativen ein neues Verständnis von mitgestaltender Beteiligung in der Stadtentwicklung, als stadtgesellschaftliche Koproduktion/Kollaboration.

Selbstverständnis der Initiativen

Initiativen sind Impulsgeber für gesellschaftliche Entwicklungen

Eine wichtige Funktion stadtentwicklungspolitischer Initiativen ist es, bestehende *gesellschaftliche Bedarfe, Wünsche, Bedürfnisse aufzunehmen und in konkrete Entwicklungsimpulse zu bündeln*. Initiativen schaffen es so auf gesellschaftliche Problemlagen aufmerksam zu machen, diese in die Öffentlichkeit zu tragen und durch eine zivilgesellschaftliche Beteiligung mit einer (politischen) Legitimität zu versehen. So können diese Themen auf die politische Agenda gesetzt werden und gesellschaftliche Anliegen außerparlamentarisch aktiviert werden.

Breite Basis - Teilhabe vielfältiger Gruppen an der Gesellschaft

Eine breite *Basis ist wichtige Voraussetzung für die Legitimation* nach innen und außen und bedarf daher einer intensiven Pflege der internen Kommunikationsstrukturen, insbesondere während einer zunehmenden Professionalisierung und Profilierung. Gleichzeitig können Initiativen stadtgesellschaftliche Interessen artikulieren und repräsentieren. Ein zentraler Mehrwert von Initiativen ist der direkte und intensive Kontakt zu vielfältigen Gruppen in der Stadt. Dies erreichen sie vor allem durch *aufsuchende, vielfach auch mehrsprachige Ansprache* sowie durch *intensive Öffentlichkeitsarbeit*, durch die sie eine Anlauf- und Informationsstelle zu aktuellen Entwicklungen ihrer spezifischen Schwerpunkte bieten (*Multiplikatorfunktion*).

Stadtmacherinnen und Stadtmacher besitzen das *Potenzial für eine Verbesserung der Vertrauensbeziehungen innerhalb und gegenüber*

der Politik bzw. gegenüber der lokalen Demokratie.

Diskussions- und entscheidungsfähige Kerngruppe als professioneller Partner

Stadtentwicklungs-Initiativen sind in den seltensten Fällen Protestgruppen. Es sind zunehmend professionelle Stadtentwicklungs-Akteure, die über *Kerngruppen mit tiefgehendem, z.T. über Jahre aufgebautem Fach- und Erfahrungswissen* verfügen, das sie zu qualifizierten Verhandlungspartnern für Politik und Verwaltung macht.

Die Expertise der Stadtmacher*innen umfasst dabei einerseits fachliches Know-How, andererseits aber auch eine entscheidende *Dialog- und Vermittlungskompetenz*, die sie zur Gestaltung von Dialog- und Kooperationsprozessen mit Bürger*innen, Verwaltung, Politik und Wirtschaft befähigt.

These 1: Verbindlichkeit

(1) Es bedarf verbindlicher Strukturen, wie Initiativen in Prozess-Abläufe eingebunden werden können (und müssen), sowie welche Formen und Umfang von Mitsprache/Mitgestaltung möglich sind.

(2) Es bedarf verbindlicher Absprachen, dass die erarbeiteten Vereinbarungen und Lösungen von allen Beteiligten eingehalten werden.

Eine neue *Beteiligungskultur* zielt darauf ab, einen *respektvollen, wertschätzenden und synergetischen Umgang* in einer *kollaborativen Stadtentwicklungspolitik* zu schaffen.

Wunsch aller Beteiligten ist es übereinkommend, dies durch eine *gegenseitige Wertschätzung* zu erreichen. Gleichwohl ist es unwahrscheinlich, dass dies ohne Regeln und verbindliche Absprachen realistisch umsetzbar ist.

Verbindlichkeit bedeutet daher Enttäuschungen auf allen Seiten zu vermeiden, indem klare Rechte und Pflichten für alle Beteiligten ausgesprochen werden. Dies bedeutet auch klare Grenzen zu benennen und *demokratische Grundwerte zu achten*, aber eben auch Möglichkeiten der konkreten Mitbestimmung auszuloten und zu öffnen und sich an gemachte Zugeständnisse zu halten.

Dabei nimmt Verbindlichkeit ein Spektrum ein, das von einer rechtssicheren Regelung (Gesetz) bis hin zu moralischen Absprache (Code of Conduct) reicht.

¹ Anmerkung: Da die Entwicklung eines finalen, für alle Seiten zufriedenstellenden Code of Conduct eine langwierige und anspruchsvolle Abstimmung erfordern wird, schlagen die Initiativen hier ein eher experimentelles Vorgehen vor: Gemeinsam soll in einem gemeinsamen

1.1 Initiativen als akzeptierte Vertreter*innen der Zivilgesellschaft

Hierfür müssen dringend auf Bundesebene die aktuellen *Regelungen zur Beteiligung im Baugesetzbuch* modernisiert werden, da sie *längst nicht mehr heutigen Standards entsprechen*. Es gilt, zunächst alle Vertreter*innen der Zivilgesellschaft gleichzustellen und somit die Vorrechte von sog. Trägern öffentlicher Belange abzuschaffen.

1.2 Flexible und proaktive Einbindung der Initiativen in Entscheidungsprozesse

Es bedarf eine „*offene Form*“ der *Mitwirkung zu institutionalisieren*. Ziel sollte es sein, ähnlich wie in den individuellen Beteiligungskonzepten in Heidelberg, individuelle passende Ansätze und Formen der Beteiligung entsprechend der Projekte zu finden, ohne aber die grundsätzliche und kontinuierliche Beteiligung in Frage zu stellen.

1.3 Code of Conduct - Verbindliches Regelwerk zur Entwicklung und zum Umgang mit gemeinsam ausgehandelten Ergebnissen

Als praktischer Ansatz einer unmittelbar umzusetzenden Form der Übereinkunft wird von Seiten der Initiativen die Einführung eines Code of Conduct gefordert.¹

Der Code of Conduct ist ein beidseitiges Regelwerk, um die generelle Verbindlichkeit der Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Initiativen zu garantieren. Die Leitfrage lautet: „Wer entscheidet wann was?“

Workshop ein schneller, erster *Prototyp* entworfen werden, den es im Anschluss praktisch auszuprobieren und weiterzuentwickeln gilt.

Mindestens folgende Punkte sollten in den individuellen Übereinkünften verbindlich geregelt sein:

- Wer sind die beteiligten Akteure?
- Was sind ihre Rollen (Rechte/Pflichten)?
- Wer kann was entscheiden?
- Welche „Meilensteine“/Fristen gibt es?
- Wann werden diese entschieden?
- Welche Spielräume gibt es?

Dazu kommt, dass innerhalb des Prozesses eine wirkliche Transparenz und Offenheit gewahrt wird, um das Vertrauen zu erhalten. Das bedeutet insbesondere alle Informationen stets zu teilen und nicht strategisch zurückzuhalten (vgl. These 4: Kommunikation / Transparente Kommunikation zu internen Abläufen).

These 2: Strukturen / Initiativen-Plattform / Anlaufstelle

Es braucht Austauschformate und -orte, die strukturell die Interessen der Initiativen bündeln und wahrnehmbarer für Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung machen.²

Zwar sind die Initiativen untereinander gut vernetzt und wissen häufig, wer sich um welche Belange kümmert, aber dies ist nach außen, für die Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik, oft nur schwer erkennbar. Ein genanntes Problem der Verwaltung bei der Einbindung von Initiativen in Prozesse ist die fehlende Kenntnis der Akteure, Initiativen und Ansprechpartner. Ziele einer solchen Plattform sind somit:

² Anmerkung: aufgrund der sehr unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtung der Initiativen untereinander ist

1) *Stärkung der Wahrnehmbarkeit und des Austausches*

2) *Starke Vernetzung und Wissensaustausch der Initiativen untereinander (z.B. Initiativen-Neugründungen)*

3) *Bündelung von administrativen Aufgaben (Dienstleistungen, Sekretariat, Beratung...)*

2.1 Institutionalisierte Anlaufstelle für Initiativen und Treffpunkt

Initiativenarbeit, Verwaltungsarbeit und Kommunikation brauchen einen konkreten Ort des Austausches.

Die Kommunikation zwischen Initiativen/zu Beteiligten und der Politik/Verwaltung muss in Form einer „Anlaufstelle“ institutionalisiert werden, um einen verbindlichen und damit gegenseitig planbaren Rahmen des Austausches zu schaffen, in dem beide Seiten (alle Beteiligten) Unterstützung erhalten.

Damit kann die Forderung des regelmäßigen Austausches von einfachen wiederkehrenden Treffen über einen festen Ort des Austausches ohne strukturelle Betreuung bis hin zu einer „Koordinierungsstelle“ reichen, die mit fester Personalausstattung aktives Netzwerken betreibt (vgl. These 5: Ressourcen).

Ziel ist es auch, das Netzwerk zu stärken, themen- und lokalspezifische Cluster zu bilden sowie möglichst auch Initiativen aus anderen Städten miteinzubinden. Auch ein begleitendes Handbuch der teilnehmenden Initiativen kann helfen, den Ort weiter zu etablieren.

die Plattform explizit als strukturelle, jedoch nicht als inhaltliche Bündelung zu verstehen).

Es könnte auch kleinere „Orte“ geben, die projektbezogen agieren (z.B. PlanBude Hamburg, Plangarage Dragonerareal etc.) - also offene Orte des Austausches, an denen Initiativen, Bürger*innen, aber auch Verwaltung, Planer*innen etc. zusammentreffen und -arbeiten.

2.2 Wissensmanagement und Vernetzung stärken

Vor dem Hintergrund zunehmender Erfahrung und Professionalisierung der Initiativen gilt es, die Vernetzung untereinander noch weiter auszubauen, das erworbene Wissen zu verfestigen und weiterzuentwickeln und im Sinne eines „Peer-Learnings“ zu teilen (mögliche Formen wären: gemeinsame Internetplattform, „Initiativen-Kongress, Dach-Verein...“).

2.3 Bündelung von Aufgaben

Um mehr Zeit und Kraft für ihre Kernaufgaben zu haben, fordern die Initiativen eine Anlauf- und Beratungsstelle, die sie strukturell entlastet. Dies bezieht sich explizit auf Dienstleistungsaufgaben (z.B. im Bereich der Office-Organisation, Public Relation, Social Media, Datenschutzvereinbarung etc.). Zusätzlich gibt es die zunehmende Notwendigkeit der spezifischen Beratung (Rechtsberatung, etc.) (vgl. These 5: Ressourcen).

These 3: Kollaboration

Initiativen übernehmen schon jetzt vielfältige gesellschaftliche (gemeinnützige) Aufgaben. Eine klare Regelung der Kollaboration („wer erfüllt welche Aufgaben in welchen Bereichen?“) stellt eine Win-Win-Situation für beide Seiten dar.

3.1 Frühzeitige Einbindung und Beteiligung

Die Grundvoraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit ist die *frühzeitige Information aller Beteiligten*, damit die Chance besteht, von Anfang an gemeinsam Ideen für die Stadtentwicklung zu generieren. Aus Sicht der Initiativen bedeutet „frühzeitig“ dabei bereits, wenn ein Problem oder eine Planungsidee zum ersten Mal auftritt, d.h. *vor dem offiziellen Beginn eines Projekts*.

3.2 Das „ob“, das „was“ und das „wie“ getrennt regeln

Ziel des Thesenpapiers und der Initiativen im Allgemeinen ist die Schaffung der Voraussetzungen für eine konstruktive, nicht verhin-dernde Zusammenarbeit. Dazu muss gehören, dass zumindest auch über die Frage des *Was?* zu beteiligen ist, *anstelle* ausschließlich des *Wie?*. Dabei geht es um die Problemanalyse und „Fragestellung“ des Vorhabens noch vor der eigentlichen Planung. Nur so können bereits *vorab Chancen, Risiken und Alternativen diskutiert* und Protesthaltungen vermieden werden.

3.3 Entscheidungsrahmen

Anschließend an die Fragen *Was?*, *Wie?*, und *Ob?* muss frühzeitig im Prozess für alle Beteiligten geklärt sein, worin ihr Handlungsfeld und der Entscheidungsrahmen bestehen. Wenn von Beginn an der Rahmen und die noch offenen Entscheidungen transparent sind, ist das Feld für alle bekannt und entsprechend einfacher zu bearbeiten. Letztendlich wünschen sich die Initiativen aufgrund ihrer beschränkten Ressourcen häufig auch, den Umfang und die Tiefe der Beteiligung möglichst früh und deutlich zu kennen, um die ihnen bereitstehenden Mittel sinnvoll planen

und einzusetzen zu können. *Für die unterschiedlichen Fragestellungen und damit Prozessschritte gilt es separate Regeln aufzustellen*, nach denen die Initiativen verbindlich und planbar in jede Stufe einbezogen werden³ (vgl. These 1: Verbindlichkeit/Code of Conduct).

3.4 Anerkennung von eingebrachtem Wissen der Initiativen

Die Initiativen fordern, dass das von ihnen in Beteiligungsprozesse eingebrachte Wissen nicht nur angehört, sondern auch anerkannt und genutzt wird. Das von Initiativen als Ressource eingebrachtes *Alltags- und Erfahrungswissen ist gleichwertig mit Fachwissen* der Verwaltung. Es geht ferner darum das *Wissen in die Beteiligung auszulagern*. Dies heißt, nicht den Verwaltungsangestellten die Last der absoluten Wissensexpertise aufzuerlegen, sondern die „Datenbanken“ des lokalen bzw. des Alltagswissens der Bewohner*innen und Nutzer*innen nutzbar zu machen (Arbeits erleichterung, –teilung). Das bedarf aber der *Anerkennung der Initiativen als „Experten des Ortes“* als auch eine *entsprechende Wertschätzung/Entschädigung*, damit nicht Prozesse aus der Verwaltung ausgelagert werden, ohne deren Wert zu erhalten (vgl. These 4: Kommunikation/Wertschätzende Dialogkultur und Vertrauen).

These 4: Kommunikation

Es muss einen respektvollen Umgang mit Anerkennung der jeweiligen Kompetenzen und Qualitäten in der Kommunikation aller Beteiligten geben.

³ Als Best Practice wird hier auf das Beteiligungskonzept in Heidelberg verwiesen. Dies wird für jedes Projekt individuell erstellt und mitentsprechenden finanziellen

Aktuell ist die Auseinandersetzung der Initiativen insbesondere mit der Senatsverwaltung und der Landespolitik durch eine *defizitäre Kommunikation* geprägt. Dabei geht es sowohl rein quantitativ um die Möglichkeiten eines diskursiven Austausches, als auch qualitativ um die Art und Weise des Austauschs in den bestehenden Zusammenkünften und Treffen von Initiativen und Senat.

Generell gilt: Zu frühe und zu viel Kommunikation gibt es nicht.

Der Prozess der Vertrauensbildung kann nur *langfristig erfolgreich* sein, und wird sehr wahrscheinlich von Höhen und Tiefen geprägt sein. Hierbei gilt es, *positive Beispiele als Meilensteine aktiv herauszuheben*, um eine *wertschätzende Kultur zu etablieren* und auf beiden Seiten zu lernen, das Erreichte als gemeinsame Erfolge zu betrachten.

4.1 Wertschätzende Dialogkultur und Vertrauen

Die Stadtmacher*innen fordern einen *ernsthaften Dialog auf Augenhöhe*, eine *Dialogkultur*, in der beide Seiten sich als geschätzte Partner wahrgenommen fühlen. Dies bedeutet, dass die Initiativen nicht länger als Protestler oder Verhinderer angesehen werden, sondern als *konstruktive Partner anerkannt werden*, die als dialogbereite Gesprächspartner auf Bürgerseite aktiv Problemlösungen vorantreiben und im stadtpolitischen Feld mitgestalten möchten.

Dazu fordern sie, die *Initiativen als Akteure in der Stadtentwicklungspolitik anzuerkennen*. Das meint insbesondere ihre *Legitimation durch eine in der Nachbarschaft begründeten*

Ressourcen, Zeitplänen und Beteiligungslisten hinterlegt. Der Prozess ist flexibel und kann bei Bedarf verändert werden.

Basis nicht länger in Frage zu stellen und sie als Akteure in Prozessen und bereits bestehenden Beteiligungsverfahren (bspw. Leitlinienprozess Berlin) selbstverständlich in den Diskurs mit einzubinden, ihnen also eine Stimme zu geben. Hier bedarf es eines Umdenkens bei der Verwaltung, aber auch bei vielen beauftragten Beteiligungsunternehmen.

4.2 Regelmäßigen Austausch und Schnittstellen schaffen

Eine weitere wichtige Forderung, um die Dialogkultur zu verbessern, ist die *Schaffung von (Hub-)Austausch/ Begegnungsorten und -formaten* (Koordinierungsstelle, Runder Tisch, Hearings etc.) zur Ermöglichung *eines regelmäßigen Austauschs zwischen Initiativen und Verwaltung*. Ziel ist es die Kommunikation durch einen routinierten Umgang zur Normalität zu machen und einen gemeinsamen Ort des Austausches zu etablieren (vgl. These 2: Initiativen-Plattform/Anlaufstelle).

4.3 Neue Mittler als Schnittstelle stärken und ausbauen

Durch die in den letzten Jahren gewachsenen Forderungen nach Mitgestaltung durch Bürger*innen und Initiativen hat auch die neue professionelle Rolle von sog. Mittlern an Bedeutung gewonnen. Diese Mittler verfügen über vielfältige Kommunikationsfähigkeiten, die es ihnen erlauben, *Vertrauen von unterschiedlichsten Zielgruppen aufzubauen und als Informationsschnittstelle verschiedene Ansprache an Kommunikation zu bedienen*. Neben den bereits seit einigen Jahren aktiven „Top-Down“-Mittlern wie etwa Quartiersmanagement oder Stadtteilkoordination treten auch die Initiativen als „Bottom-up“-Mittler mittlerweile verstärkt auf und bringen zusätzliche Stimmen in den gesamtstädtischen Dialog ein. *Gerade seitens der Politik wird oft*

nach dem Zugang zu Nachbarschaften gesucht und dabei die Initiativenlandschaft übersehen, die aus mehr bestehen als den repräsentierenden Akteuren. Die Anerkennung dieser Mittlerfunktion der Initiativen gilt es künftig noch weiter zu stärken.

4.4 Transparente Kommunikation zu internen Abläufen

Oft erfahren Initiativen Neuigkeiten erst aus der Presse oder nachdem Entscheidungen gefällt wurden, obwohl sie in Beteiligungsprozessen eingebunden und regelmäßig mit Vertretern der Verwaltung und Politik zusammenarbeiten (bspw. Blankenburger Süden, Dragonerareal etc.). Dies kann aufgebautes Vertrauen wieder zerstören und widerspricht dem Anspruch nach Wertschätzung von Initiativenarbeit.

Die Forderung nach Transparenz über aktuelle interne Entscheidungsprozesse und ggf. -barrieren, ist daher eine der wichtigsten Forderungen dieses Thesenpapiers.

Dafür muss von allen Seiten *ein Verständnis für die internen Prozesse auf beiden Seiten geschaffen werden*. Es muss gesehen/verstanden werden, welche vorbereitenden Maßnahmen es braucht, bevor Entscheidungen getroffen werden können und wie lange diese (Entscheidungs-)Abläufe dauern. Für die Initiativen bedeutet dies, die Länge verwaltungsinterner Prozesse anzuerkennen, aber auch die Verwaltung muss ihr Verständnis dafür schärfen, dass die Initiativen häufig auf interne Rückkopplungen und Abstimmungsergebnisse warten müssen, bevor sie klare Entscheidungen und Haltungen kommunizieren können.

Zu diesem Zweck gilt es auch, stärker *Gebrauch vom Internet* als Medium zu machen, um kontinuierliche Informationen über einen

Entscheidungsprozess (einschließlich der Hindernisse und Punkte „an denen es hängt“) *frei zugänglich* zu machen. Ebenfalls wurde die Forderung nach einer *berlinweiten „Vorhabenliste“* genannt, in der alle bezirklichen oder vom Senat geplanten Bauvorhaben gelistet werden. Dieses Format dient nicht allein den Initiativen, sondern hilft auch der Verwaltung hinsichtlich Öffentlichkeitsarbeit, Legitimation und Transparenz.

4.5 Verwaltung entlasten

Gerade in der Verwaltung wird eine „schlechte“ Kommunikation häufig auf *fehlende Ressourcen* zurückgeführt, die es den Mitarbeitern nicht erlauben, sich auf neue unbekannte Prozesse einzulassen (vgl. These 5: Ressourcen / Ressourcen auf Verwaltungsseite bereitstellen).

These 5: Ressourcen

Initiatarbeit ist Arbeit für das Gemeinwohl. Mindestens für anfallende Sachkosten muss es daher eine Aufwandsentschädigung geben.

Ziel muss es sein, Initiativen zu professionalisieren und arbeitsfähig machen.

Zwischen Initiativen und Verwaltung/Politik existiert eine strukturelle Ungleichheit der Ressourcenausstattung. Während Verwaltung und Politik mit ihren zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen über gewachsene institutionalisierte Strukturen verfügen, übernehmen Initiativen gleichwertige Aufgaben vorwiegend durch ehrenamtliche, autodidaktisch geschulte Akteure. Dadurch befinden sich die Initiativen häufig in einer *benachteiligten Verhandlungsposition*. Um eine produk-

tive und kooperative Form der Zusammenarbeit zu erreichen, gilt es daher zunächst, *Strukturen zu schaffen, um diese Ungleichheiten möglichst abzubauen* und eine Verhandlungsposition auf Augenhöhe zu ermöglichen.

Es müssen *Ermöglichungs-Strukturen* aufgebaut und gestärkt werden, die eine Professionalisierung und Etablierung der Initiativen unterstützt. Es geht darum entlastende Strukturen innerhalb der Initiativen zu etablieren, die es nicht nur den „üblichen“ aktiven Bürger*innen mit Zeit, Know-How und Energie erlauben sich einzubringen, sondern die aktive Mitgestaltung auch weiteren Gruppen zu ermöglichen (vgl. These 2: Initiativen-Plattform/Anlaufstelle).

5.1 Aufwandsentschädigung/Sachkosten

Eine klare Forderung vieler Initiativen richtet sich auf die finanzielle wie materielle Unterstützung hinsichtlich ihrer Aufwendungen zum Erhalt und der Organisation der Initiative. Dabei geht es ihnen explizit nicht um eine Aufwandsentschädigung der Zeit der Aktiven, sondern um ein Entgegenkommen bei Sachkosten wie z.B. bei der Raummiete, Druckkosten oder Konferenzkosten etc.

Des Weiteren ist es oft (in zunehmendem Maße) notwendig, dass auch Initiativen unabhängige Gutachter und Experten einschalten (müssen). Hier wäre eine entsprechende Kostenübernahme sehr sinnvoll. Auch dies würde zu einer verbesserten Gleichstellung der Verhandlungspartner beitragen.

5.2 Ressourcen auf Verwaltungsseite bereitstellen

Die Initiativen fordern aber auch durch *neue Organisationsstrukturen mit entsprechender Ressourcenausstattung innerhalb der Verwal-*

zung zu schaffen. Ziel soll es sein, die Verwaltung, die ebenfalls mit knappen personellen Ressourcen agiert, zu entlasten um sie für neue Prozesse zu befähigen. Nur so kann die Beteiligung auch sinnvoll und gewinnbringend in Arbeitsprozesse der Verwaltung eingebunden oder mit diesen verbunden werden (vgl. These 4: Kommunikation).

5.3 Beratung und Fortbildung für Verwaltung und Initiativen

Neben der Unterstützung der eigentlichen Arbeit der Initiativen und der Verwaltung gilt es auch, *Beratungsleistungen auszubauen* (vgl. These 4: Kommunikation). So soll eine Stelle für *Rechts- und Wirtschaftsberatung* für die Initiativen eingerichtet sowie verschiedene *Fortbildungsangebote für Kommunalmitarbeiter und Initiativen gleichermaßen* geschaffen werden. Ziel muss es sein, eine allseitige (Initiativen, Verwaltung, Politik) Professionalisierung der Beteiligung anzustreben und entsprechende bezahlbare bzw. auch kostenfreie Fortbildungsangebote zu schaffen.

Impressum

Herausgeber

vhw-Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V.
Vorstand: Prof. Dr. Jürgen Aring
Fritschestraße 27/28, 10585 Berlin
Telefon: +49 30 390473-0
Telefax: +49 30 390473-190
bund@vhw, www.vhw.de

Abbildungsnachweis

Christoph J. Kellner // studio animanova
Animation / Illustration / Graphic Recording

Verfasserinnen und Verfasser

Dr. des. Christoph Herrmann (L.I.S.T. GmbH), Eva Wieseemann (L.I.S.T. GmbH) und Susanne Walz (L.I.S.T. GmbH)

Grundlayout

DCM Druck Center Meckenheim GmbH
www.druckcenter.de

Bezug

Alle Publikationen des vhw sind unter:
<http://www.vhw.de/publikationen/>
kostenfrei herunterzuladen.