

# mitarbeiten 04/2015

## Informationen der Stiftung Mitarbeit

www.mitarbeit.de · www.buergergesellschaft.de · www.netzwerk-buergerbeteiligung.de

Gespräch mit Ursula König



## »Kooperation funktioniert nur auf Augenhöhe«

**Nicht erst seit den Auseinandersetzungen um Stuttgart21 wissen wir: Konflikte gehören zum Alltag der Bürgerbeteiligung dazu. Doch wie lassen sich Konflikte lösen, wenn die Fronten so verhärtet sind, dass eine Problemlösung nicht mehr in Sicht ist? Die Mediatorin Dr. Ursula König erläutert, wieso gegenseitiges Verständnis und die Bereitschaft zum wertschätzenden Dialog wichtige Gelingensfaktoren für Beteiligungsprozesse sind.**

**F**rau König, in der Praxis der Bürgerbeteiligung gibt es immer wieder Projekte, die durch ihre Konflikte in die öffentliche Diskussion geraten. Was ist das besondere an diesen Projekten?

Ursula König: Was ich erlebe ist, dass Konflikte dann entstehen, wenn große Emotionalität im Spiel ist, wenn bei allen Beteiligten – also bei Verwaltung, bei Unternehmern, bei Politikern und bei Bürgern – über Jahre hinweg viel Frustration und Enttäuschung gewachsen ist. Dies führt zu einem großen gegenseitigen Vertrauensverlust. Damit in solchen Verfahren eine Sachdiskussion überhaupt wieder in Gang kommen kann, muss zuerst auf

der Beziehungsebene gearbeitet werden. Es müssen sich tragfähige Fundamente bilden, auf denen eine Sachdiskussion und ein Dialog möglich werden. Nur so kann wieder gegenseitiges Vertrauen zwischen den Menschen entstehen.

**Wie lassen sich verloren gegangenes Vertrauen und Dialogfähigkeit wieder herstellen?**

Zunächst einmal muss es allen Beteiligten sinnvoll erscheinen, sich auf den Prozess einzulassen, Ressourcen und Zeit aufzuwenden und sich zu engagieren. Für eine Bürgerinitiative stellt sich beispielsweise die Frage: wie wird mit den zu erzielenden Ergebnissen umgegangen? Ist das Verfahren nur ein Feigenblatt,

ein Akzeptanz-Beschaffungsverfahren, das eigentlich eh schon entschieden ist? Und die Verwaltung denkt: wir haben ja schon so viel geplant, das kann man jetzt doch nicht alles einfach über den Haufen werfen. Den Sinn und die Möglichkeiten des Verfahrens zu prüfen und abzuwägen, das ist der erste Schritt. Daneben braucht es natürlich ein sorgfältiges Prozessdesign: wer muss eingebunden werden, wie kommen die Leute überhaupt zusammen? Mediation beginnt also schon weit bevor sich die Parteien wieder an einen Tisch setzen.

**Was ist noch wichtig?**

Es gilt, dass Vertrauen der Beteiligten in den Prozess aufzubauen. Faire Lösungen gibt es nur durch ein faires Verfahren oder einen fairen Prozess, das ist unmittelbar miteinander verknüpft. Auch die ganze Frustration und Emotionalität, die sich aufgebaut hat, muss ernst genommen und anerkannt werden. So lange keine Anerkennung des Gegenübers da ist, geht's nicht.

**Nun sind in diesen Konflikten ja oft auch massive Machtungleichgewichte im Spiel. In der Beteiligungspraxis ist das Denken in Machtstrukturen immer noch tief verankert und läuft häufig konträr zur Forderung nach mehr Konsens, Dialog und Kooperation. Wie gehen Sie damit um?**

Macht ist ja nicht nur etwas, was als furchtbar und grauselig und unangenehm erlebt werden kann, sondern auch als Kraft, miteinander etwas zu gestalten. Dieser Paradigmenwechsel ist nicht leicht, wenn Macht in dem Sinne verstanden wird, qua Amt oder Funktion seine eigenen Interessen durchsetzen zu können. Dialog und Kooperation funktionieren nur auf Augenhöhe, und nur dann, wenn wir den Anderen mit seinen legitimen Bedürfnissen, Interessen, Anliegen,

(Fortsetzung Seite 2)



(Fortsetzung von Seite 1)

## »Entwicklungs...

gen, Wünschen und Hoffnungen akzeptieren. Das heißt aber nicht, dass formale Macht im Verfahren ausgehebelt wird, ein Politiker bleibt in seiner Rolle verantwortlich für das Mandat, das ihm seine Wähler gegeben haben, eine Behörde bleibt entscheidend verantwortlich im Verwaltungsverfahren. Die Kunst ist, trotz formaler Machtungleichgewichte eine Ebene des Verstehens und des gegenseitigen Verständnisses zu schaffen, die es erlaubt, an Lösungen zu denken, und diese Lösungen dann einzuschleusen ins formelle Verfahren. Nicht jeder Konflikt kann gelöst werden, aber man kann ihn zumindest auf eine Ebene bringen, wo man konstruktiv und fair damit umgeht.

**Wenn Sie nach vorne schauen: wie wird sich der Umgang mit Konflikten in Beteiligungsprozessen weiterentwickeln?**

Mit einem gewissen Grundoptimismus denke ich, der Lernprozess geht weiter. Mediator/innen werden lernen, wie sie flexibler mit konflikthafter Situationen umgehen können und mehr Kreativität in die Prozesse bringen. Politik und Verwaltung werden lernen, dass Konflikte auch Chancen und Möglichkeiten zur Problemlösung und Entlastung beinhalten, beispielsweise wenn Bürger/innen Expertisen beibringen, die ihnen kein Experte, den sie von extern einkaufen, jemals wird servieren können. Alle zusammen werden lernen, dass Kooperation nicht etwas grauenhaft Mühsames ist, sondern durchaus als bereichernd erlebt werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass am Ende von gelungenen Verfahren die Menschen anders miteinander umgehen. Und beim nächsten umstrittenen Stadtentwicklungsprojekt läuft es dann schon besser, weil die Akteure gelernt haben, wertschätzend miteinander zu kommunizieren.

*Zum Weiterlesen: Christoph Besemer et al.: Politische Mediation. Prinzipien und Bedingungen gelingender Vermittlung in öffentlichen Konflikten. Arbeitshilfen Nr. 47, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2014, 212 S., 12,- Euro, ISBN 978-3-941143-17-3, zu beziehen über den Buchhandel oder unter [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)*

Neue Publikation

# Dialog als Schlüssel gelingender Beteiligung

**Die Praxis zeigt: der wertschätzende und ergebnisoffene Dialog zwischen verschiedenen kommunalen Akteuren ist gerade im Konfliktfall nicht immer einfach. Bürgerbeteiligung gelingt jedoch nur, wenn die Menschen vor Ort gemeinsam ins Gespräch kommen. Doch welche kommunikativen Vorbedingungen und Haltungen sind dafür nötig? Eine neue Publikation der Stiftung Mitarbeit gibt Tipps, wie ein konstruktiver Dialog auf Augenhöhe zwischen Politik und Bürgerschaft gelingen kann.**

**D**ialog gilt als ein Königsweg, um kommunale Konflikte zu befrieden. Mit einem Dialog verbindet sich nicht selten die Vorstellung, den Streit über unterschiedliche Positionen dadurch beenden zu können, dass man offen, sachlich und vernünftig miteinander redet. Doch das Einfordern von Dialog ist leichter gesagt als getan, gehört dazu doch eine dialogische Grundhaltung, die nicht bei allen Akteuren immer gleich gut ausgeprägt ist. Dialogkompetenz erfordert in der Regel auch die Bereitschaft und den Mut, sich offen auf ein Gespräch über Grenzen des eigenen Verständnisses und der eigenen Positionen hinweg einzulassen.

Der Autor Harald Bolle-Behler versteht Dialog dementsprechend als einen »Ort der Gastfreundschaft, der Raum bietet für die Thematisierung von Konflikten und Widersprüchlichkeiten sowie das Aufspüren neuer Antworten«. Bei einem solchen Dialog geht es »in erster Linie nicht

um Konsens, sondern um Denkanstöße für eine sich ändernde Praxis«.

Der Autor zieht auf der Basis eigener Erfahrungen als Leiter einer kommunalen Behörde Schlussfolgerungen aus dem gescheiterten Prozess einer Bürgerwerkstatt. Er zeigt, wie unterschiedliche Denkkordnungen die Dialogkompetenz kommunaler Akteure prägen und beeinflussen.

Er plädiert vor diesem Hintergrund für eine dialogorientierte Kommunalpolitik, die sich für ein »gemeinsames Denken im streitbaren Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern« öffnet. Er stellt

Mindestregeln des Dialogs auf und zeigt, was Dialog mit Zuhören, Verständnis, Vertrauen, Respekt und nicht zuletzt mit Demokratie zu tun hat.

*Harald Bolle-Behler: Politik im streitbaren Dialog. Plädoyer für eine kommunale Gesprächskultur. mitarbeiten.sript Nr. 09, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2015, 32 S., 5,- Euro, ISBN 978-3-941143-24-1, zu beziehen über den Buchhandel oder [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)*



## Angelika Vetter neu im Stiftungsrat

Prof. Dr. Angelika Vetter ist Anfang November 2015 neu in den Stiftungsrat der Stiftung Mitarbeit gewählt worden. Sie tritt damit die Nachfolge von Mustafa Bayram an, der auf eigenen Wunsch aus dem Gremium ausgeschieden ist.

Angelika Vetter ist außerplanmäßige Professorin am Institut für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart. Zu ihren Forschungs- und Lehrschwerpunkten gehört die ver-

gleichende Systemforschung ebenso wie die lokale Demokratieforschung. In den letzten Jahren hat sie sich verstärkt mit Fragen zu dialogorientierten und direktdemokratischen Beteiligungsverfahren beschäftigt. Aktuell forscht sie zu Fragen der Wirkungen lokaler Bürgerbeteiligung.

*Kurzporträts der Stiftungsrätinnen und Stiftungsräte der Stiftung Mitarbeit im Netz unter [www.mitarbeit.de/stiftungsrat.html](http://www.mitarbeit.de/stiftungsrat.html)*

## Wohn(t)räume: Junge Migrantinnen mischen sich ein

**Steigende Mieten, diskriminierende Vergabepolitik, hohe Nebenkosten: die schlechte Wohnsituation vieler Migrant/innen sichtbar zu machen, war Ziel des Projekts »Wohn(t)räume« in der Bundesstadt Bonn. Die aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Lebens- und Wohnbedingungen sollte zudem die Teilhabemöglichkeiten von Migrant/innen an gesellschaftlichen und politischen Prozessen stärken. Das Bonner Projekt zeigt beispielhaft, wie das Programm »Werkstatt Vielfalt« Selbstorganisation und eine lebendige Nachbarschaft fördert.**

**I**m Rahmen des Projekts »Wohn(t)räume« traten engagierte Mädchen und junge Frauen aus dem Interkulturellen Mädchentreff Azade und dem Migrantintreff Gülistan – zwei Einrichtungen des Bonner Vereins »Frauen lernen gemeinsam« – in Austausch mit Bewohnerinnen und Bewohnern der Stadtteile, in denen sie leben. Mit einem selbst entwickelten Fragebogen zeichneten sie die Lebenslagen und Bedürfnisse der interviewten Bewohnerinnen und Bewohner nach und gewannen so einen differenzierten Einblick in deren unterschiedliche Wohn- und Lebensverhältnisse. In Workshops und öffentlichen Kunstaktionen setzten sie anschließend die tatsächliche Wohnsituation und

ihre Wünsche auf kreative Weise um und präsentierten der Stadtgesellschaft die Ergebnisse in einer eigens entworfenen Ausstellung. An den verschiedenen Projektaktivitäten haben insgesamt rund 60 Personen teilgenommen.

Das Projekt »Wohn(t)räume« ist eines von etwa fünfzig Projekten, die im Jahr 2015 durch die »Werkstatt

Vielfalt« gefördert worden sind. Für eine Förderung kommen beispielsweise solche Projekte in Frage, die das Verständnis verschiedener gesellschaftlicher Gruppen füreinander vertiefen, die unterschiedlichen Interessen, Erfahrungen und Fähigkeiten für ein gemeinsames Vorhaben und Engagement nutzen oder die Selbstwirksamkeit und aktive Teilhabe junger Menschen an ihrem Lebensumfeld unterstützen.

*Einsendeschluss für die siebte Auswahlrunde ist der 15. März 2016. Alle Informationen zur »Werkstatt Vielfalt« im Netz unter [www.mitarbeit.de/werkstatt\\_vielfalt.html](http://www.mitarbeit.de/werkstatt_vielfalt.html)*



## Besser schreiben, mehr bewirken

**Öffentlichkeitsarbeit gehört für viele zivilgesellschaftliche Initiativen zum Alltag. Das Schreiben von Texten ist dabei keine Zauberei, sondern ein Handwerk, das sich lernen lässt. Eine Arbeitshilfe der Stiftung Mitarbeit zeigt, wie Initiativen und Vereine besser schreiben und mehr bewirken können.**

**O**b Pressemeldung oder Projektantrag: jeden Tag präsentieren Vereine, Verbände und Initiativen ihre Arbeit in unzähligen Berichten der (Fach-)Öffentlichkeit. Doch nur den wenigsten Menschen fließen diese Texte einfach und mühelos aus der Feder. Je formeller und wichtiger der Anlass, desto schwerer kann es sein, das Wesentliche im richtigen Ton zu Papier zu bringen.

Aber wie können NGOs ihre Arbeit auch in sachlichen Texten überzeugend und ansprechend darstellen?

Was gehört in welchen Text hinein? Wie viel Fachsprache verträgt er? Was macht auch Kompliziertes leicht verständlich, ohne banal zu klingen? Und wie formulieren wir klar und gut, was wir täglich alles leisten?

An diesen Fragen setzt die praxisnahe Arbeitshilfe an. Die Autorin Dorle Weyers vermittelt darin Leitli-

nien für gute Texte im Non-Profit-Alltag. Sie zeigt, wie Vereine und Initiativen mit Bordmitteln und ohne Hilfe einer PR-Agentur ihre Arbeit mit klaren Worten informativ, sympathisch und überzeugend darstellen können. Sie stellt verschiedene Textsorten vor und zeigt auch, welche »Textkiller« jeden Text garantiert unleserlich machen.

*Dorle Weyers: Klare Worte für Verein & Co. Besser schreiben, mehr bewirken. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 34, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2009 (2. Auflage), 96 S., 8,- Euro, ISBN 978-3-928053-90-7, zu beziehen über den Buchhandel oder [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)*



## Save the Date: Integration heißt Teilhabe

Die Stiftung Mitarbeit plant am 21.–22. Juni 2016 in Berlin eine bundesweite Tagung, die das bürgerschaftliche Engagement von, für und mit Flüchtlingen und deren Partizipation in den Mittelpunkt stellt. Die Veranstaltung, die gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung durchgeführt wird, richtet sich an Teilnehmer/innen aus selbstorganisierten Initiativen und zivilgesellschaftlichen Organisationen wie an Men-

schen mit Fluchterfahrungen und Zuwanderungsgeschichte. Die Teilnehmer/innen sollen gemeinsam an sozialverträglichen Perspektiven für Demokratie und Vielfalt arbeiten. Die Tagung soll einen Impuls setzen, Bürger/innen und Bürger wie auch die Flüchtlinge zukünftig stärker an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen.

*Nähere Informationen bei Eva-Maria Antz (antz@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle*

## Öffentlichkeitsarbeit in Beteiligungsprozessen

Die Öffentlichkeit über Beteiligungsprojekte zu informieren, sie für Aktionen zu begeistern und insbesondere die Presse für einen Bericht zu gewinnen, ist kein einfaches Unterfangen. Denn oft sind Projekte, die zu Engagement und Beteiligung einladen, für Öffentlichkeit und Medien nicht leicht zu handhaben. Wie also können sich Beteiligungsprojekte trotz knapper Ressourcen nach außen ein unverwechselbares Gesicht geben? Welche Informationen sind für Medien und Lokalpolitik interessant? Wie können sie Meilensteine

und Ergebnisse so aufbereiten, dass die Öffentlichkeit auf ihr Projekt aufmerksam wird?

Das Seminar »Gute Ziele, keine Presse? Öffentlichkeitsarbeit in Beteiligungsprozessen« (8.–9. April 2016 in Mülheim an der Ruhr) unterstützt die Teilnehmer/innen dabei, eine auf ihre Projekthalte zugeschnittene Strategie für eine realisierbare und an den eigenen Möglichkeiten orientierte Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln.

*Nähere Informationen bei Marion Stock (stock@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle*



*Ob Stadtentwicklung, Stromtrassenführung oder kommunale Verkehrsprojekte: Mit Hilfe von Beteiligungsprozessen sollen tragfähige und breit akzeptierte Lösungen für gesellschaftliche und politische Herausforderungen erarbeitet werden. In der alltäglichen Praxis vor Ort können sich jedoch schnell Auseinandersetzungen verschärfen, wenn gegensätzliche Interessen die Suche nach Kompromiss und Konsens erschweren. Beim diesjährigen »Forums für Bürgerbeteiligung und kommunale Demokratie« diskutierten die Teilnehmer/innen die Chancen, Hindernisse und Widersprüche, die sich mit der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an gesellschaftlichen Konfliktthemen verbinden. Ein Rückblick auf die Tagung mit zahlreichen Materialien aus Vorträgen und Werkstätten im Netz unter [www.mitarbeit.de/forum2015.html](http://www.mitarbeit.de/forum2015.html)*

### Seminar

## Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten

Kooperationen zwischen Organisationen und das Arbeiten in Netzwerken hat Konjunktur. Netzwerke sind vor allem dann hilfreich, wenn bei der Bearbeitung anstehender Aufgaben akteurs- und sektorübergreifend zusammengearbeitet und verschiedene Perspektiven und Kompetenzen integriert werden sollen, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Doch die Zusammenarbeit in Netzwerken und das Netzwerkmanagement sind anspruchsvolle und komplexe Aufgaben, die Wissen und Kompetenzen bei allen Beteiligten erfordern.

Das Seminar »Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten – Kooperation und Vernetzung in Projekten der Bürgerbeteiligung« (08.–09. April 2016 in Weimar) vermittelt Grundlagen der Netzwerkarbeit. Gemeinsam mit Praktiker/innen diskutieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die Gestaltung erfolgreicher Netzwerkarbeit.

*Nähere Informationen bei Claudia Leinauer (leinauer@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle*

### Impressum

mitarbeiten  
Informationen der  
Stiftung Mitarbeit  
Vierteljährlich, kostenlos



Redaktion:  
Ulrich Rüttgers, Hanns-Jörg Sippel

Stiftung Mitarbeit  
Ellerstraße 67  
53119 Bonn  
Telefon (02 28) 6 04 24-0  
Telefax (02 28) 6 04 24-22  
E-Mail [info@mitarbeit.de](mailto:info@mitarbeit.de)  
[www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)  
[www.buergergesellschaft.de](http://www.buergergesellschaft.de)  
[www.netzwerk-buergerbeteiligung.de](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de)

Vorstand: Hanns-Jörg Sippel  
(Vorsitzender), Beate Moog

Stiftungsrat: Dr. Rudi Piwko  
(Vorsitzender)

Konto: Volksbank Bonn Rhein-Sieg  
IBAN DE69 3806 0186 2010 540 14  
BIC GENODED1BRS

Die Stiftung Mitarbeit wird vom Bundesinnenministerium gefördert.