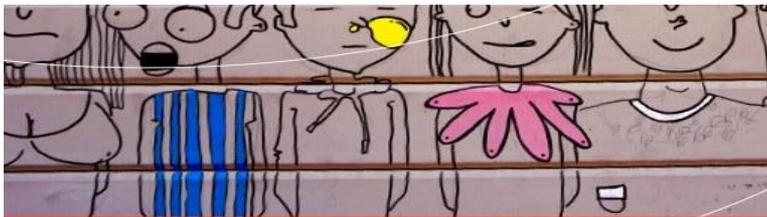


Leadership und Beteiligungskultur – Das Spannungsfeld kommunaler Prozesse

Hans-Josef Vogel
Bürgermeister der Stadt Arnsberg

Deutscher Stadtmarketingtag 2017
Mainz, 25. April 2017





Deutscher Stadtmarketingtag 2017
23. - 25. April in Mainz

ICH! BIN DIE STADT
Partizipation und Leadership



Neustart Kommunale Selbstverwaltung als Rückkehr zu den Wurzeln

Städteordnung 1808:
Aktivierung der Bürger zur Gestaltung der Umbruchzeiten (Freiherr vom Stein)

Bundesverfassungsgericht 1960:
„Aktivierung der Beteiligten für ihre eigenen Angelegenheiten“ ... „eigenverantwortliche Erfüllung öffentlicher Aufgaben der engeren Heimat“ ... „mit dem Ziel, das Wohl der Einwohner zu fördern.“ (BVerfGE 11, 266, 275 f.)

Übersicht

- I. In welcher Welt leben wir eigentlich**
- II. Stadt als “Reallabor“**
- III. Leadership**
- IV. Beteiligungskultur(en)**
- V. Leadership & Beteiligung(skulturen)**

I. In welcher Welt leben wir eigentlich

„Wir leben in einer Welt, die sich nicht nur wandelt, sondern verwandelt.“

Sozialer Wandel meint, dass sich einige Dinge verändern, aber wesentliche Dinge doch gleich bleiben [...].

Metamorphose impliziert eine viel radikalere Transformation, in der die alten Sicherheiten der modernen Gesellschaft sich auflösen und etwas Neues entsteht, für das wir noch keine angemessenen Begriffe haben.“

Ulrich Beck, Die Metamorphose der Welt, 2016

Akteure der Metamorphose der Welt

Digitalisierung

Klimawandel

Globalisierung

Demografischer Wandel

Migration



Kernpunkte der Metamorphose

- **Kein linearer stetiger Prozess, der sich dadurch voraussehbar erweist**
- **Exponentieller Prozess**
- **Namenloser diskontinuierlicher Wandel grundlegender gesellschaftlicher Koordinaten**
- **Gesellschaftlich und politisch hochambivalent**
- **Völlig Neues**
- **Noch keine Begrifflichkeit**

Beispiel: Wir leben in einer „*neuen (digitalen) Öffentlichkeit*“ (Ulrich Sarcinelli)

- **Regelfreier, diverser, unübersichtlicher, überraschender, bunter, lebendiger, pulsierender, widersprüchlicher, spannungsreicher...**
- **in der sozialen Praxis a l l e r BürgerInnen gemacht**
- **Das „v e r n e t z t e“ Individuum ist in seiner Vielfalt und Widersprüchlichkeit wichtigster Bezugspunkt jeglichen sozialen Handelns**

Beispiele:

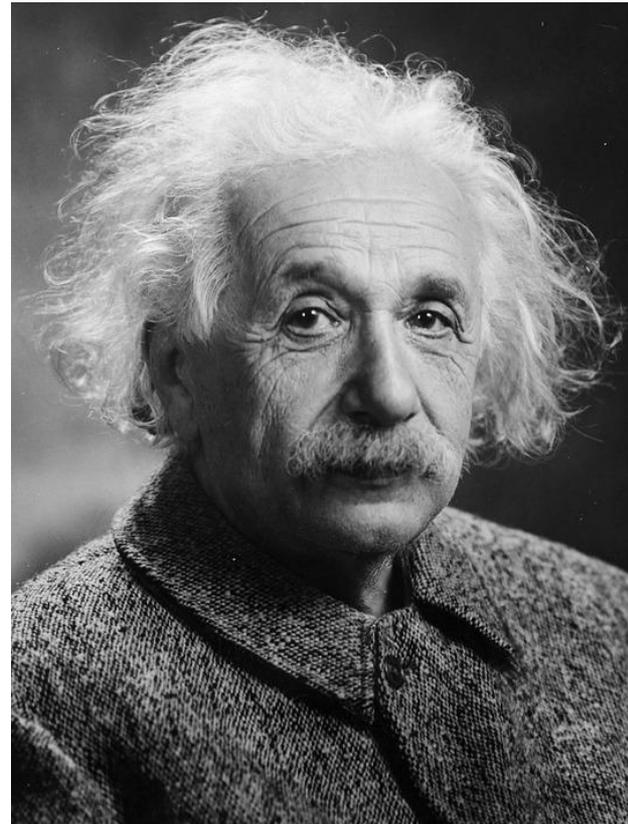
- „Google Online Travel Agency“
- Airbnb
- Fahrerlose Schwarmmobilität
- Gesundheit – „Krankenhäuser ohne Betten“
- Hausbau durch 3D-Drucker (Apis Cor)
- ...

Als Albert Einstein an der Uni Princeton Aufsicht bei der Physiklausur führte ...

... stand ein Prüfling auf und stellte fest:

„Herr Prof. Einstein, das sind ja die gleichen Fragen wie im vergangenen Jahr.“

Einstein antwortete: „Ja, aber in diesem Jahr sind die Antworten anders.“



In der Stadt Zukunft erproben

In der Stadt

- **findet die Metamorphose der Welt statt oder sie wirkt sich hier aus**
- **müssen deshalb neue Lösungen erprobt und zur gelebten Praxis werden**
- **wird immer wieder versucht, auch neue soziale Spannungen und Fragen zu lösen („DNA“ der Stadt)**

In der Stadt Zukunft erproben

“Die Stadt ist das »Reallabor« par excellence, in dem neue Modelle für das Leben und Wirtschaften nicht als Versuchsanordnung, sondern unter realen Produktionsbedingungen erprobt werden. Die Stadt ist deshalb ein Ort des Lernens, der neuen Geschäftsmodelle und der (sozialen) Intervention und Innovation. Zentrale Systeminnovationen [...] müssen auf städtischer Ebene eingeleitet werden.“

(Burmeister/Rodenhäuser: Stadt als System, 2016)

In der Stadt Zukunft erproben

„Leadership“ und „Beteiligen“ in der Stadt sind Strategien und Herangehensweisen für den pragmatischen Umgang mit der Metamorphose der Welt

Es geht nicht (mehr) um „Führung & Mitnehmen“ in stabilen und vorhersehbaren Kontexten

Es geht um das Ermöglichen von Engagement und Selbstorganisation, um Neues zu beginnen in und für die Stadtentwicklung

III. Leadership

***„Wenn nicht jetzt,
wann dann?***

***Wenn nicht hier,
sag mir wo und wann?***

Wenn nicht wir, wer sonst?

Es wird Zeit!“

(Höhner)



→ Großartige Zeiten für GestalterInnen

III. Leadership

Herausforderung Führung/ Leadership Veränderungskompetenz des TOP-Managements einer Stadt

Denkweise oft noch traditionell



Quelle: Sanjiv Singh | LinkedIn 2017

Leadership in der Metamorphose ist **n i c h t**

- **Leitung**
 - **System- oder Techniksteuerung**
 - **Durchorganisieren**
 - **Hochauflösendes Kontrollieren**
- ➔ **Die Zeiten von Command and Control sind vorbei.
Es geht darum, Entwicklungen zu ermöglichen, um Zukunft zu gewinnen.**

Leadership in der Metamorphose zielt auf

- Entfaltung ungenutzter Potentiale zur gemeinsamen öffentlich wirksamen Zukunftsgestaltung u. Innovation
 - Zusammenführen von Menschen
 - Bauen von Brücken zwischen Hierarchien u. Netzwerken
 - Disruptives Denken u. kreatives Handeln
 - Interaktion u. Dialog
- Es geht um Politik als „*Freiheit anfangen zu können, Neues zu beginnen*“ (Hannah Arendt)

... will die Potentiale der Partizipation entfalten

- Vielfältige Ideen
- Breite Kompetenzen
- Unterschiedliche Sichtweisen
- Vielfältige Sprachen
- Kreative Lösungen
- Klärung von Stimmungslagen

➔ Es geht um Selbst- und Mitgestaltung

... verlangt

- **Offenheit, die Bürgerengagement und Innovationen ermöglicht**
Achtung: Hinterfragen von Bestehendem ist nicht Störung oder Angriff auf eigene Position
 - **Bereitschaft zum Empowerment - auch nicht artikulationsfähiger Positionen**
 - **„Möglichkeitssinn“ im Gegensatz zum „Wirklichkeitssinn“ (Robert Musil), d.h. im Gegensatz zu „Sachzwängen“ und „alternativlosen Planungen“**
- ➔ **Es geht um „Möglichkeitssinn“ auf allen Seiten**

... kann „Kommunale Intelligenz“ (Gerald Hüther) nutzen

K.I. bedeutet, das eigentliche Potential der Kommune zu heben: Die in die Gemeinschaft hineinwachsenden BürgerInnen, deren Begabungen und Talente zu entdecken u. zu entfalten. Das geht nicht von alleine, es bedarf „Freiheit und Geld“. Beispiele:

- **Sport**
- **Kulturelle Selbstorganisation/ Baukultur**
- **Selbst- und Mithilfe**
- **In letzten Jahren: Potentialentfaltung der Älteren und Ältesten – 2015 erstmals engagementstärkste Altersgruppe in DE**

Beteiligung und Beteiligungskultur(en)

Ausübbarkeit u. Wirksamkeit von Beteiligung werden von kulturellen Faktoren bestimmt, die nicht rechtlich „eingefangen“ oder „gesteuert“ werden können und die doch Voraussetzungen oder Erfolgsbedingungen der Beteiligung sind

Leadership trägt Sorge für Beteiligungskulturen

Ausgewählte Faktoren der Beteiligungskultur(en)

1. Beteiligung hat vielfältige und immer neue Formate jeweils mit unterschiedlichen kulturellen Voraussetzungen

- (Digitale) Befragungen und Konsultationen
- Werkstätten
- Koplanung und Koproduktionen
- Open Data und digitale Plattformen Dritter als Voraussetzung für neues Engagement
- Selbstorganisation/ bürgerschaftliches Engagement
- Selbstorganisation „auf Einladung“

2. Beteiligung braucht eigene Öffentlichkeit und eigene Öffentlichkeitsarbeit

Es geht um öffentliche Dinge und öffentlichen Raum

IV. Beteiligungskultur(en)

Insbesondere mit Blick auf die lokale Demokratie

3. Blick nach vorn: Es geht um Zukunftsfragen und Stadtentwicklung

Für welche Zukunft/ Zukunftsdimensionen der Stadt beinhaltet das Vorhaben Chancen? Wohin soll uns das Vorhaben bringen? Was verpassen wir, wenn wir das Projekt nicht durchführen? „*Gegenwartsbezogene Auseinandersetzung um Ja oder Nein zu vermeintlich alternativlosen Planungen*“ (Konrad Hummel) ist keine Bürgerbeteiligung

4. „Alle“ im Focus haben

Bürgerbeteiligung, die nur Artikulationsfähigen u. Lauten verpflichtet ist, gerät in Schiefelage, schafft keinen Zusammenhalt – Deshalb Empowerment oder Vertretung der nicht organisierten, nicht artikulationsfähigen Interessen durch lokale Verwaltung/ Politik

Wichtige Akteure werden oft übersehen, weil sie selbstverständlich geworden sind, wie Straßenreinigung, Grünpflege, Müllabfuhr

IV. Beteiligungskultur(en)

5. Beteiligung braucht Anfang und Ende sowie ein Ergebnis

„Dauerbeteiligung kann sich nur eine Minderheit leisten“ (Konrad Hummel)

6. Beteiligung ist Prosa, nicht Poesie, nichts Heldenhaftes, nichts Aufregendes

*„In der zivilen Gesellschaft zu leben ist aber so als spräche man Prosa.“
(Michael Walzer)*

7. Beteiligung kann komplexe Zusammenhänge, Wechselwirkungen u. Widersprüche nicht aufheben

Bei öffentlichen Dingen u. im öffentlichen Raum geht es stets um *„komplexe Gleichheit.“* (Michael Walzer)

8. Beteiligung stärkt lokale Demokratie

Bessere Entscheidungsvorbereitung, Selbstorganisation/ Selbstentwicklung, Werterealisation

& Leadership Beteiligung(skulturen)

**können nicht einfach „heruntergeladen“ werden, sondern bedürfen
Bereitschaft zum kooperativen Lernen und zur gemeinsamen
dynamischen Entwicklung.
(Hermann Hill)**

... sind als Paar erfolgsversprechende Herangehensweisen, um in der Stadt

- **mit der Metamorphose der Welt, d.h. mit den Akteuren der Metamorphose pragmatisch umzugehen**
- **dadurch neue Gewissheiten und gesellschaftliche Koordinaten zu gewinnen**
- **neue Entwicklungen und Lösungen zu finden, die unser Leben u. Arbeiten erleichtern**
- **zu inklusiven, smarten u. nachhaltigen Städten beizutragen**

- **Wer beteiligt eigentlich Städte?
Zum Beispiel im IT-Planungsrat...?**
 - **Wo sind die kommunalen Experimentierklauseln?**
 - **Wo ist die „Freiheit zum Neuen“, wenn „freiwillige“ kommunale Aufgaben abgebaut werden müssen?**
- ➔ Machen wir es also wie das Gehirn des Menschen: Wachsen nicht quantitativ durch die Vermehrung der Anzahl an Nervenzellen, sondern qualitativ durch Intensivierung, Ausweitung und Verbesserung ihrer Verknüpfungen, ihrer Beziehungen untereinander.**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Hans-Josef Vogel

Rathausplatz 1

59759 Arnsberg

+49 2932 201-1246

buergermeister@arnsberg.de

www.arnsberg.de

Kurz und bündig auf Twitter:

 **bmArnsberg**

