



Schader Stiftung

Leitthesen
entwickelt auf der Tagung
**Neue Verantwortungen – Die Koproduktion von
Gemeinwohl**
13. und 14. Dezember 2012, Darmstadt

Ausgangspunkt

Im Dezember 2012 versammelten sich rund 100 Menschen, um im Schader-Forum in Darmstadt über die Koproduktion von Gemeinwohl zu sprechen. Sie waren sich einig, dass es zur Lösung der anstehenden großen Herausforderungen notwendig ist, die Kräfte vor Ort zu bündeln. Einzubinden sind dabei die Kommune mit ihrer politischen Vertretung sowie den verschiedenen Dezernaten der Verwaltung, Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen wie Stiftungen, Vereine, Bürgerinitiativen und die Stadtbewohner selbst. Diese Akteure sind aufgerufen, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen. Damit es nicht bei Worthülsen bleibt, müssen neue Strukturen erschaffen oder bestehende ausgebaut werden, die gemeinsames Handeln aller relevanten Akteure ins Leben rufen, stützen und langfristig wirksam werden lassen. Neue gemeinsame Wirkungsstrukturen, somit Regelungsmechanismen neben der Entscheidungsfindung durch gewählter Bürgervertreter, sind zu konstruieren. Das bedeutet, nicht nur einzelne Projekte in gemeinschaftlicher Verantwortung mehrerer Akteursgruppen durchzuführen, sondern eine grundsätzlich andere Art der Vorgehensweise im Umgang mit kommunalen Herausforderungen zu etablieren.

Solche *Strukturen neuer Verantwortungen* sollen zu zufriedenstellenden und effizienten Problemlösungen führen. Ob und wie Strukturen neuer Verantwortung vor Ort zu initiieren sind, war Thema der Tagung am 13. und 14. Dezember 2012.

Am zweiten Tag dieser Tagung entwickelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Leitthesen, die die Basis für weitere Debatten vorgeben. Sie werden im Folgenden dargestellt.

Thesen der Arbeitsgruppe „Grenzen: Was muss sich ändern, um Strukturen neuer Verantwortungen zu ermöglichen?“

Moderation:

Dr. Konrad Hummel, Beauftragter des Oberbürgermeisters für die Konversion, Stadt Mannheim
Prof. Dr. Peter-Alexis Albrecht, Cajewitz-Stiftung, Berlin

1. „Grenzen“ der drei Sektoren haben ihre eigene Logik, es gilt sie zu verstehen.

Gemeint mit den drei Sektoren sind einerseits die Bereiche Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, auch wenn diese in der Realität nicht in jedem Fall klar voneinander abtrennbar sind. Andererseits rücken auch die Grenzen zwischen Gruppen, Klassen, Berufen ins Blickfeld. Verständnis und Akzeptanz für die den Sektoren je eigene Handlungslogik müssen entwickelt werden, bevor neue, gemeinsame Strukturen sich produktiv entfalten können.

2. Brücken zwischen diesen Sektoren entstehen dort, wo die Ressourcen der Sektoren, einschließlich der jeweiligen Partikularinteressen, aufgegriffen und einer Gemeinwohlproduktion zugeführt werden.

Die Brücken entstehen, wo in gemischten Gruppen am beid- oder mehrseitigen Nutzen im Sinne einer Ressourcenallokation auf Basis von Kennen und Verstehen gearbeitet wird. Dies entspricht den Ansprüchen einer modernen, demokratischen Gesellschaft, die auf die Erwartbarkeit, Vielfalt, Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit von Kooperationsstrukturen zielt.

3. Neue Kooperationsstrukturen bilden sich subsidiär, dezentral immer wieder. Aber ihr Innovationspotential wird überfordert.

Diese Strukturen bilden sich insbesondere dort, wo große gesellschaftliche Herausforderungen den Leidensdruck einzelner steigen lassen und die Betroffenen heute mehr als früher den empfun-

nen Druck in Engagement fließen lassen. Allerdings reicht das Innovationspotential, das gute Lösungen in einzelnen, klar begrenzten Fällen bewirkt, nicht für die großen Herausforderungen unserer Zeit.

4. Es braucht deshalb offene Räume für Innovation, zu deren Ausstattung alle Sektoren beizutragen haben. Auf Transparenz, Risikobewusstsein sowie Risikobegrenzung und insbesondere auf gleichwertige Teilhabechancen haben alle zu achten.

Neue, kreative Formen gemeinsamer Verantwortungsübernahme brauchen entsprechende Finanzausstattung, Rechtsetzung, Infrastruktur etc. Sie sollten sich selbst verpflichten, Transparenz, Teilhabechancen und angemessene Risikobegrenzungen zu sichern. Insbesondere die Gewährleistung von gleichwertigen Teilhabechancen, etwa auch durch anwaltschaftliche Vertretung, stellt eine zentrale Anforderung dar.

Thesen der Arbeitsgruppe „Legitimation: Wie demokratisch sind Strukturen neuer Verantwortungen?“

Moderation:

Prof. Christiane Thalgott, ehemalige Stadtbaurätin, München

Peter Rohland, vhw Bundesverband, Berlin

Ausgangspunkt der Thesen dieser Gruppe sind sowohl die Disfunktionalitäten des derzeitigen politischen Systems, als auch die wachsende Unzufriedenheit mit den Kerninstitutionen der repräsentativen Demokratie – und zwar auf allen Ebenen. Legitimationszweifel machen sich fest an der begrenzten Wahlberechtigung, der bestehenden sozialen Selektion sowie der fehlenden innerparteilichen Demokratie. Die Parteien erfüllen ihre Aufgabe als Vehikel zwischen Volk einerseits und Repräsentanz andererseits derzeit nur unzureichend.

1. Ziel einer neuen Form der Verantwortungsteilung bei der Produktion von Gemeinwohl / Stadtnutzen sind Gerechtigkeit und Gleichheit.

Somit sind es die Versprechen der Demokratie auf politische Gleichheit und soziale Gerechtigkeit, die die neue Form der gemeinschaftlichen Verantwortungsübernahme erfüllen soll. Der erwähnte Stadtnutzen kann analog für Regionen, Landkreise und Dörfer gelten.

2. Strukturen neuer Verantwortungen sind über ein Mehr an partizipativen Demokratiekonzepten im Rahmen der repräsentativen Demokratie sicherzustellen. Die Legitimität neuer Strukturen in allen Akteursgruppen setzt voraus:

- **Transparenz und Verlässlichkeit**
- **Schaffung von aktivierenden Strukturen**
- **Raumbezug**
- **Kompetenzausbau bei Akteuren**

Dazu gehört, dass partikulare Interessen nicht verschwiegen, sondern ehrlich kommuniziert werden. Zudem müssen alle Akteursgruppen bedacht werden: nicht nur Politik und Verwaltung, nicht nur einflussreiche Unternehmen, sondern auch die Gruppierungen der Zivilgesellschaft. Insbesondere für sie, aber auch für die anderen sind die aktivierenden Strukturen und der geforderte Kompetenzausbau relevant.

3. Stadtnutzen / Gemeinwohl ergibt sich aus dem Diskurs.

Das Gemeinwohl kann also nicht vorausgesetzt, sozusagen a priori gefunden werden, sondern entsteht in gemeinsamen Verhandlungsprozessen.

Thesen der Arbeitsgruppe „Einbindung: Wie lassen sich alle relevanten Akteure für Strukturen neuer Verantwortungen gewinnen“

Moderation der Arbeitsgruppe:

Rainer Bohne, SRL – Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung, Berlin

Reinhard Thies, Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband, Berlin

1. Sinnvoll ist die Sicherung und Entwicklung erfolgreicher bestehender Strukturen.

Die These geht davon aus, dass zwar auch neue Strukturen gefragt sind, allerdings bestehende erfolgreiche Strukturen gesichert und weiterentwickelt werden sollten. Der Vorteil bestehender Strukturen liegt darin, dass sie bereits Menschen gewonnen, dass sie Ressourcen, Schlagkraft und Vertrauen erworben haben. Sie besitzen somit die Basis, teilweise langwierige Prozesse zu gestalten und durchzustehen. Es wäre nicht sinnvoll, bestehende erfolgreiche Strukturen aufzugeben. Trotzdem reichen sie nicht aus, sondern müssen im Sinne der Strukturen neuer Verantwortungen weiter entwickelt und angepasst werden.

2. Verantwortungspartnerschaft ist räumlich und thematisch zu verorten.

Beide Aspekte erscheinen gleich wichtig und müssen in gegenseitiger Abwägung gefunden werden. Je kleiner der räumliche Bezug ausfällt, umso leichter ist es, Identifikation und Motivation zu bewirken und somit alle relevanten Akteure einzubinden. Dabei sollte eine sowohl horizontale als auch vertikale Vernetzung erfolgen.

3. Eine präzise Herausarbeitung der Herausforderung ist notwendig.

Mit einer räumlich und thematisch klar abgegrenzten Aufgabe beginnt ein Vertrauensnetzwerk zu arbeiten, geht über in eine Entwicklungspartnerschaft, um schließlich als Verbundstruktur die Arbeit zu leisten und zu beenden.

Thesen der Arbeitsgruppen „Prozesssteuerung: Wer hat die führende Rolle? Was sind dessen Aufgaben?“ und „Transparenz: Wie können Entscheidungsprozesse offen und öffentlich gestaltet werden?“

Moderation:

Prof. Dr. Jürgen Aring, Büro für Angewandte Geographie, Meckenheim

Michèle Bernhard, Schader-Stiftung, Darmstadt

Uwe Lübking, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Berlin

Karin Vorhoff, Deutscher Caritasverband, Freiburg

1. Gelingende Prozesse der bürgerschaftlichen Verantwortungsübernahme sind bislang besonders günstigen Konstellationen zu verdanken.

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbststeuerung der meisten zivilgesellschaftlichen Initiativen reicht bezogen auf die großen Herausforderungen nicht aus, es sei denn es herrschen günstige Konstellationen, die sich auch in engagierten Persönlichkeiten und besonders gut funktionierenden Netzwerken zeigen können. Daher sind die guten Beispiele nicht ohne weiteres reproduzier- und übertragbar.

2. Prozesse gemeinschaftlicher Verantwortungsübernahme brauchen unterstützende Patenschaftsorganisationen.

Diese dienen als kompensatorische Unterstützung. Es kann sich um Unterstützung in organisatorischer, in wirtschaftlicher, in rechtlicher Hinsicht handeln. Gedacht ist dabei an Paten im besten Sinne des Wortes: ein Pate, der unterstützt, aber nicht bevormundet, sondern befähigt zur Selbst-

ständigkeit und in diesem Sinne Wirkung erzielt. Diese Rolle könnte von Wohlfahrtsverbänden, von Stiftungen, von engagierten Unternehmen oder anderen übernommen werden.

3. Gemeinschaftliche Verantwortungsübernahme braucht eine Ermöglichungshaltung bei institutionellen Partnern.

In vielen Bereichen ist es entscheidend, dass die vorhandenen öffentlichen Institutionen nicht als Verhinderer, sondern als Ermöglicher auftreten. Das erfordert auf den verschiedenen Ebenen eine entsprechende Haltung von der Spitze einer Behörde bis zum Mitarbeiter, der konkret mit Prozessen befasst ist.

4. Prozesse gemeinschaftlicher Verantwortungsübernahme brauchen Ermöglichungsplattformen, um sich auf Augenhöhe zu begegnen.

Die unterschiedlichen Akteure brauchen Räume und Gelegenheiten, um sich auf Augenhöhe zu begegnen und in einen Austausch- und Aushandlungsprozess eintreten zu können. Zudem bedarf es der Entwicklung eines gegenseitigen Vertrauens.

5. Gemeinschaftliche Verantwortungsübernahme braucht als Basis des Handelns eine weitgehende Offenheit über grundlegende Werte, Orientierungen, Interessen.

Die, die sich in Strukturen neuer Verantwortung begegnen, brauchen eine weitgehende Offenheit untereinander, eine Art Binnentransparenz. Gemeinsame Grundorientierung und Zielorientierung sind zu entwickeln und darüber ist Transparenz herstellen. Über die Außentransparenz, nämlich die Kommunikation nach außen, muss gemeinsam entschieden werden. Als Motto gilt demnach: hohe Innentransparenz, gesteuerte Außentransparenz.