

# Lernende Demokratie

## Storyline und Argumentationsbausteine...

### ... eine erste Skizze

---

#### Übersicht

1. Begründen: Wozu Lernende Demokratie? .....	1
2. Verstehen: Was macht eine Lernende Demokratie aus?.....	4
3. Verorten: Worüber erstreckt sich Lernende Demokratie?.....	6
4. Illustrieren: Wie kann ich mir Lernende Demokratie vorstellen? .....	11

## 1. Begründen: Wozu Lernende Demokratie?

*Sammeln von Aufhängern / Ankern / wie wir die Leute abholen - Entscheider und Multiplikatoren im politischen Bereich.*

### 1. Schneller Lernen als Probleme auftauchen

- Insbesondere in wohlfahrtsstaatlichen Demokratien wird von Politik das sich-Kümmern um alle Probleme erwartet, die zwar von einzelnen Teilsystemen verursacht werden, aber von diesen nicht angemessen verhindert oder gelöst werden können.
  - Dies führt zu einer chronischen Überforderung und damit verbundene Frustration weiter Teile der Öffentlichkeit.
- Wir erwarten von unserem Wohlfahrtsstaat, dass er sich kümmert um internationale Verwerfungen, Globalisierung, Klima, Flüchtlinge, Finanzmärkte, Demographie & Wertewandel, Strukturwandel, ...
  - Zur gleichen Zeit haben wir aber einen verhängnisvollen Beharrungs"cult", der dafür sorgt, dass die Spielregeln der Co-Produktion von Gemeinwohl nicht modernisiert werden können.
  - Die Kluft wird darum immer größer zwischen auf der einen Seite der zunehmenden Dynamität der global und systemisch verursachten Herausforderungen, und auf der anderen Seite den Kapazitäten (capacities to deliver & capabilities to develop) des Politischen - also dass wir schneller Lernen und Probleme erkennen, um sich so selbst fit zu machen, dass wir auf die Probleme vorbereitet sind, bevor sie auftauchen.

### 2. Co-Produktion von Gemeinwohl modernisieren

- Das klassische, wohlfahrtsstaatliche Primat von Politik geht noch davon aus, dass bei genug Steuereinnahmen eines Staates, dieser die auftretenden Probleme über Regulierung und Mittel lösen kann.

- Dies führt einerseits zu einer zunehmenden Überregulierung und zusätzlich zu einer zusätzlichen Überschuldung/Kollaps unserer Staatszentrierten Gesellschaften.
- Das Leitbild einer lernenden Demokratie geht stattdessen davon aus, dass die Co-Produktion von Gemeinwohl, um die es im Politischen letztendlich geht, ein gemeinsamer Akt aller Gesellschaftlichen Akteure ist.
  - Der Staat orchestriert zwar als Arrangeur das Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Akteure, ist aber nicht der alleinige Erbringer.
  - Vielmehr geht es darum, die einzelnen Akteure aus Zivilgesellschaft, Kultur, Wirtschaft, Bildung, ... dort, wo sie ihre Stärken haben in diesen gemeinsamen Co-Produktionsprozess gezielter und wirkungsvoller einzubeziehen.
  - Eine lernende Demokratie ist darum weit mehr, als der Ausbau von Bürgerbeteiligung.
    - Wie in einer Wertschöpfungskette geht es darum, alle relevanten Akteure bestmöglich in diesen gemeinsamen Kooperationsprozess zu integrieren.

### **3. Von den Stärken unserer Wirtschaft lernen**

- Einer der Hauptgründe für die Stärke der Deutschen Wirtschaft ist, dass wir einen sehr starken, insb. Mittelstand im Maschinen- und Anlagenbau, aber auch im Produktionsbereich haben.
  - Viele Weltmarktführer und Hidden-Champions vereint, dass sie sich den Prinzipien der lernenden Organisation verschrieben haben.
  - Das heißt, dass sie laufend - zum Teil täglich - mit den Mitarbeitern, aber auch Kunden, Lieferanten, Stakeholdern gemeinsam überlegen, wie sie Produkt und Arbeit verbessern können.
- Insbesondere die Dynamiken von Industrie 4.0 (globalisierende Digitalisierung, vernetzte Wertschöpfungsprozesse) führen das Potential, aber auch die Notwendigkeit eines hochgradig vernetzten und kooperativen Organisationsverständnisses vor Augen.

### **4. Technologie 4.0 braucht Demokratie 5.0**

- Die enormen technologischen Entwicklungen der letzten Jahre und Jahrzehnte, die sich insb. in Wirtschaftstrends wie Industrie 4.0 widerspiegeln, führen vor Augen, wie weit unser politisches und administratives System den dynamischen Technologieentwicklungen hinterher hängt.
  - Zugespitzt könnte man sagen, im technologischen Bereich sind wir bei 4.0, während wir im politischen Bereich teilweise noch bei 2.0 hängen.
- Ohne eine umfassende Innovations- und Modernisierungsoffensive des Zusammenwirkens politischer Akteure in- und zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft werden wir weder das Potential von 4.0 wirklich erschließen können, insb. aber auch nicht Dynamiken und Nebenwirkungen frühzeitig erkennen und nachhaltig auffangen können.

## **5. *Potential gesellschaftlicher Arbeitsteilung ausschöpfen***

- Die Komplexität postmoderner Gesellschaftspolitik rührt zunehmend von der zunehmenden Ausdifferenzierung in sog. "selbstreferentielle Teilsysteme" her, wie z.B. Finanzmärkte, Bildungssysteme, Gesundheitssysteme, und so weiter.
- Das klassische Staatsparadigma von Politik als zentralem Regulator greift dabei immer weniger.
- Hinzu kommt, dass unser System von Checks & Balances in erster Linie dafür erdacht wurde, den Machtmissbrauch zu verhindern, also einer Behinderungslogik unterliegt und dabei die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten auf der Strecke bleiben.
  - Dies drückt sich insb. in unserem verfassungspolitischen Konservatismus auf, wo z.B. bei der Wiedervereinigung aus lauter Sorge vor konstitutionellen Veränderungen die im GG vorgesehene Verfassungsgebung umschifft wurde.
  - Dieser ausgeprägte Strukturkonservatismus, hinter dem feste Interessen z.B. der Parteien stehen, verhindert, dass das politisch-demokratische System sich an die Anforderungen unsere Zeit und die Wünsche unserer Menschen einstellen kann, was zum allbekannten Politikverdruss und "Politiker-Bashing" führt.
- Gemeinsam mit den in allen Zeiten bestehenden Gefahren des staatlichen Paternalismus und Klientelismus führt dies dazu, dass wir zwar einen quantitativen Anstieg des Staatssektors haben, dieser aber nicht zu einem qualitativen Anstieg staatlichen Wirkens führt.
  - Noch funktioniert diese Arbeitsteilung zwischen "Wir zahlen Steuern und dafür erledigt der Staat die Aufgaben" - doch die zunehmende Staatsschuldenkrise in vielen Ländern führt vor Augen, welches enormes Risiko in diesem vorherrschenden, Ausgaben- und staatszentrierten Paradigma liegen.
- Die Stärkung der Demokratie ist darum zur gleichen Zeit auch eine Stärkung der einzelnen gesellschaftlichen Mitglieder, nicht nur in Deutschland, sondern auch der Europäischen Union.
  - Eine erfolgreiche Politik der lernenden Demokratie in Deutschland würde darum auch Anregungen und Unterstützung für andere Europäische Länder und globale Partner liefern.
  - Denn wie insbesondere der akute Flüchtlings- und Migrationsstrom zeigt, dass das Scheitern und Versagen ganzer Gesellschaftssysteme ein Ausmaß angenommen hat, dass unsere Verantwortung als Exportland nicht nur darin besteht, Technologien zu exportieren, sondern auch darin, politische und organisationelle Innovationen zu entwickeln und zu exportieren, die in der Verbesserung von Gemeinwohl in Deutschland und weltweit behilflich sein können.
- Co-Kreation von Gemeinwohl

## **6. *Resilienz unserer Demokratie stärken***

- Insbesondere durch fanatische und fundamentalistische Strömungen, aber auch durch zunehmenden Desillusionierung breiter Bevölkerungsgruppen und Zynismus bei Eliten, wird Rückhalt und Unterstützung für unsere demokratisch-freiheitliche Gesellschaftsordnung bedroht.

- Die Vitalität unserer Demokratie muss darum durch positive Erfahrungen gelingenden, demokratischen Zusammenwirkens laufend erneuert werden.
- Eine Ausweitung von Partizipation von Bürgern und gesellschaftlich relevanter Institutionen (Unternehmen, Verbände, Vereine, Wissenschaft, ..) hat darum nicht nur das Ziel, Effizienz und Akzeptanz von Politik zu erhöhen, sondern zuerst auch, die Resilienz, die Immunkraft unserer Demokratie abzusichern.
- Gerade nach unseren Erfahrungen der Weimarer Republik sind wir in Deutschland sensibilisiert für die Verletzlichkeit, die ein angeschlagenes demokratisches System gegenüber ideologischen Infekten haben kann.
- Je fitter und vitaler darum unsere demokratische Gesellschaft im umfassenden Sinne ist, desto potenter ist diese nicht nur im Bewältigen der großen Herausforderungen vor denen wir stehen, und desto resistenter ist sie gegen radikale und fundamentalistische Angriffe oder Tendenzen.
  - Dies ist angesichts von Terrorbedrohung und rechter Radikalisierung überlebenswichtig.
  - Die Erhöhung der Fitness unseres Politischen und Gesellschaftlichen Systems wird alleine deshalb eine zentrale Aufgabe sein, weil die Widrigkeiten, denen es ausgesetzt ist, so schnell nicht weggehen werden.
  - So wie ein gesunder, ausgestatteter und durchtrainierter Bergsteiger auch mit einer Verschlechterung des Wetters zurechtkommen wird, so wird auch unsere Gesellschaft auf ihrer Entwicklung zu einem friedlichen, prosperierenden Europa mit diesen verschlechternden Rahmenbedingungen gut zurechtkommen, wenn sie auf die eigene Ausrüstung und Fitness achtet.

## ***7. Fazit: Lernende Demokratie ist laufende Co-Produktion von Gemeinwohl***

- Lernende Demokratie kümmert sich darum um die prozeduralen, personellen und organisationalen Voraussetzungen für gutes Regieren und Co-Produzieren von Gemeinwohl.

## **2. Verstehen: Was macht eine Lernende Demokratie aus?**

### ***Lernende Demokratie ist kontinuierliches Arbeiten an sich selbst.***

- So wie ein Unternehmen in einem hochkompetitiven Markt nur dann Wettbewerbsfähig sein kann, wenn es sein Produkt und seine Produktionsprozesse nicht nur laufend optimiert - am besten unter Einbeziehung der Menschen für die und mit denen man produziert - so ist es auch klug, laufend seine politischen Inhalte und politischen Prozesse der Koproduktion von Gemeinwohl mit jenen Institutionen und Personen zu überdenken und zu optimieren, für die Demokratie da ist.

- Der zentrale Satz Abraham Lincolns, dass Democracy "by the people, for the people, through the people" bedeutet, gilt darum nicht nur für die politischen Inhalte, sondern auch für die politischen Spielregeln und Prozesse.
- Um zu gewährleisten, dass das Regieren mit dem Volk, für das Volk, durch das Volk optimal gelingt, sollten diese Prozesse mit Vertretern aus der Bevölkerung und Expertensystemen auch laufend reflektiert und verbessert werden.

## ***Lernende Demokratie heißt, organisationelle Nachhaltigkeit zu entwickeln***

- Die Qualität von Politik bemisst sich wesentlich daran, inwieweit wir es schaffen die Probleme nicht nur für aktuelle, sondern auch für künftige Generationen (= nachhaltig) zu lösen.
- Die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit wird jedoch nur gelingen, wenn zur gleichen Zeit auf die organisationelle und damit politische Nachhaltigkeit der Voraussetzungen nachhaltigen Wirkens geachtet wird.
- So wie ein Unternehmen keine nachhaltigen Erfolg erzielen kann, wenn es sich in Form von Personal- und Organisationsentwicklung um die eigenen Voraussetzungen innovativen und produktiven Arbeitens kümmert, so kann auch ein Gemeinwesen die viel größeren Voraussetzungen unserer Zeit meistern, wenn es laufend seine eigenen personellen und organisationellen Ressourcen weiterentwickelt.
- Das Themenfeld einer lernenden Organisation umfasst dabei jedoch nicht nur das Kümmern um die personellen und organisationellen Voraussetzungen innerhalb des politischen Systems, sondern letztendlich auch mit der gesamten Gesellschaft.
  - Das Leitbild einer lernenden Demokratie ist darum umfassender als das einer lernenden Organisation, baut aber letztendlich auf den gleichen Prinzipien auf.

### ***Fazit:***

- Lernende Demokratie geht darum letztendlich von der alltäglichen Erfahrung aus, dass wir gerade in einer schnelllebigen Zeit nur dann nach außen schnell und angemessen reagieren können, wenn wir uns schon vorab innerlich darauf wappnen und fit machen.
  - Lernende Demokratie ist die Etablierung eines eigenen Politikfeldes: Der Demokratiepoltik, im Sinne des kontinuierlichen Arbeitens an den Prozessen und Kümmern um das Personal politischer Co-Produktion von Gemeinwohl.

## ***Was ist der Nutzen Lernender Demokratie***

### ***1. Lernende Demokratie stärkt Politik***

- Lernende Demokratie erhöht Effizienz, Resilienz und Akzeptanz unserer Demokratie.

## 2. *Lernende Demokratie befriedet Politik*

- Sie zivilisiert, denn Lernende Demokratie entschärft politische Konflikte, indem sie konstruktive und respektvolle Formen der Meinungsbildung und Konfliktaustragung schafft.
- Lernende Demokratie geht den Konflikten nicht aus dem Weg, sondern bietet einen entschärfenden Rahmen, die hinter den Konflikten liegenden Bedürfnisse fruchtbar zu machen.

## 3. *Lernende Demokratie belebt Politik*

- Lernende Demokratie stärkt das Vertrauen und Zutrauen in Staat und Gesellschaft in der Bevölkerung.
- Dies führt zu einer Erhöhung von Rückhalt und Unterstützung, Identifikation und Stolz auf unsere Demokratie, erzieht aber auch dazu, zu Erkennen, wo die Grenzen des Machbaren liegen.
- Lernende Demokratie erhöht so auch die Attraktivität nicht nur von Politik, sondern auch die Anerkennung für die Arbeit des politischen Personals.

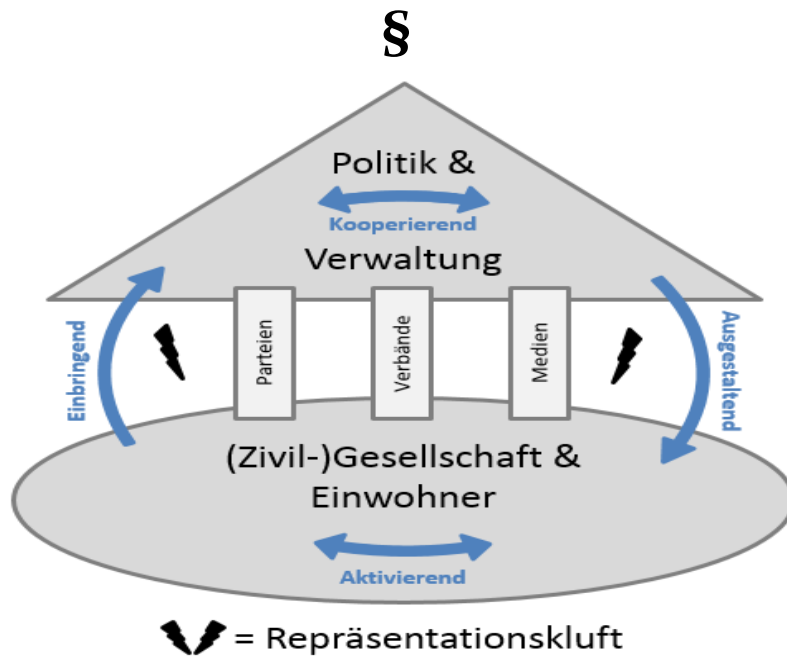
## 3. **Verorten: Worüber erstreckt sich Lernende Demokratie?**

- In unserem repräsentativen demokratischen System, lässt sich diesen an sieben Schnittstellen zur Verbesserung des demokratischen Zusammenspiels illustrieren.
  - Strategisch handelt es sich beim Selbstverständnis einer Lernenden Demokratie um den Kern des Politikfeldes **Demokratiepolitik**.
    - Organisationell um einen den Ansatz einer **Demokratieentwicklung**

### ***Demokratiepolitik als Schnittstellengestaltung***

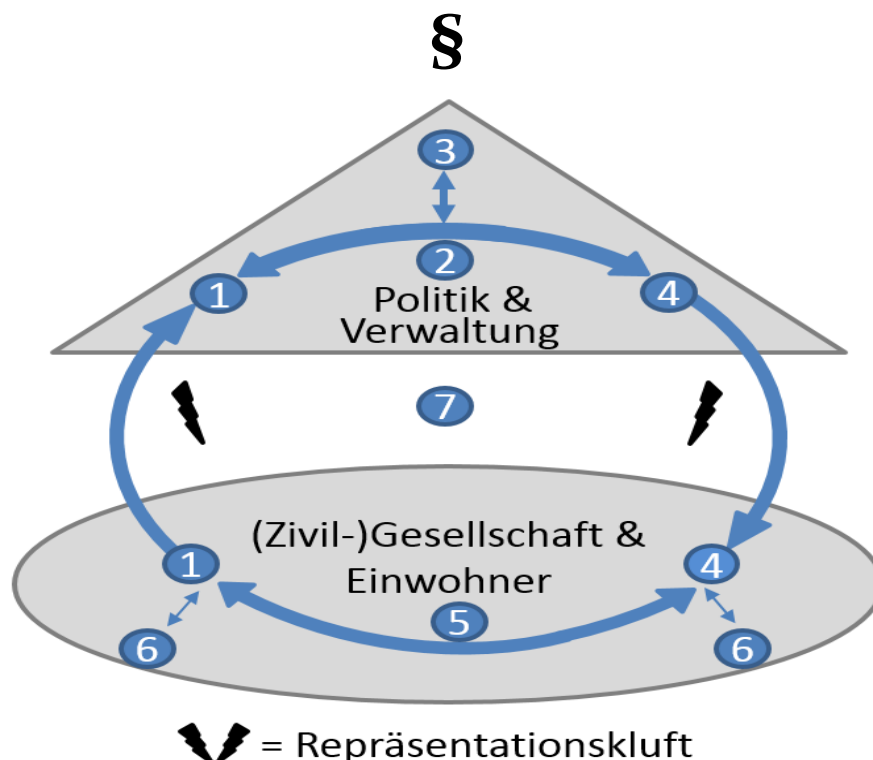
- In unserem repräsentativ demokratischen System ist zwischen der gesellschaftlichen Meinungsbildungswelt (Blase) und den Gesetzgebungs-/ und Implementationsprozessen des politisch-administrativem Systems (Dreieck) bewusst eine Kluft eingebaut (vgl. Abbildung 1).
  - Als Brücken darüber dienten bislang i.e.L. Parteien, Medien und Verbände. Die Debatte um mehr Bürgergesellschaft, Demokratie und Beteiligung, fordert jedoch mehr und dauerhaftere, einfachere und alltäglichere, breitere und für alle gangbarere Zugänge und Brücken (Schnittstellen) über diese Repräsentationskluft.
  - Damit sich jedoch das Potential einer Demokratie, u.a. zur Koproduktion von Gemeinwohl, voll entfalten kann, muß der Partizipationskreislauf nicht nur vertikal auf der Input und Outputseite gelingen, sondern auch horizontal zwischen Verwaltung (Dezernaten, Ämtern) und Politik (Rat; Fraktionen) als auch zwischen den unterschiedlichsten Akteuren einer Stadtgesellschaft (incl. nicht-organisierte Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Randgruppen):

Abbildung 1: Beteiligung als Schnittstellengestaltung



- D.h. Beteiligung kann u.a. sein:
  1. Einbringend- Schnittstellen in das PAS hinein (vorgelagertes Beteiligen),
  2. Ausgestaltend – Einbeziehung von Meinungen, Befindlichkeiten und Wünschen in die Durchführung von Vorhaben (nachgelagertes Beteiligen),
  3. Kooperierend – Abstimmung innerhalb des PAS (intra-gouvernementales Beteiligen), und
  4. Aktivierend – Selbstorganisation in der Zivilgesellschaft (zusammenführendes Beteiligen).

Abbildung 2: Schnittstellenprofile des Demokratiekreislaufes



## ***Personalentwicklung von Schnittstellengestaltern einer Lernenden Demokratie***

- Für die dabei erforderliche Schnittstellengestaltung braucht es sogenannte Intermediäre, die im Prinzip nichts anderes sind als personalisierte Schnittstellen zwischen diesen Prozesswelten. Intermediäre spielen dabei als Gate-Keeper/-Opener die entscheidende Rolle, bei der Überbrückung dieser ja verfassungsmäßig bewusst so gewollten Machtkluft.
  - Doch sind diese Schnittstellengestalter eben nicht nur zwischen oben und unten, also den formellen und informellen Prozesswelten zwischen Staat und Gesellschaft erforderlich, sondern auch zwischen rechts und links, also innerhalb von PAS und Gesellschaft, um einen möglichst guten politisch-demokratischen Fluss zu gewährleisten.
- Im Folgenden spiele ich darum die 7 Schnittstellen vor, für die jeweils Rollenprofile für spezifische Intermediäre zu erarbeiten wären.
  - Diese Profile stehen dabei zwar mehr für die Personalentwicklungsseite einer Lernenden Demokratie, doch ist dies zum einen ein wesentlicher, wenn nicht sogar der kritischste Aufgabenbereich einer Lernenden Demokratie, außerdem kann von diesem Durchspielen bereits ein guter Eindruck gewonnen werden, wie z.Bsp. die Organisationsentwicklungs- und Prozessentwicklungsseite einer Lernenden Demokratie aufgezogen werden könnte.

### ***Ad 1. Importierende, elaborierende Demokratiepoltik***

- Dies ist der eigentliche demokratische Grundprozess der den Übergang von gesellschaftlicher (horizontaler) Meinungs-/Willensbildung in die eigentliche (vertikale) Gesetzgebung (das §-Zeichen welches an der Spitze stehend, das Erlassen und Sanktionieren kollektiv verbindlicher Entscheide verkörpert) leisten soll.
  - Nach Art. 20 GG sollen dabei Parteien behilflich sein. Parteien sind also in unserem demokratischen-repräsentativen System die eigentlichen Intermediäre – nur werden sie so immer weniger geschätzt, genutzt und wahrgenommen - insbesondere wenn es um sehr konkrete Belange der lokalen Demokratie geht..
- Gesetze, Maßnahmen, Regeln können nur erlassen werden, wenn man weiß, dass es überhaupt etwas zu regeln gibt (Agenda-Setting), und wenn man eine halbwegs abgesicherte Information hat, was die verschiedenen Meinungen und Aspekte sind (evidence-based policy).
  - Zuerst also das Thema, und dann die Debatte, was eine gute, weise Lösung wäre. Doch wer weiß schon was gut, weise, vernünftig, nachhaltig wäre?
    - Wie stellt man also sicher, dass die relevanten Themen Eingang finden und dann erfolgreich bearbeitet werden?
    - Es geht letztendlich darum, dass im Moment der Entscheidung die relevanten Informationen ausgeglichen eingeflossen und in verantwortliche Maßnahmen übersetzt worden sind.
- Emphatisch gesprochen handelt es sich um die Frage, wie Vernunft & Nachhaltigkeit in die Lösung kommt. Hierfür gab es verschiedene Rechtfertigungsversuche:
  - In der Vormoderne über Personifizierung: Göttlich inspirierte bzw. eingesetzte, oder gar charismatische Führer (Priester, Könige, Philosophen),
  - Dann in der Moderne über Regulierung: Berufsbeamte als neutrale Vollstrecker eines fachlich-rationalen Regierungssystems (...den Weltgeist verkörpernd),
  - Bis in der Postmoderne die Hoffnung auf einer inkludierenden Prozeduralisierung liegt: Nachhaltigkeit – das postmoderne Korrelat von Vernunft – nun über deliberative Verfahren in die Politik zu bekommen:



- Sprich, durch eine Ausweitung, Verbeiterung, Vertiefung und Verstetigung, von Beteiligung erhofft man sich eine bessere Politik.
- Im Brückenbild bleibend: Was helfen breite, partizipative Zubringer-Autobahnen, wenn weiterhin im PAS ein undurchschaubares Machtgeflecht an einengenden Bearbeitungsgassen vorherrschen (siehe 2.)?
  - Je mehr dann beteiligt wird, also Mengen an Themen und Vorgaben einfließen, umso mehr wird es zu Rückstaus, gar zum Zumachen des PAS, und damit zu Frust auch bei den Engagierten führen.
- Auf dieses Schnittstellenfeld scheint der Fokus der vhw-Initiative seinen Schwerpunkt zu legen – doch was ist mit den weiteren?
  - Die Brückenbauer, die hier gemeint sind, sollen quasi als Wasserträger dienen, die Anliegen von unten ins PAS zu transportieren. Dazu müssen sie über gute Kontakte, Reputation insbes. in die Politik verfügen (z.B. als Honoration).
    - Dieser Typ des Intermediärs ist zugleich auch umstritten und problematisch, kann es sich hier doch auch schnell um Klüngel und Seilschaften handeln.
    - Demokratiefördernd sind somit primär jene Überbrückungsgehilfen, die transparent und gemeinwohlorientiert operieren, d.h. sich auch anderen – als den ihnen naheliegenden Interessen – ihre Kanäle öffnen.

### ***Ad 2. Koordinieren des Zusammenspiels***

- Was bringt es, eine „industrielle“ Meinungsbildungspolitik (siehe 1.) zu haben, wenn man nach wie vor ein handwerkliches Politikverständnis hat?
  - Koordinierung des Zusammenspiels von Politischen und Verwaltungsakteuren (Parlament, Rat, Ministerien, Fraktionen, Verwaltung, Behörden, ...) ist zentral - sowohl bei der Aufnahme als auch bei der Umsetzung von Policies.
  - Hier helfen politische Organisationsentwicklung, lernende Verwaltung, Parteiübergreifende thematische Zusammenarbeit, Checks & Balances, ...
- Hier sind Brückenbauer z.B. zwischen Ämtern und Fraktionen gefordert, die gut vernetzt sind (z.B. als Vernetzer).

### ***Ad 3. Involvierende Demokratiepoltik***

- Jedoch, macht unterliegt stets der Versuchung, sich abzukoppeln. Wie darum diese in die politischen Meinungsbildungs- und Verhandlungsprozesse weiter eingebunden halten.
  - Hier sind Brückenbauer gefragt, die den Zugang zur Spitze halten können – in beide Richtungen Zugang und Vertrauen genießen.
    - Z.B. in dem sie komplexe Sachverhalte auf einfache Beschreibungen herunterzubrechen und anzuerkennen verstehen, dass wir hochformalisierte, abgehobene Machtprozesse haben, die in die auch in die Horizontale eingebunden werden müssen<sup>1</sup>. Nicht nur im Sinne, dass die Spitzen mitbekommen was passiert, sondern auch, um sie auf dem "Boden der Tatsachen" zu halten.
    - Es geht hier wesentlich um partizipative, agile Führungsprozesse, z.B. durch aufteilende Führung (Distributive Leadership) wie durch die Aufteilung in Owner und Scrummaster.
- Neben diesen sehr innovativen, aber in Politik und Verwaltung fast noch gänzlich unbekannt Formen, würde hier klassischerweise Intermediäre wie die zugängliche Graue Eminenz, der ein offenes-Ohr-habende Strippenzieher stehen.

---

<sup>1</sup> Siehe Loccum-Tagung 1.-3.2.2016: Führen und Beteiligen zum Verhältnis von vertikaler und horizontaler politischer Kommunikation. Doku unter [www.procedere.org](http://www.procedere.org)

#### **Ad 4. Exportierende, realisierende Demokratiep politik**

- Wie wird sichergestellt, dass politische Maßnahmen auch wirklich wieder gleichmäßig die letzten Winkel der Gesellschaft erreichen für die sie gedacht sind?
  - Wie stellt man sicher, dass das intendierte, das in der Maßnahme durchgeführte (Output) auch wirklich in der Praxis (und deren Peripherie) in diesem Sinne aufgeht (Impact)?
    - Die Vorstellung, einmal etwas zu beschließen, umzusetzen und es damit zu belassen ist illusionär – es muss laufend evaluiert, verbessert und überdacht werden.
- Intermediäre sind hier gefordert, die bei der Umsetzung und Ausgestaltung gut in und zwischen den diversen Trägern und Geforderten z.B. in Behörden und Betroffenen vermitteln können.
  - Insbesondere wären dies engagierte und offene Verwaltungskräfte, die bei der Implementation weiter eng mit den Adressaten zusammenarbeiten und konstruktive und in der Verwaltung angesehene Engagierte, die als Multiplikatoren und Sprachrohr in und aus bestimmten Betroffenenengruppen dienen, quasi als Übersetzer und Verständnisgeber.
    - Aber auch Experten und Führungskader aus Vereinen, Unternehmen, Gewerkschaften, aber auch Medien, Kultur und Bildung, die als Ansprechpartner und Unterstützer bei Implementationsanpassungen bei ausgestaltender Beteiligung dienen können.

#### **Ad 5. Kooperierende Demokratiep politik**

- Diese Rolle ist für den demokratischen Unterbau zentral, sowohl für die Input-Generierung, als auch für die Output Organisierung: Insbesondere gilt es dabei die Vielzahl der gesellschaftlichen Akteure aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft zusammenzubringen und sich untereinander verbinden und unterstützen zu lassen.
  - Je besser diese Selbstorganisation gelingt, sprich je vitaler das bürgerschaftliche Engagement selbst anpackt, um so weniger ist der Weg über das PAS erforderlich.
    - D.h. diese Orchestrierte der Zivilgesellschaft tragen wesentlich zur staatsvorgelagerten, autonomen, sprich bürgerschaftlichen Co-Produktion bei – sie entlasten so massiv das PAS.
    - Sie erschließen das gesellschaftliche Potential und bündeln zugleich auch die Kräfte, um gezielter, wirkmächtiger und repräsentativer Einfluss auf den politischen Prozess zu nehmen.
  - Die Kooperationsleistungen dienen also auch dem Politischen: Zum einen um ein stärkeres „Senden“, hinauf (ad 1), als auch um das von oben kommende angemessen prüfen zu können und bei der Umsetzung, Verbesserung und Anpassung aktiv mitzuwirken (ad 4)
- Intermediäre dieses Spektrums sind also insbesondere jene breit bekannten und anerkannten Vernetzer und Vermittler zwischen den unterschiedlichsten Akteuren der Zivilgesellschaft (incl. Unternehmen, Bildung und Kultur).
  - Denn Beteiligung und Engagement lebt nicht nur von den unmittelbar selbst Betroffenen, sondern – wie bei einem Fußballspiel – sind auch die Zuschauer und Berichterstatter am Spielfeldrand für das Spiel wichtig.
    - Brückenbauer, die also dazu beitragen ein positives politisches Klima zu fördern, z.B. aus Medien und Kultur sind zentral für das Ansehen lokaler Demokratie. Wer für die positive Stimmung im Stadium sorgt, belebt wesentlich das Spiel!

## **Ad 6. Aktivierende Demokratiepoltik**

- Doch selbst bei aller politisch-demokratischer Kultur, es wird immer auch marginalisierte, randständige Bevölkerungsmitglieder / Milieus geben. Wer erreicht diese? Wie?
  - Dabei geht es nicht nur um marginalisierte Personenkreise, sondern auch um marginalisierte Positionen, die (noch) keine Fürsprecher haben, die aber dennoch wichtig sind (z.B. Blinde Flecken der öffentlichen Meinung – Stichwort Schweigespirale).
  - Dazu gibt es zwar eine partizipative Verfahren: z.B. durch aktivierende Formate wie die Anwaltsplanung und Community Organizing, doch dies reicht alleine nicht aus, deren geringen Zugang zu den Brücken über die Repräsentationskluft zu erreichen.
    - Nicht nur dass sie oft ökonomisch arm sind, sondern damit einhergehend auch politisch arm. Sie werden nicht nur beim Politikformulieren überhört, sondern oft auch beim Verteilen der öffentlichen Zuwendungen übergangen und bevormundet.
- Hier sind Intermediäre gefordert, die Zugang in diese Milieus haben und dort die Menschen erreichen und bewegen können. Stadtteilarbeiter, Quartiersmanager, Sozialarbeiter, Integrationskümmerer ... sind zwar hier bereits von Seiten der öffentlichen Hand unterwegs, doch darüberhinaus bedarf es insbesondere Insider und Vorbilder aus den Zielgruppen selbst.

## **Ad 7. Entwickelnde Demokratiepoltik**

- Die eben aufgeführten 6 konkreten Prozessausschnitte und damit verbundenen Intermediärenprofile müssen als Ganzes gesehen und ständig weiterentwickelt werden. Denn Demokratie ist kein Selbstläufer: Jede Generation muss sie sich neu erschließen und verdienen.
  - Dem Leitbild einer lernenden Demokratie folgend , muß jemand laufend sich darum kümmern wird, dass die Prozesse optimal aufeinander abgestimmt sind und an Megatrends angepasst werden, als auch dass die jeweiligen Schnittstellen ideal gestaltet und deren Akteure (Intermediäre) motiviert und befähigt sind.
    - Wer kümmert sich also um die Organisations- und Personalentwicklung einer Demokratie? Wer kümmert sich um die jeweiligen Kümmerer / Intermediäre?
- In einem Unternehmen gibt es dazu eigene Organisations- und Produktionsentwicklungsabteilungen, die sich um die Menschen und deren Prozesse des Zusammenarbeitens kümmern. Wie sieht es mit solch einer politischen Werkzeugmacherabteilung selbst aus?
  - Ansätze gab es dazu u.a. unter Tony Blair mit dem „Strategy Hub“ am Cabinet-Office, doch ist dies nicht fortgeführt worden.
  - Hier sind Meta-Intermediäre gefordert, die sich der Prozesse und Instrumente, wie auch der Kompetenzen und Haltungen annehmen, mittels derer die eigentlichen Intermediären ihren jeweiligen Einsatz verbessern können.

## **4. Illustrieren: Wie kann ich mir Lernende Demokratie vorstellen?**

Folgende Beispiele sollen einen ersten Eindruck vermitteln. Wesentlicher Auftrag der Kampagne für Lernende Demokratie wird sein, weitere Beispiele (nicht nur aus Politik, sondern auch aus Wirtschaft und Gesellschaft) für erfolgreiche Beispiele der Lernenden

Organisation zusammenzutragen und mit Partnern auch grundsätzliche Neuentwicklungen und Piloten für den politischen Bereich von der Kommune bis zur EU zu schaffen.

## ***Kombinatorische Demokratie***

- Ein zentrales Element einer lernenden Demokratie ist das optimale Kombinieren der unterschiedlichen Säulen einer partizipativen Demokratie.
  - Das heißt, es geht nicht nur um die Modernisierung des klassischen Stranges der repräsentativen Demokratie, die in vielen Punkten einer Modernisierung bedarf, sondern auch um den Ausbau und die Querverbindung zu Elementen direktdemokratischer, partizipativer Demokratie, aber auch zu weiteren Formen bürgerschaftlichen Engagements und politischer Verantwortung von Unternehmen und Organisationen (CSR - Corporate Social Responsibility).
  - Unterschiedliche Institutionen und Netzwerke wie die Allianz für Vielfältige Demokratie der Bertelsmann-Stiftung, sowie das Netzwerk für Bürgerbeteiligung der Stiftung Mitarbeit sind in umfassenden dialogischen Prozessen damit beschäftigt, diese Weiterentwicklung unseres demokratischen Systems zu durchdenken und voranzubringen.

## ***"Werkzeugmacher-Abteilung"***

- Unter der Regierung Blair wurde im Vereinigten Königreich wurde eine Einheit für den professionellen Ausbau der Verzahnung von Meinungsbildung und Gesetzgebung in Form eines Policy Hub der Strategy Unit im UK Cabinet Office geschaffen. (Da die ursprüngliche Seite abgestellt wurde, kann nur noch über diese Archivfassung von 2009 ein Eindruck gewonnen werden: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20091110094238/http://nationalschool.gov.uk/policyhub/> )
- Hierbei wurden drei sich ergänzende Schwerpunkte gelegt.
  - **1. Evidence-Based Policy**
    - Erarbeitung von Kompetenzprozessen zur Qualitätssicherung der eingehenden Expertise in die politischen Gesetzgebungsprozesse.
    - Denn die Herausforderungen der Exekutive auf Bundesebene besteht im Wesentlichen darin, dass eine Vielzahl von Akteuren (Verbände, Wissenschaft, Lobbyisten, Petenten, NGOs, Aktivisten, ..) versuchen, ihre Sicht und Meinung möglichst direkt in laufende Gesetzgebungs- und Regulationsprozesse laufen zu lassen.
    - Die Erarbeitung einheitlicher Qualitätsstandards und Kriterien, wie die Validität von Expertise beurteilt werden kann, und wie von Seiten der Exekutive selbst gezielt Expertise eingeholt werden kann, z.B. durch das Organisieren von Anhörungen, Vergeben von Gutachten, Kommissionen und Hearings, Studien und Umfragen.
  - **2. Citizen Juries / -Consultants**
    - Über diverse konsultative Beteiligungsverfahren, insb. über repräsentativ zusammengesetzten Citizen-Juries und Fokusgruppen wird die eingeholte Evidenz von Bürgern beurteilt und gewichtet, um sich ein differenziertes, fundiertes Meinungsbild der öffentlichen Akzeptanz einzuholen.

- Auch dies dient wesentlich zur Qualitäts- und Akzeptanzsicherung von Politik.
- **3. School of Government**
  - Eine regierungsinterne Fortbildungsstätte der Personalentwicklung, wo die Skills & Tools für Evidence-Based Policy und Citizen Consultancies (Juries) gezielt vermittelt werden.
  - Das Ganze kann verstanden werden, wie die Werkzeugmacher in einem Produktionsunternehmen, die laufend die Prozesse und Instrumente der Produktion weiterentwickeln.

### ***Amt/Ministerium für Demokratieentwicklung***

- In modernen Unternehmen spielt die Abteilung für Personal- Organisations- und Prozessentwicklung eine immer größere und zentralere Rolle.
- Mittelfristig werden wir darum nicht umhinkommen, eigene Stellen/Ämter/Dezer-nate/Ministerien Demokratieentwicklung in Kommunen aber auch Landes- und Bundesebene einzurichten, die den Auftrag haben, die Personal- und Organisations-entwicklung innerhalb des politischen Systems und mit Bürgerschaft und Gesell-schaft zu entwickeln und zu implementieren.