



HAMBURG

CANDIDATE CITY
OLYMPIC GAMES 2024

BETEILIGUNG

ERKENNTNISSE AUS DER BEWERBUNG HAMBURGS UM DIE
OLYMPISCHEN UND PARALYMPISCHEN SPIELE 2024

BETEILIGUNG

ERKENNTNISSE AUS DER BEWERBUNG HAMBURGS UM DIE
OLYMPISCHEN UND PARALYMPISCHEN SPIELE 2024



Friederike S. Borntträger, Leiterin Stakeholdermanagement,
Bewerbungsgesellschaft Hamburg 2024 GmbH

März 2016



INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	3
2	SIEBEN ERKENNTNISSE EINER ERFOLGREICHEN BETEILIGUNG	4
I.	VIELSEITIGKEIT TOLERIEREN	4
II.	STIMME VERLEIHEN	5
III.	VERSTEHEN WOLLEN	5
IV.	JEDEN RECHT HABEN LASSEN	6
V.	WAHRNEHMUNG STATT WAHRHEIT SUCHEN.....	6
VI.	WISSEN VERMEHREN	7
VII.	STEUERUNG ERMÖGLICHEN - SICHERHEIT BIETEN	8
3	HINTERGRUND: MENSCHLICHES VERHALTEN VERSTEHEN.....	9
	MENSCHLICHE BEDÜRFNISSE	9
	MENSCHLICHE WAHRNEHMUNG.....	10
	HILFREICHE DENKSTRATEGIEN	11
4	FAZIT: ERFOLGSFAKTOR BETEILIGUNGSKULTUR	11

1. Einleitung

Im Jahr 2015 konkretisierte sich die Idee, die Olympischen und Paralympischen Spiele 2024 in Hamburg und Kiel auszurichten. Deutschland wollte sich mit diesen beiden Städten als Gastgeber bewerben. Dafür wurde die Bewerbungsgesellschaft Hamburg 2024 GmbH gegründet, die sich um die Belange der Kandidatur kümmern sollte. Gesellschafter waren der Deutsche Olympische Sportbund (51%), die Freie und Hansestadt Hamburg (26%), die Bundesrepublik Deutschland (18%), das Land Schleswig-Holstein (2%), die Stadt Kiel (2%) sowie die Handelskammer Hamburg (1%).

Die Olympiabewerbung war von Beginn an darauf ausgerichtet, nicht nur erfolgreiche und begeisternde Spiele auszurichten, sondern der Stadt, der Region und dem Land ein langfristiges, positives Erbe zu stiften. Innovation und Modernität bestimmten über das Technische und Kulturelle hinaus auch die demokratische Projektorganisation: Die Bewerbung sollte bleibende Effekte und Gewinne für die zahlreichen Stakeholder mit sich bringen, weshalb der Etablierung einer Beteiligungskultur eine hohe Bedeutung zugemessen wurde.

Die Bürgerbeteiligung nahm ihre weitreichendste Form in dem im November 2015 abgehaltenen Referendum der Freien und Hansestadt Hamburg über die Fortführung der Bewerbung an. 48,4% der Abstimmenden sprachen sich für die Fortführung

der Bewerbung aus, 51,6% dagegen – die Wahlbeteiligung lag bei 50,1% der Wahlberechtigten. Dieses Ergebnis bedeutete das Ende des Projekts. Dessen Charakter und Anspruch, langfristig und nachhaltig zu wirken, ist es geschuldet, dass auch zum Zeitpunkt des frühen Endes ein nutzenbringendes „Erbe“ der getätigten Investitionen hinterlassen werden soll. Neben den Planungen zu Stadtentwicklung, Sport-Infrastruktur und Mobilität spielte dabei nicht zuletzt die Beteiligungskultur eine wesentliche Rolle.

Die Bewerbung Hamburgs war in vielerlei Hinsicht einmalig: Allem voran gab es ein konkretes gemeinsames Projektziel: Die Olympischen und Paralympischen Spiele im Jahr 2024 nach Deutschland zu holen. Das mag offensichtlich erscheinen, aber eine klare und gemeinsam formulierte Vision ist ein kritischer Erfolgsfaktor, der nicht bei allen Großprojekten selbstverständlich ist. Auch über die konkrete Zielformulierung hinaus, war das Projekt besonders: Kaum ein Vorhaben setzt so viel politischen Willen und Budget frei und in kaum einem Projekt arbeiten so viele unterschiedliche Disziplinen und Organisationen an einer gemeinsamen Sache.

Ungeachtet dieser Einzigartigkeit können die daraus gewonnenen Erfahrungen in Zukunft Nutzen stiften. Aus der Reflexion dessen was gewesen ist und was geplant war, entsteht das Erbe der Stabsstelle Stakeholdermanagement und gibt Antworten auf die Frage: Welche Lehren können wir aus

dem Olympia-Projekt für die Beteiligungskultur ziehen?

„Beteiligung“ wird meistens synonym mit „Bürgerbeteiligung“ verstanden. Innerhalb der Bewerbungsgesellschaft Hamburg 2024 GmbH wurde der Beteiligungsgedanke auf alle Stakeholder ausgeweitet: auf interne Stakeholder (die Gesellschafter) ebenso wie auf externe Stakeholder, (organisierte Interessensgruppen wie Verbände, Vereine oder Unternehmen). Die Strukturen und Methoden der Beteiligung unterscheiden sich für die unterschiedlichen Interessensgruppen. Aber alle Stakeholdergruppen sind bedeutsam für den Projekterfolg und die dahinterliegenden Bedürfnisse und Verhaltensmuster sind dieselben.

Diese zu verstehen und die Prozesse aus dem eigenen Verantwortungsbereich auf sie abzustimmen, ist ein wichtiger Baustein für den Erfolg eines jeden Projekts. Gelingt es die verschiedenen Stakeholder optimal einzubinden, erleben diese eine grundsätzliche Sicherheit und können konstruktiv mitwirken. Bedachte Beteiligungsstrukturen lassen das komplexe Vorhaben für die Stakeholder kontrollierbar werden. Wir möchten wissen, was im Projekt passiert und was die Entwicklungen für uns bedeuten. Über diese Information und über das Eröffnen von Möglichkeiten der Mitwirkung können Projektverantwortliche ein Sicherheitsgefühl entstehen lassen, das eine Grundlage guter Arbeit und Kooperation ist.

Die Gesetze und Richtlinien, die zur Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern geschaffen wurden (z.B. das Bundesgesetz zur Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Vereinheitlichung von Planfeststellungsverfahren oder die VDI Richtlinie 7000 „Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“) sind Maßnahmen, dieses Bedürfnis nach Sicherheit zu befriedigen und so das demokratische Selbstverständnis zu konkretisieren. Bei der Ausgestaltung der (Bürger-) Beteiligung ist es gewinnbringend, nicht die Erfüllung gesetzlicher Formalien in den Fokus zu nehmen, sondern die Erfüllung des dahinterliegenden Ziels: eine gesunde und effektive Form von Demokratie in Projekten zu etablieren. Die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben sollte Mittel sein, um die Bedürfnisbefriedigung und Gestaltung der Demokratie zu erreichen.

Ein zentraler, prinzipiell einfacher Gedanke zieht sich durch den Themenbereich der Beteiligungskultur. Gelingt es uns, die Beteiligten optimal einzubinden und auf ihre Bedürfnisse einzugehen, steigt die Wahrscheinlichkeit für Wohlbefinden und Produktivität bedeutsam an. Und das bei allen Beteiligten – die Verantwortlichen eingeschlossen.

Wenn wir also verstehen, welche Bedürfnisse wir haben, können wir Interaktionen, Strukturen und Prozesse so gestalten, dass diesen möglichst optimal entsprochen wird. Damit schaffen wir eine effektive Beteiligungskultur.

Diese Denkweise ist der Schlüssel zum Erfolg auf verschiedenen Dimensionen: Erfolgreiche Beteiligung spart langfristig zeitliche, finanzielle und nervliche Ressourcen und erhöht das Wohlbefinden, die Produktivität und die Kreativität der Beteiligten.

Das Olympische Erbe in Bezug auf Beteiligung wird in sieben zentralen Erkenntnissen präsentiert, auf deren Basis konkrete Ableitungen für die erfolgreiche Umsetzung von Beteiligung formuliert werden. Diese sollen Anregung zur Reflexion sein; allein oder im Team, in regelmäßigen Abständen. Für die langfristige Akzeptanz des Projekts war eine gute Beteiligungskultur von großer Bedeutung.

Die Grundlage, auf der die Beteiligungsstrategie entwickelt wurde, wird im zweiten Teil dieses Papiers dargestellt. Sie besteht aus wissenschaftlich fun-

dierten Erkenntnissen zu menschlichem Erleben und Verhalten. Konkret zu

1. menschlichen Bedürfnissen,
2. menschlicher Wahrnehmung und
3. erfolgreichen Denkstrategien.

Das Verstehen menschlicher Muster dieser Art ermöglicht eine fundierte Basis der Beteiligungsstrategie. Verstehen ist aber auch Grundlage zielgerichteten Verhaltens und kann damit im Arbeitsalltag den entscheidenden Unterschied machen.

Ein Erbe der Bewerbung Hamburgs um die Olympischen und Paralympischen Spiele 2024 soll darin liegen, in Bezug auf die Beteiligungskultur weiter voranzuschreiten. Dieses Papier bietet dafür wichtige Grundlagen.

2. Sieben Erkenntnisse einer erfolgreichen Beteiligung

Das Erbe der Bewerbung Hamburgs um die Olympischen und Paralympischen Spiele 2024 wird um die Erkenntnisse aus Arbeit und Planungen der Stabsstelle Stakeholdermanagement der Bewerbungsgesellschaft Hamburg 2024 GmbH erweitert. Beteiligung interner und externer Stakeholder sowie Bürgerbeteiligung galten als wichtige Maxime im Projekt. Erfolgreiche Beteiligung ist kein Garant für den Projekterfolg, aber keine erfolgreiche Beteiligung erhöht das Projektrisiko maßgeblich. Die Stabsstelle Stakeholdermanagement sollte die Beteiligungskultur und dazugehörigen Strukturen entwickeln und steuern. Dabei wurden folgende wesentliche Aspekte berücksichtigt:

- Die Steuerung des Beteiligungsprozesses sollte von einer **unabhängigen** Stelle aus geschehen, die zu allen Beteiligten mindestens beratenden Zugang hat.
- Erfolgreiche Beteiligungsprozesse zeichnen sich durch eine **allparteiliche Haltung** der Steuernden aus. Gute Beteiligung darf nicht mit Marketing verwechselt werden. Es geht nicht darum, zu überzeugen, sondern zu verstehen und einzubinden.
- Wenngleich ein konkretes Ziel formuliert ist und ein bestimmtes Ergebnis erwünscht, müssen die Verantwortlichen für Beteiligung die

Prozessverantwortung in den Fokus rücken und mehr als andere Bereiche Ergebnisoffenheit an den Tag legen. Die Akzeptanz von Pluralität ohne Angst vor Auseinandersetzung sind wichtige Grundlagen für den Erfolg der Arbeit.

Die Erfahrungen aus dem operativen Geschäft der Stabsstelle Stakeholdermanagement, lassen sich in sieben zentralen Erkenntnissen zusammenfassen. Diese werden im Folgenden mit Erfahrungen aus dem Projekt und mit immer wieder geäußerten Meinungen zu Beteiligung verknüpft. Jede Erkenntnis baut sich auf den Fragen auf: Was stimmt an der Meinung? Was ist darüber hinaus wichtig? Wie können wir die Erfolgswahrscheinlichkeit unserer Projekte erhöhen? Welchen Mehrwert gewinnen wir, wenn wir die Erkenntnis in die Tat umsetzen?

I. VIELSEITIGKEIT TOLERIEREN

ERFAHRUNG:

Bei Veranstaltungen – für die Öffentlichkeit oder die Teil-Öffentlichkeit – wurden kritische Fragen und Gegenstimmen gehört. Dabei zeigte sich eine Entwicklung: Forderter eine Sprecherin der NOlympia-Bewegung im Sommer 2015 noch selbst ein, bei einer Großveranstaltung gehört zu werden, wurden in der Folge auch kritische Stimmen eingeladen. Diese Einladungen wurden im Verlauf der Zeit mit zunehmender Häufigkeit angenommen.

„Bedürfnisbefriedigung“ mag manchem nicht als Ziel oder als Aufgabe gefallen. Vor allem bei hoher Belastung im Arbeitsalltag wird gefragt, was denn noch alles geleistet werden soll. Manches Mal stellt eine begriffliche Ausdifferenzierung mehr Klarheit her: Wem es gelingt, gut mit Menschen umzugehen, der erfüllt deren Bedürfnisse. Guter Umgang untereinander ist die notwendige Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit. Da „guter Umgang“ sehr generell und abstrakt ist, wählt die Psychologie den Begriff des „Bedürfnisses“, um klarer fassen zu können, worauf es bei gelingender Kooperation ankommt (mehr dazu unter „Hintergrund: menschliche Bedürfnisse“). Auch im Design findet sich dieser Ansatz wieder. Unter dem Stichwort „human centered design“ finden sich die Akteure zusammen, die das Bedürfnis des Nutzers in den Vordergrund stellen. Was bei der Produktgestaltung schon lange Standard ist, wird zum Beispiel durch das Schaffen einer humanistischen Beteiligungskultur auf ganze Situationen übertragen.

MEINUNG:

„Zweifler, Kritikerinnen und Gegner ignoriert man soweit es geht, denn wer sich kein Gehör verschaffen kann, ist schwächer.“

ES STIMMT:

Wer keine Aufmerksamkeit bekommt, kann auch seine Ideen nicht verbreiten.

UND DARÜBER HINAUS:

Wir wissen, dass wir frustriert und wütend werden, wenn wir nicht angehört werden. Kurzfristig mag die Strategie des Ignorierens oder des Übertönens der Gegner erfolgreich sein. Langfristig schüren wir deren Energie und Bereitschaft, unser Projekt zu behindern.

WIR ERHÖHEN DIE ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT UNSERES VORHABENS,

- ... wenn wir von Beginn an Fragen, Zweifel und Gegenargumente anhören und ernstnehmen – oder sogar einfordern. Das bezieht sich auf alle Stakeholder: Bürgerinnen und Bürger, organisierte Interessensgruppen sowie das eigene Team. Im eigenen Team kann es sich lohnen, eine oder zwei Personen als „mind guard“, als „Gedankenwächter“ einzusetzen: Ein Gedankenwächter hat den Auftrag, kontinuierlich konstruktive Kritik zu üben und unbequeme Fragen zu stellen, um das Team vor einem zu intensiven Tunnelblick zu bewahren.
- ... wenn wir keine Angst vor Gegenargumenten haben: Sie bringen uns weiter und können zur Verbesserung des Projekts beitragen. Probleme werden auf

diese Weise oft gelöst, bevor sie entstehen. Es gibt keine Idee, bei der es nichts gibt, was dagegen spräche. Wir sind erfolgreich, wenn uns das bewusst ist und wir die Gegenargumente fundiert beantworten können.

WENN WIR ENTGEGENGESETZTEN HALTUNGEN GEHÖR SCHENKEN,

- ... sorgen wir für eine konstruktive und entspannte Atmosphäre.
- ... erhöhen wir die Qualität des Projekts.
- ... erhöhen wir die Wahrscheinlichkeit, uns sachlich auseinandersetzen zu können, bevor sich Lager bilden.

II. STIMME VERLEIHEN**ERFAHRUNG:**

In Hamburg und bei anderen (Groß-)Projekten hat sich gezeigt, wie wichtig es ist, bekannte Anlaufstellen für nicht direkt Beteiligte zu schaffen. Es befanden sich daher Strukturen im Aufbau, um den unterschiedlichen Stakeholdern jeweils geeignete Anlaufstellen bieten zu können. Vom Bürgerbüro bis zu regelmäßigen Sitzungen mit verschiedenen Interessensgruppen (sogenannte „Stakeholder-Boards“).

MEINUNG:

„Manche Menschen sind einfach aus Prinzip gegen etwas. Das merkt man auch an den Wegen, die sie sich suchen und die oft nichts mit der Sache zu tun haben. Die Stuttgarter Bahnstreckengegner meinten plötzlich Borkenkäfer schützen zu müssen.“

ES STIMMT:

Es gibt Menschen, die einen kritischen Blick auf Entwicklungen haben und es mag auch eine kleine Gruppe geben, die Nein-Sager aus Prinzip sind.

UND DARÜBER HINAUS:

Wir wissen, das ist die Minderheit. Wer sich scheinbar eigenartige Wege sucht, um Gehör zu bekommen, ist vermutlich auf Wegen, die nachvollziehbarer gewesen wären, gescheitert. Wir nutzen schon als Kinder unterschiedliche Wege um Aufmerksamkeit zu erlangen – nicht alle Wege sind dabei konstruktiv.

WIR ERHÖHEN DIE ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT UNSERES VORHABENS,

- ... wenn wir unsere Strukturen so gestalten, dass alle Beteiligten standardmäßig eine Stimme bekommen und sich diese nicht erstreiten müssen.

WENN BETEILIGTE WISSEN, WIE SIE SICH GEHÖR VERSCHAFFEN UND IHRE FRAGEN STELLEN KÖNNEN,

- ... bauen wir Aggression ab und fördern die Sachlichkeit im Dialog.
- ... vermeiden wir, in Nebenschauplätze (vgl. Borkenkäfer) investieren zu müssen.
- ... verhindern wir, dass das Projekt gebremst wird.
- ... erhöhen wir die Transparenz, die Glaubwürdigkeit und die Akzeptanz des Projekts.

III. VERSTEHEN WOLLEN**ERFAHRUNG:**

In Sachen Olympia wurden in der Stadt viele Gespräche geführt. Viele Argumente wurden ausgetauscht – oft genug sehr gegensätzliche. Eine Haltung, die sich seitens der Projektverantwortlichen und zahlreicher Beteiligter durchzog, schaffte die Grundlage für eine gute Gesprächsqualität: Die Toleranz unterschiedlicher Ansichten.

MEINUNG:

„Vielen Menschen geht es ums Recht haben. Wenn ihnen nicht Recht gegeben wird, bilden sich Fronten. Man muss diesen Leuten zeigen, dass sie falsch liegen und das geschieht am besten mit einem guten sachlichen Argument.“

ES STIMMT:

Im Recht zu sein ist für die meisten von uns positiv konnotiert. Und wenn es gute sachliche Argumente sind, die eine Diskussion entscheiden, ist das sehr zu begrüßen.

UND DARÜBER HINAUS:

Wir wissen, dass es uns noch vor dem Recht haben darauf ankommt, verstanden zu werden. Psychologen nennen das Streben nach einer geteilten Sicht auf die Dinge das Streben nach „shared reality“. Man hat herausgefunden, dass wir in ähnlichem Maße zufrieden sind, wenn uns jemand zu verstehen gibt, dass er unsere Sichtweise für nachvollziehbar hält, wie wenn er ihr zustimmt. Es wird angenommen, dass das dahinterliegende Bedürfnis von uns Men-

schen ist, dass wir „testen“, ob unsere Sicht auf die Welt eine mögliche ist und wir alle Sinne beisammen haben. Fällt dieser Test positiv aus, ist das Wichtigste erreicht. Das Gewinnen im Sinne von Recht bekommen, fügt nur noch ein kleines Plus zu unserer Zufriedenheit hinzu. Diese Zufriedenheit ist bedeutsam, da sie die Offenheit für Argumente und die gegenseitigen Kompetenz- und Sympathiezuschreibungen beeinflusst.

WIR ERHÖHEN DIE ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT UNSERES VORHABENS,
... wenn wir in Gesprächen und Verhandlungen gegenseitig erst danach streben, die Denk- und Sichtweise des Gegenübers nachzuvollziehen. Dass wir verstanden werden, entspannt uns und macht uns offen für sachliche Argumente. Außerdem schätzen wir unsere Gegenüber als kompetenter und sympathischer ein, wenn diese uns Nachvollziehbarkeit spiegeln – ebenso eine gute Grundlage für konstruktive Zusammenarbeit.

WENN WIR UNSER GEGENÜBER ZU VERSTEHEN VERSUCHEN UND IHN WISSEN LASSEN, DASS WIR IHRE ODER SEINE HALTUNG (NACHDEM WIR SIE VERSTANDEN HABEN) ALS NACHVOLLZIEHBAR EMPFINDEN,

... verbessern wir durch den Prozess des Verstehen-Wollens die Datengrundlage, da wir mehr Wissen und Perspektiven anhäufen.

... erhöhen wir die Wahrscheinlichkeit, dass er oder sie uns für kompetent und sympathisch hält.

... vergrößern wir die Offenheit für sachliche Argumente.

... verkürzen wir auf lange Sicht die Dauer der Auseinandersetzung.

IV. JEDEN RECHT HABEN LASSEN

ERFAHRUNG:

Im Rahmen der Bewerbung Hamburgs um die Olympischen und Paralympischen Spiele 2024 wurde nach der Idee des „human centered design“ vorgegangen. Das beinhaltete unter anderem die Einbindung vieler Stakeholder und die Schaffung von Strukturen, in denen das Wissen und die Kompetenz der unterschiedlichen Personen(-gruppen) optimal genutzt werden kann.

MEINUNG:

„Expertinnen und Experten sollten die Entscheidungen treffen, da sie sich mit der Materie auskennen.“

„Bürgerinnen und Bürger sollten die Entscheidungen treffen, da sie Nutzer und oft Geldgeber sind.“

ES STIMMT:

Expertinnen und Experten haben sich mit der Unterstützung der Gesellschaft aus- und weitergebildet. Sie haben ihre Kompetenzen und ihre Intuition in einem Bereich professionalisiert und gründen ihre Entscheidungen auf Wissen und Erfahrung. Das ermöglicht ihnen, auch (erst) langfris-

tig positive und manchmal kontraintuitive Entscheidungen zu treffen und Bewertungen vorzunehmen, die andere Menschen aus verschiedenen Gründen überfordern würden.

ES STIMMT AUCH:

Bürgerinnen und Bürger sind diejenigen, die die (positiven wie negativen) Auswirkungen von Entscheidungen spüren. Sie als Nutzer sind Experten ihrer Bedürfnisse und Sorgen und können diese in den Prozess miteinbringen.

UND DARÜBER HINAUS:

Eine Sachlage ist weder so, wie sie von Experten, noch wie sie von Bürgern gesehen wird. Beide Blickwinkel sind von großer Bedeutung und sollten einbezogen werden: Expertenwissen zur Verfügung zu haben, ist für eine Gesellschaft viel Wert. Das Wissen und Können von Fachleuten ermöglicht Innovation und langfristige Verbesserung. Diese kann nur gelingen, wenn die Nutzer in den Blick genommen werden, da sie die „Empfänger“ sind und ihre Einschätzung eine wichtige Grundlage dafür ist, ob etwas als „Verbesserung“ angesehen werden kann oder nicht.

WIR ERHÖHEN DIE ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT UNSERES VORHABENS,

... wenn wir Experten- und Bürgermeinung jeweils im angemessenen Rahmen in unsere Projekte einbeziehen. Wir dürfen die beiden Perspektiven nicht gegeneinander aufwiegen und in „entweder – oder“ denken, vielmehr geht es darum, zu ge-

genseitiger Wertschätzung beizutragen. Klare Strukturen, die beiden Perspektiven einen Platz zuweisen, unterstützen diesen Prozess.

WENN WIR EXPERTEN- UND BÜRGERMEINUNG VON BEGINN AN ANGEMESSEN NUTZEN,

... erhöhen wir die Qualität des Projekts, da Experten nicht an den Nutzerbedürfnissen vorbei entscheiden.

... sichern wir die Akzeptanz eines Projekts, da alle Perspektiven eingeflossen sind.

... verringern wir die Wahrscheinlichkeit, später im Prozess aufgehalten zu werden.

V. WAHRNEHMUNG STATT WAHRHEIT SUCHEN

ERFAHRUNG:

Die Haltung zu Olympia in zwei „Lager“ einzuteilen, wäre viel zu kurz gegriffen gewesen. Die Zusammenarbeit mit den vielzähligen Gruppen zeigte immer wieder, dass jeder seine individuelle Sicht mitbringt und dass es wertvoll ist, diese in ihrer Differenzierung kennenzulernen.

MEINUNG:

„Eine rationale Betrachtungsweise lässt uns unsere Umwelt so wahrnehmen wie sie ist.“

ES STIMMT:

Wenn wir auf objektive Kriterien fokussieren, bekommen wir einen guten Eindruck der Realität.

UND DARÜBER HINAUS:

Unsere Wahrnehmung verläuft hypothesengeleitet. Der Volksmund weiß „Man sieht das, was man sehen möchte“ und engt seine Wahrnehmung damit manches Mal gefährlich ein. Diese Erkenntnis lässt sich auch in wissenschaftlichen Experimenten finden. Einzelne Reize können die Wahrnehmung oder Interpretation von anderen Reizen überlagern: Haben wir beispielsweise eine Person als besonders klug erlebt, suchen wir unbewusst nach bestätigendem Verhalten bei ihr. Etwaige unbedachte Äußerungen der Person werden als „Ausrutscher“ interpretiert.

Besonders bestimmend sind die ersten Eindrücke, die wir von jemandem sammeln. Diese ersten Erfahrungen bestimmen also unsere Hypothesenbildung. Ist man sich untereinander nicht sicher, wie eine dritte Person „in Wahrheit“ ist, liegt es (neben anderen Aspekten wie persönlichen Vorlieben, gegenseitiger Passung etc.) an den unterschiedlichen Hypothesen, die man sich über sie gebildet hat und nach deren Bestätigung man immer wieder sucht.

Gefährlich ist vor allem die Zuteilung von Einzelnen zu festen Gruppen. Der Gedanke „Sie gehört zu den Gegnern.“ legt die eigene Wahrnehmung bereits zu Anfang fest.

WIR ERHÖHEN DIE ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT UNSERES VORHABENS,

... wenn wir unsere Wahrnehmung nicht mit der Wahrheit gleichsetzen. Das bedeutet im Umkehrschluss keinen Aufruf zu kontinuierlichem Selbstzweifel, sondern vielmehr die Routine, sich immer wieder zu hinterfragen: Was sind unsere Hypothesen? Welche Berechtigung haben sie? Könnte es auch anders sein? Ein solcher reflektierender Austausch bietet sich auch im Team an.

... Jemanden nach seinen Bedenken fragen anstatt ihn zu einer Gruppe zuzuordnen und damit die individuelle Sicht ignorieren.

WENN UNS BEWUSST IST, DASS UNSERE WAHRNEHMUNG NACH BESTIMMTEN MUSTERN VERLÄUFT,

... vermeiden wir zu rasches Akzeptieren von eventuell verzerrten Ansichten.

... schaffen wir eine Atmosphäre, in der sachliche Aspekte besser von persönlichen zu trennen sind: Ein in Frage stellen einer Wahrnehmung bedeutet dann nämlich kein in Frage stellen der Kompetenz des Wahrnehmenden.

... erhöht die Offenheit gegenüber konträren oder komplementären Wahrnehmungen und kann so die Qualität verbessern.

VI. WISSEN VERMEHREN**ERFAHRUNG:**

In der Bewerbung um die Olympischen und Paralympischen Spiele 2024 wurde unter vielen Beteiligten Wissen sehr früh geteilt. Plakativstes Beispiel sind die Planungsentwürfe für die OlympiaCity, die Sportstätten und das Mobilitätskonzept.

MEINUNG:

„Wissen ist eine kostbare Ressource, die man sicher verwahren muss.“

ES STIMMT:

Wissen ist oft das Ergebnis großer Investitionen und wer investiert hat, hat das Recht am Ertrag. Wissen ist außerdem oft erfolgskritisch und selbstverständlich sollte man sein Wissen nicht zu seinem Nachteil teilen.

UND DARÜBER HINAUS:

Wir wissen, dass Herrschaftswissen, also sehr selektiv geteiltes Wissen, an vielen Stellen eine deutliche Verlangsamung im Projekt verursacht. Wenn Wissen schnell und standardmäßig unter den Beteiligten geteilt wird, kann das Projekt schneller vorankommen. Einmal, weil sich Information schneller an mehr Menschen verteilt und wirksam werden kann. Zum zweiten, weil das Teilen von Information Wertschätzung bedeutet und wir in einer wertschätzenden Atmosphäre besser arbeiten. Kein Verhalten führt zu so umfassend negativen Konsequenzen wie Ignorieren oder Ausschließen von anderen.

WIR ERHÖHEN DIE ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT UNSERES VORHABENS,

... wenn wir intern dazu übergehen, mutiger zu sein, wenn es darum geht, Informationen zu teilen. Es mag Überwindung kosten, vor allem, wenn die Organisationskultur implizit anderes vorschlägt.

... wenn wir das Teilen von Wissen belohnen – und sei es nur mit einem expliziten Dank.

... wenn wir auch erste Pläne und Vorhaben bereits mit Bürgern teilen. Eventuell braucht es eine Gewöhnungsphase, bis man sich eingespielt hat, wie mit solchen frühen Informationen umgegangen werden muss (man muss sich daran gewöhnen, dass noch nichts feststeht; es bedeutet nicht, dass alle Ideen und Wünsche umgesetzt werden können; etc.).

WENN WIR MIT WISSEN GROSSZÜGIGER UMGEHEN,

... fühlt sich seltener jemand ausgeschlossen und damit verbessern wir die Arbeitsatmosphäre.

... nutzen wir mehr Ideen von mehr Menschen und verbessern so die Projektqualität.

... steigern wir Transparenz und verringern Vorbehalte gegenüber dem Projekt.

VII. STEUERUNG ERMÖGLICHEN - SICHERHEIT BIETEN

ERFAHRUNG:

Die Bewerbung Hamburgs um die Olympischen und Paralympischen Spiele 2024 war von Grund auf demokratisch und nahm die unterschiedlichen Stakeholder ernst. Ein „top-down“-Vorgehen wurde durch den Fokus auf frühe und breite Information und Beteiligung ersetzt.

MEINUNG:

„Es kann nicht jeder alles verstehen. Die Leute müssen lernen, Dinge auch einfach mal zu akzeptieren.“

ES STIMMT:

Unsere Welt ist so komplex, dass es unmöglich ist, von allen Prozessen vertiefte Kenntnis zu erlangen, selbst wenn man die Motivation und die benötigten Kapazitäten hätte. „Nein“ zu etwas zu sagen ist leicht, die Dinge besser zu machen hingegen weniger.

UND DARÜBER HINAUS:

Wenn wir uns in „die Leute“ hineinversetzen, wird uns schnell etwas Grundsätzliches klar: Etwas das unkontrolliert erscheint hat das Potenzial bei uns Sorgen auszulösen. Und auf Sorge reagieren wir mit Vorsicht, Distanz oder auch Widerstand. Wir wissen, was benötigt wird, um die Unsicherheit zu vertreiben, selbst wenn man nicht alles versteht. Menschen streben nach Kontrolle als Gegenteil von Ohnmacht, die infolge von nicht-wissen, nicht-

erwarten oder dadurch zustande kommt, dass man keine Möglichkeit hat, einzugreifen.

WIR ERHÖHEN DIE ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT UNSERES VORHABENS, wenn wir den Beteiligten Kontrolle ermöglichen. Dies erreichen wir,

... indem wir Vorhersehbarkeit liefern:

Wann soll was geschehen?

... indem wir Erklärbarkeit ermöglichen:

Warum und mit welchem Ziel soll etwas geschehen?

... indem wir Beeinflussbarkeit anbieten:

Welche Kanäle stehen wem zur Beteiligung offen?

Diese drei Faktoren gelten sowohl projektintern als auch –extern.

WENN WIR UNS DARUM KÜMMERN, DEN BETEILIGTEN KONTROLLE ZU ERMÖGLICHEN,

... verbessern wir den Prozess.

... steigern wir die Zufriedenheit der Beteiligten.

... erhöhen wir die Akzeptanz durch die Beteiligten.

3. Hintergrund: Menschliches Verhalten verstehen

Erkenntnisse über menschliches Verhalten bildeten die Grundlage der Beteiligungsstrategie der Bewerbung Hamburgs. Verstehen ist die Grundlage zielgerichteten Gestaltens. Unabhängig von Position und Verantwortungsumfang gestalten wir alle – mindestens unser eigenes Verhalten. Wollen wir dies erfolgreich tun, ist es hilfreich, mehr über unser Erleben und Verhalten zu verstehen. Auf dieses erfolgskritische Wissen wird im Folgenden in drei Abschnitten eingegangen. Über menschliche Bedürfnisse, menschliche Wahrnehmung und hilfreiche Denkstrategien.

MENSCHLICHE BEDÜRFNISSE

Neben überlebensnotwendigen Bedürfnissen, wie Nahrung und Schlaf, gibt es drei weitere Grundbedürfnisse:

1. **Verbundenheit:** sich mit Personen oder Gruppen verbunden fühlen, sich um diese sorgen zu können und von ihnen umsorgt zu werden.
2. **Kompetenz:** das Gefühl, dass die eigenen Handlungen Auswirkungen haben (also nicht belanglos sind) und Möglichkeiten zu haben, in denen man seine Fähigkeiten zum Ausdruck bringen kann.
3. **Autonomie:** selbstbestimmt handeln zu können.

Ist unser Bedürfnis in diesen drei Bereichen befriedigt, geht es uns gut, wir können handeln und sind gesund. Resultierende Schlagworte sind daher Wohlbefinden und Produktivität.

Bedürfnisbefriedigung -->
Wohlbefinden & Produktivität

Wohlbefinden und Produktivität bilden die notwendige Basis erfolgreicher Projekte: alle Beteiligten (dazu gehören Sie auch selbst) sollen handlungsfähig sein.

„Wohlbefinden“ ist kein luxuriöser Zustand an zwei Tagen im Urlaub. „Wohlbefinden“ bezeichnet den gesunden und guten Zustand von Menschen, in dem sie optimal wirken können. Für „Produktivität“ ließe sich auch „Schaffenskraft“ sagen. Auch hier sei das humanistische Verständnis betont.

Im Zustand eines solchen Wohlbefindens werden außerdem schneller bessere Ergebnisse erzielt.

Ziel in jedem Projekt sollte sein, dass wir auf die Bedürfnisbefriedigung aller Beteiligten achten. Dabei geht es nicht darum, das individuelle Niveau von Wohlbefinden zum

Projektziel zu erheben. Vielmehr wird deutlich, dass Projektziele besser erreicht werden können, wenn Bedürfnisbefriedigung gegeben ist.

Für die eigene Einschätzung der Relevanz und Gültigkeit dieser Idee hilft die persönliche Reflexion: Vergleichen Sie zwei erlebte oder fiktive Projekte. In einem fühlten Sie sich als Außenseiter, von Ihnen wurden Fähigkeiten verlangt, die Sie noch nicht erworben hatten und bei kaum einer Aufgabe hatten Sie Gestaltungsspielraum. In einem zweiten Projekt fühlten Sie sich zweifelsfrei als Teil eines Teams, die Anforderungen

forderten Ihre Kompetenzen: Sie konnten zeigen, was Sie können und lernten doch immer dazu und konnten eigene Ideen einbringen, die sich weiterentwickelten.

Es ist wohl offensichtlich, bei welchem Projekt wir uns wohler fühlen und besser arbeiten konnten. In vielen Projekten gelingt uns die Herstellung einer Situation wie im zweiten Beispiel gut. Und das auch, ohne Theorien und empirische Erkenntnisse über menschliche Bedürfnisse präsent zu haben. Wo kann dieses explizite Wissen hilfreich sein?

In Situationen, in denen es uns noch nicht gelingt, in denen Frustration, Absentismus, Entscheidungshemmung oder Verantwortungsdiffusion um sich greifen und sich darüber Ratlosigkeit breit macht. In solchen Situationen kann es besonders nützlich sein, sich menschliche Bedarfe bewusst zu machen und aktiv deren Befriedigung anzugehen.

Auch in Situationen, in denen Wohlbefinden und Produktivität gegeben ist, lohnt sich die Reflexion, um herauszufinden, aufgrund welcher Gegebenheiten, Maßnahmen oder aufgrund welcher Kultur der Zustand so positiv ist. Denn wenn uns nicht bewusst ist, was zum Erfolg führt, fällt es uns oft schwer, die Erfolgsfaktoren beizubehalten und weiter in sie zu investieren.

Die positive Wirkung der Bedürfnisbefriedigung betrifft nicht nur den „Empfänger“ derselben: Auch die Person, die für die Bedürfnisbefriedigung sorgt, erlebt ein höheres Maß an Wohlbefinden. Erfahrene Bedürfnisbefriedigung erhöht außerdem die Wahrscheinlichkeit, selbst Aspekte des sozialen Kontexts in einer Art und Weise zu gestalten, mithilfe derer andere Bedürfnisbefriedigung erleben können, insofern kann durch bedürfnisorientiertes Verhalten ein positiver Dominoeffekt erzielt werden.

MENSCHLICHE WAHRNEHMUNG

Unsere Wahrnehmung bildet die Grundlage für unsere Handlungen. Wir müssen uns auf das, was wir wahrnehmen verlassen können. Stellten wir unsere Wahrnehmung in Frage, würden wir in uns größter Unsicherheit wiederfinden. Mehr über die „Funktionsweise“ unserer Wahrnehmung zu lernen, ermöglicht uns eventuelle Fehlerquellen in unserer Interpretation der Wirklichkeit herauszufinden.

Zu entdecken, dass Wahrnehmung nicht absolut objektiv abläuft, soll nicht zu Verunsicherung führen sondern vielmehr dazu, den eigenen Blick auf die Dinge, immer wieder zu hinterfragen.

Unser Wahrnehmungssystem hat, wenn man das technische Bild bemühen möchte, einen äußerst leistungsfähigen Prozessor. Von dem, was prinzipiell wahrgenommen wird, gelangt nur wenig in unser Bewusstsein. Das merkt man beispielsweise an reflexhaftem Verhalten. Als Autofahrer bremsen wir oft bevor wir bewusst „melden“ können, was der Auslöser unserer Aktion war. Um die Fülle von möglicher Information aus der Umwelt bearbeitbar zu machen, nutzt unser System sogenannte „Heuristiken“ – Abkürzungen und Vereinfachungen, wenn man so will. Stereotype und Vorurteile sind Beispiele dafür. Das schnelle Gruppieren oder Einsortieren von Geschehnissen oder Menschen hilft uns, die Informationsmenge zu bewältigen. Gleichzeitig birgt es die Gefahr, die Welt zu

Wie kann Bedürfnisbefriedigung erreicht werden?

Das **VERBUNDENHEITSBEDÜRFNIS** kann befriedigt werden, indem den Beteiligten Wertschätzung entgegengebracht wird und indem Beziehungen / Gemeinschaften geschaffen werden, in denen wir uns aufgehoben fühlen und in denen uns und unseren Erfahrungen Interesse entgegengebracht wird. Diese Anhaltspunkte sind die Säulen einer Team- und Organisationskultur und bilden die Grundlage für Commitment.

KOMPETENZ kann durch positive Erwartungshaltung gegenüber den Fähigkeiten oder Leistungen des anderen sowie durch eine Lernerorientierung unterstützt werden. Das Motto „Stärken stärken“ – also der Fokus auf vorhandene Kompetenzen und Talente und deren Weiterentwicklung – weist den Weg in Richtung Befriedigung des Kompetenzbedürfnisses.

Das **AUTONOMIEBEDÜRFNIS** kann dadurch befriedigt werden, dass die Perspektive des Gegenübers anerkannt und einbezogen wird, dass Begründungen und sinnvolle Informationen in einer nicht-manipulativen Art und Weise angeboten werden, die Beteiligten Wahlmöglichkeiten und hilfreiches Feedback bekommen und darin unterstützt werden, selbständig zu sein. Das Schaffen einer Fehlerkultur und die Unterstützung kreativer Lösungswege trägt ebenso zur Befriedigung des Autonomiebedürfnisses bei.

sehr zu vereinfachen und relevante Differenzierungen nicht mehr bewusst wahrzunehmen. Die eigene Interpretation des Gesehenen sollte daher immer wieder auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden. Außerdem ist es lohnenswert, eine Teamkultur zu schaffen, in der offen angesprochen werden kann, wenn unterschiedliche Interpretationen vorliegen.

Ein weiteres Muster unserer Wahrnehmung bietet wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung erfolgreicher Zusammenarbeit. Menschen reagieren empfindlich auf Einschränkungen. Erklärungen lassen sich in der evolutionären Psychologie finden, die Gründe für menschliches Verhalten in den lange zurückliegenden Gegebenheiten und den daraus resultierenden Herausforderungen sucht. Einschränkungen bedeuten im Zweifel schlechtere Überlebenschancen.

Es kann also als Urinstinkt verstanden werden, auf die Vermehrung von Gut zu setzen. Unsere Wahrnehmung hat sich an diesen Instinkt angepasst, beziehungsweise unterstützend herausgebildet. Erfahren wir den Wegfall einer Alternative, erscheint uns eben diese besonders attraktiv. Ein eben ausverkauftes Produkt, eine anderweitig vergebener Auftrag, die heute geschlossene Ausstellung – all das läuft Gefahr, besonders attraktiv zu werden.

In Projekten können wir diesem Phänomen auf zwei Wegen begegnen:

1. Bedachtes Auswählen von Alternativen Fokus weg von letztlich unmöglichen Optionen hin zu denen, die wirklich zur Wahl stehen.
2. Einplanen der Attraktivitätssteigerung Damit rechnen, dass im Verlauf ausscheidende Optionen (zumindest in direkter Reaktion) als attraktiver empfunden werden. Genügend Zeit einplanen, Verständnis äußern und erst nach einiger Zeit argumentativ entgegnen.

Wichtig ist, dass Wahrnehmungsmuster dieser Art keine Schmälerung der Echtheit und Bedeutsamkeit einer Äußerung bedeuten. Ein bestehendes Stereotyp oder eine Attraktivitätseinschätzung mag durch ein Wahrnehmungsmuster (mit) entstanden sein, ist aber als Äußerung, als „Wahrheit“ meines Gegenübers ernst zu nehmen und nicht etwa als „Wahrnehmungsfalle“ abzutun.

HILFREICHE DENKSTRATEGIEN

So, wie das richtige Training zu einer Leistungssteigerung im Sport führt, können passend gewählte Denkweisen zum Erfolg im Umgang mit Gedanken führen. Drei hilfreiche Denkstrategien sollen hier dargestellt werden.

1. **und statt oder**
Wenn wir in Projekten nicht weiterkommen, liegt es häufig daran, dass wir zu viele Einschränkungen annehmen. Sollen wir diesen oder jenen Weg gehen? Sollen wir ihrem oder seinem Interesse den Vortritt geben? Die Lösung kann oft kommen, indem man Wege zur Erfüllung von beidem sucht. Oftmals ist ein win-win machbar – wenn wir danach suchen.
2. **wie statt ob**
Die Frage, „ob“ etwas verfolgt werden soll, hängt stark an der Frage, „wie“ das eventuell (nicht) angestrebte Ziel genau aussieht. Bevor das „wie“ nicht geklärt ist, sollte über das „ob“ noch nicht gesprochen werden. Wir investieren unser Zeit effektiver mit der frühen Klärung des „wie“s. Denn irgendwann steht diese auf jeden Fall an.
3. **love it, change it or leave it**
Auch wenn es unangenehm ist, manche Zustände lassen sich auch nach kreativer Suche nicht verändern. Wir verlieren oft viel Zeit und kognitive Ressourcen darauf, gedanklich an nicht oder schwer veränderbaren Zuständen zu verhaften. Es lohnt sich

auch hier die Reflexionsfrage: Mag ich den Zustand? Wenn nein: Kann ich ihn ändern? Wenn nein: Wie kann ich mich von der Idee am schnellsten verabschieden?

Der bewusste Umgang mit Denkweisen und Gefühlen wird „Psychohygiene“ genannt. Auch in Bezug auf Kognitionen und Emotionen ist es gesundheitsförderlich, auf Klarheit („Sauberkeit“) zu achten und gegebenenfalls zu lernen, wie wir diese schneller erfolgreicher erreichen.

Es bietet sich an, im Arbeitsalltag immer wieder einen gedanklichen Schritt zurück zu treten und diese drei Gedanken durchzugehen. Auch kann im Team zur Routine gemacht werden, sich die drei Strategien gegenseitig in Erinnerung zu rufen.

4. Fazit: Erfolgsfaktor Beteiligungskultur

Die Erfahrungen mit Beteiligung in der Bewerbung Hamburgs um die Olympischen und Paralympischen Spiele 2024 waren sehr positiv.

Viele der Beteiligten zeigten sich ausgesprochen überzeugt von dieser strategischen Ausrichtung des Projekts und berichteten neben dem zumindest anfänglich deutlich erhöhten Arbeitsaufwand von merklich guter Atmosphäre und Qualität, wenn auf Grundlage des Beteiligungsgedankens gearbeitet wurde. Die Anstrengung die es kostet von vornherein auf die Einbindung vieler zu setzen, zahlt sich später aus, da sie den Grundstein für bessere Kooperation bildet.

Für die Phase nach dem Referendum war geplant, mit allen verantwortlichen internen und externen Stakeholdern eine Marke „Olympische Beteiligung“ zu entwickeln. Die Stadt, die Region und das Land hätten am Beispiel der Bewerbung gemeinsame Strukturen und Prozesse gestaltet und damit wechselseitig lernend eine langfristige Beteiligungskultur geschaffen.

Damit Beteiligung erfolgreich sein kann, müssen neben einer gemeinsamen Haltung wie sie in diesem Papier beschrieben wurde, klare Strukturen und Verantwortlichkeiten geschaffen werden. Einen Beteiligungsprozess aufzusetzen, benötigt Zeit und muss unter Einbindung der internen Stakeholder geschehen. Auch für diese gilt, dass Einbezogen sein die Grundlage effektiver Kooperation ist.

