



# LUND UNIVERSITY

## Die Macht der Gewohnheit zu überwinden : Bürgeraktivierung in Schweden

Denvall, Verner

2002

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Denvall, V. (2002). *Die Macht der Gewohnheit zu überwinden : Bürgeraktivierung in Schweden*. (Working paper-serien). Lunds universitet : Socialhögskolan. <http://www.soch.lu.se/wpaper/PDF/WP2002-2.pdf>

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00



# **Die Macht der Gewohnheit zu überwinden – Bürgeraktivierung in Schweden**

**Loccum 7 bis 9 September 2001**

***Dr Verner Denvall***

[Verner.denvall@soch.lu.se](mailto:Verner.denvall@soch.lu.se)

**Socialhögskolan, Lunds Universitet, Box 23, 221 00 Lund, Schweden**

Meine Damen und Herren, verehrte Zuhörer!

Ich will damit beginnen mich bei Adrian zu bedanken der mich generös eingeladen hat obwohl er weiss, dass mein Schuldeutsch recht miserabel ist. Ich war tatsächlich gezwungen zu meiner 75 jährigen Mutti zu gehen damit sie mit der Übersetzung behilflich war. Sie stammt von einer Deutsch sprechenden Familie in Estland.<sup>1</sup>

Wer bin denn ich der im reifen Alter meine Mutti um Hilfe bitten muss? Ich unterrichte und forsche an der Sozialhochschule, Universität in Lund, eine tausendjährige Stadt in Südschweden.

Dazu arbeitete ich 15 Jahre als Sozialarbeiter.<sup>2</sup>

Mein Unterricht richtet sich auf sociale Veränderungsarbeit und um diese auszuwerten. Weiterhin um Forschung und Wissenschaft, Hantierung von theoretischem Wissen und Landesplanung. Ausserdem bin ich tätig als Moderator für ein Netzwerkbetrieb. Dieser Betrieb wird auf einige Bemerkungen hinweisen vom schwedischen Horizont angeheud den Konsequenzen, dass wir in diesem veränderlichen Milleniuwechsel umgeben sind von Institutionen die gepräget sind von Bürokratie und Versteinerung. Ich nenne dieses die Macht der Gewohnheit.

Mit dem Resultat in der Hand ist es ja leicht klug zu sein. Doch um neue hervorbrechende Gesellschaftsmuster zu deuten stellt man Anforderungen an Grosszügigkeit und Fähigkeit in neuen Banen zu denken. So mancher fühlt sich unsicher und desorientiert beim Übergang ins zwanzigste Jahrhundert. Die alten Wahrheiten aus dem Industriestaat - Arbeit/Kapital, links/rechts, Wert der Arbeit, Loyalität, Stabilität usw das alles wird nicht länger gleichartig geschützt.

---

<sup>1</sup> Grossen Dank für Gita Denvall und Adrian Reinhart für ausserordentliche Hilfe beim Entstehen von diesem Artikel.

<sup>2</sup> . [www.soch.lu.se](http://www.soch.lu.se) und [www.framtidsverkstad.se](http://www.framtidsverkstad.se)

Sowie bei früheren historischen Übergängen hat man die Affassung das Neue, in unserem Falle der hervorbrechende Informationsstaat sei verlockend und bedrohlich. Demokratie und Einfluss was bedeutet das in einer zeit von schnellen Veränderungen und Unsicherkeit?

Ich werde die demokratische Verneuerungsarbeit diskutieren teilweise angesichts vieljähriger Forschung, wie eigene Suchkonferenzen und Zukunftswerkstätte in Schweden. Durch diese wurde die komplizierte Relation verdeutlicht zwischen Behördebefugnisse und örtliche Demokratie. Es ist gerade die Fähigkeit dieses zu handhaben gleichzeitig ist es das Signum der Öffentlichen Tätigkeit. Die Mischung von drei untereinander verschiedenen Verpflichtungen tut den öffentlichen Bereich so viel spannender und mehr komplex wie zum Beispiel private Geschäftstätigkeit.

Die Lehre die gezogen wird diskutiert man mit Ausgangspunkt von zwei unentbehrlichen Ecksteinen in aller verneuerungsarbeit. Erstens die politische und demokratische Dimension die sich auf den Absland zwischen Politiker und Wählern hält und zwischen representative und direkte Demokratie zweitens die professionelle und organisatorische Dimension wo verschiedene Ansichten, theoretische und ideologische Betrachtungsweisen - zu verschiedenen Lösungen gelangen was man tun darf und kann. Wir haben uns selbst die Rute gegeben durch politische Instutitione welche oftmals besser alte Lösungen verwalten können als Visione zu formulieren für einen neuen Gesellschaftsbau.<sup>3</sup>

## **Die Konsequenzen der Globalisierung**

---

<sup>3</sup> Die Institutionskritik hat sich zu einer speciellen Richtung im Bereich der Organisationstheorie entwickelt. Organisationen beeinflussen einander und machen einander alles nach. Oft befinden sie sich in Zusammenhängen wo sie mehr oder weniger mit einander verknüpft sind. Ihre Handlungsfreiheit wird somit stark beschneidet. Es gibt normative Vorbilder, Regel, Gesetze, Ausbildungen und sofort, welche diese Ordnung verursachen. Das betrifft besonders Öffentliche Organisationen und das trägt dazu bei, dass diese Legalität nachstreben und Anerkennung von der Umgebung. Um Institutionen aufrecht zu erhalten sind Wiederholung und Regeln erforderlich. Veränderungen gründen sich nicht auf absichtliche Wahl und Erwägungen sondern auf Anpassung von Regeln und Forderungen die ausserhalb und innerhalb der Organisation erweckt werden. Dieses kann eine Erklärung sein warum es schwer ist mit bürokratischen Traditionen in gewissen Organisationen fertig zu werden – und das viele der Ansicht sind, dass die Organisationen undemokratisch sind und schwer zu beeinflussen. Sehe weiter: March, James G. & Olsen, Johan P. 1989. *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics.* New York: Macmillan. Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. 1991 (eds). *The new Institutionalism in Organizational Analysis.* Chicago: University of Chicago Press.

Der Katalonische Sociologe Manuel Castells, heute in der USA wohnhaft, hat im Prachtwerk *Infomationsalter*, das sicherlich mehrere von euch gelesen haben, er hat beschrieben wie unsere Welt heute von zwei voneinander widersprüchlichen Tendenzen geformt wird. Globalisierung, beziehungsweise identitätsstiftend. Er kann hinweisen wie die technologische Revolution und die Strukturveränderung des Kapitalismus eine neue Gesellschaftsform herbeigeführt hat. Diese nennt sich Netzwerkgesellschaft. Unser Zeitalter wird geprägt von schneller Globalisierung von ekonomischen Aktivitäten, das ist herausfordernd für die Souveränität der Nationalstaaten und verursacht eskalierende Flexibilität und Instabilität im Arbeitsleben. Dieses verursacht nach Castells Beobachtungen sowohl Foranssetzungen für Individualismus wie für einen umfassenden Aufschwung für kollektive Identität.<sup>4</sup>

Wenn wir heute Benutzermacht und Benutzereinfluss diskutieren, müssen wir uns klar darüber sein, dass beide schwer zu fangen sind wegen ihrer Geschwindigkeit und Beweglichkeit und dass sie durch neue Möglichkeiten organisiert zu werden eine starke Bedrohung für die etablierten Institutionen ausmachen. Diese haben es schwer gleichen Schritt mit der Zeit zu halten. In Schweden können wir bemerken, dass es an Zuversicht an politischen Systemen mangelt.

Das Interesse für die Parteipolitik vermindert sich sukzessiv, wir haben um sich offen auszudrücken, sterbende Parteien in Schweden und ein reduziertes Interesse für allgemeine Wahlen. Am deutlichsten zeigt es sich unter Gruppen welche die Auffassung haben nicht von den Politikern vertreten zu werden: Junge und Einwanderer. Gleichzeitig wissen wir, dass diese Gruppen garnicht uninteressiert sind von Politik, ganz und gar nicht. Die Konsequenz ist jedenfalls eine grosse Menge von staatlichen Untersuchungen, eine wird ungefähr jedes fünfte Jahr in Schweden eingesetzt, also wie man die Demokratie retten soll.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Castells, Manuel 1996 – 1998. *The Information Age, Economy, Society and Culture. Volume I – III*. Oxford: Blackwell Publishers.

<sup>5</sup> Eine ausgezeichnete Übersicht wurde in der letzten Zeit veröffentlicht betreffend der Entwicklung der lokalen Demokratie. Diese Übersicht ist zugänglich via Internet wo es eine englische Zusammenfassung gibt: <http://www.demokratitorget.gov.se/>.

Wide, Jessica & Gunnar Gustavsson 2001. *Lokal demokrati i förändring. En översikt*. Stockholm: Svenska komunförbundet. ((lokale Demokratie verändert sich. Eine Übersicht. Stockholm: Der schwedische Gemeindetag). Ein Durchgang von Benutzermacht in einer Demokratieperspektive, zugleich eine Berichterstattung von einem Sydschwedischen Versuch: Boverket 1998. *Vem bestämmer – om medborgarinflytande och kommunal planering*. Karlskrona: Boverket (Wer bestimmt – über Bürgereinfluss und Kommunale Planierung).

Die letztere in dieser Reihenfolge kam mit dem Schlussbedenken vor einem Jahr. Eine Anzahl Rapporte wurden publiciert. Es wirkten mit mehrere hundert Forscher, unter anderen ich. Die Vorschläge wie man die Demokratie verstärkt sind viele, die Analysen des Problemes der Demokratie ebenfalls.<sup>6</sup> Eine besondere Schwierigkeit mit diesen intellektuellen Analysen ist, dass sie zusammen eine Art von moralisch - demokratischer Front bilden. Es ist richtig dass die Leute selbst über ihren Alltag bestimmen dürfen ja der Staat soll es sogar ermuntern und die Schulen müssen in ihrem Unterricht das Interesse für Institutionen der Demokratie befördern. Was man dagegen bei alle diesen Analysen vergisst, doch was Castells deutlich zeigt, ist das die Möglichkeiten des Informationsalters so wie von guten wie auch von umstürzenden Kräften angenommen wird. Er hat erschreckende Schilderungen wie die amerikanische Rechtsextremismus via dem Netz mobilisiert und wie es gelingt einen grossen aktiven Einfluss zu gewinnen. Mit Hilfe von charismatischen Führern und Propheten kann eine soziale Bewegung den rechten Weg zeigen und dabei verfallende Institutionen untergraben. Diese Herausforderungen in den Fusspuren der Netzwerkgesellschaft veranlasst uns alle einzusehen das die Menschen den Wunsch haben an Beschlüssen teilzunehmen. Dieses ist ernsthaft und wird einen nötige und vitalisierender Bestandteil in der Entwicklung des Staatswesens anstreben - aber es wird auch ungeahnte Möglichkeiten geben für fanatische und fundamentalistische Gruppen in sozialen Bewegungen jenseits allem Einblick. Ihr gemeinsames Merkmal wird sein, dass wo sie sichtbar sind, werden die Institutionen der Demokratie mit Bestürzung, Verwirrung und veralteten, almodischen Lösungen reagieren.

Lässt mir ein schwedisches Beispiel geben:

In Schweden in Göteborg eine EU-Zusammenkunft statt die mehrere von den Leitern der Welt versammelte. Doch da versammelten sich auch eine grosse Menge von Gruppen die ihre Meinung ausdrücken wollten und gegen die Konsequenzen einer Globalisierung protestierten. Wie sie sich sicherlich erinnern können passierten in diesen Tagen schwere Schassenkrawalle. Eigentum wurde zerstört, Autos in Brand gesetzt, Geschäfte vandalisiert, Leute wurden beschädigt, sogar beschossen und schwer verwundet von der Polizei. Das ist etwas Unerhörtes in unserem friedlichen Lande. Der Bürgermeister klagte: Man hat Göteborg vergewaltigt. Der Debatt später rührte sich um zerschlagene Fenster, vom Bedürfnis die Versammlungsfreiheit einzuschränken und das Militär einberufen

---

<sup>6</sup> Eine grosse Anzahl von Publikationen sind vorhanden. Ein Verzeichnis über diese findet man via dem Schlussbericht SOU 2000:1 *En uthållig demokati* (Eine Demokratie mit Ausdauer! Politik für Volksherrschaft im

werden muss um Sicherheit bei Zusammenkünften zu garantieren. Besonders hat man kleine Gruppen von autonomen Anarkisten angeklagt. Ich erinnere mich, dass man doch besonders über das Verhalten von deutschen Anarkisten beklagte. Später haben andere Zengenaussagen gezeigt, dass die schwedische Polizei einen grossen und entscheidenden Einfluss auf die Geschehnisse gehabt hat. Eine Anzahl von Versehen passierten laut mehreren unabhängigen doch einstimmigen Quellen. 112 Anmeldungen wegen Polizeigewalt sind eingereicht doch noch ist nichts untersucht worden. Die Stattsanwaltschaft versammelt sich in Krisissitzungen und murmelt beschwert im Massenmedium! Mehrere steinwerfende Jugendliche sind zu Gefängnisstrafen verurteilt worden. Dieses hat eine starke Reaktion und Kritik verursacht. Das Gewaltmonopol der Polizei ist eine Voraussetzung für eine zivilisierte Gesellschaft. Doch wenn sie missbraucht wird, davon zengt ebenso viel das Verhalten der militärischen Demonstranten davon dass die Demokratie erschwächt ist und dass die Institutionen sich das Recht vorbehalten das letzte Wort zu behalten.<sup>7</sup>

### ***Selbstbestimmung, Machtausübung und Demokratie.***

Es gibt viele verschiedene Relationen zwischen dem einzelnen Bürger und öffentlichen Institutionen. Der Mitbürger kommt in einer Reihe von verschiedenen Gestalten vor: als Wähler, Kunde, Patient, Benutzer oder Fürsorgeempfänger. Diese unterschiedlichen Mitbürgerrollen bauen auf verschiedene Tauschverhältnisse. Bis anfangs der Neunzehnhundert Jahre war diese Rollenverteilung recht unkompliziert. Es gab einen Unterschied zwischen Leuten (armen Leuten) und Leuten (den Begüterten). Das Menschenrecht war abhängig von der Brieftasche und vom Erbe. Mit dem Durchbruch des Wohlfahrtsstaates haben die Menscheurechte einen immer grösseren universellen Charakter erhalten. In Schweden sind viele öffentliche Bedienstete auch politische Mandatsträger und markorientierte Lösungen konkurrieren offen mit den Öffentlichen auf immer mehr Gebieten. Professionelle Modelle werden mit nutzorientierter Tätigkeit zusammengeweht. Kurz gesagt ist die öffentliche Sphäre immerzu vielfacetiger und beweglicher geworden. Frühere Lösungen im grossen Stil werden ersetzt mit Experimentierung auf örtlichem Niveau. Dieses umfasst viele Gebiete, nicht nur Service und Betreuung von unseren Jüngsten

---

2000 Jahrtausend. Sehe weiter die Diskussion in nächsten Abschnitt.

<sup>7</sup> Es mangelt noch an wissenschaftlichen Untersuchungen von diesen Geschehnissen. Sie wurden doch fleissig in den schwedischen Medien diskutiert.

und Ältesten, sondern auch Z.B. in der Schulwelt und auf dem Arbeitsmarkt - und in der Wohnungspolitik. Vier Probleme kommen vor bei diesen vielen alltäglichen Zusammenkünften zwischen dem einzelnen Individuum und den öffentlichen Betrieben.<sup>8</sup>

## 1 Statische Demokratiauffassung.

Es ist ungewöhnlich, dass man die Machtinstrumente mit anderen Begriffen Demokratie verwechselt. Der demokratische Aspekt von öffentlicher Tätigkeit wird dann in einem so begrenzten Perspektiv gleichgestellt mit der representativen Beschlussform. Die demokratische Dimension in öffentlicher Einflussausübung ist abhängig davon was man zu Stande bekommt (ihren Inhalt) und wie es geschieht (ihre Formen). Während die erstere Geltung immer ausgehen muss von Anschauungen und moralischen Erwägungen, röhrt sich der spätere um das rein instrumentelle wie ein Beschlussprozess in der Realität funktioniert Obwohl man recht viel mit der demokratischen Gestaltung der öffentlichen Tätigkeit in Schweden experimentiert hat seit den grosszügigen Lösungen der siebziger Jahre, kann man diese Anstrengungen im allgemeinen sehen als Versuch in vorhandenen Rahmen und Strukturen zu vitalisieren. Die Demokratieversuche der achtziger und neunziger Jahre bestanden zum großen Teil davon das Beschlussrecht von einem Niveau zu einem anderen überzuführen im Rahmen der selben Behörde oder demselben Träger. Gleich den finnischen Freikommunen versuchen. Dagegen hat es nicht die Umverteilung von Macht und Einfluss berührt zwischen Z.B. Bürgern und öffentlichen Behörden. Im Gegenteil

---

<sup>8</sup> Die Vorlage zum folgenden Abschnitt über Demokratie wurde inspiriert vom Beitrag meines Kollegen Professor Tapio Salonen in einen gemeinsamer Artikel: Denvall Verner & Tapio Salonen 1999. *Att bryta vanans makt – Framtidsverkstäder och det ständiga samhällsbyggandet* (Die Macht der Gewohnheit überwinden – Zukunftswerkstätte und der ständige Aufbau der Gesellschaft). Nicht publizierter Konferenzartikel unter Buch: Denvall Verner & Tapio Salonen 2000. *Att bryta vanans makt. Framtidsverkstäder och det nya Sverige*. Lund: Studentlitteratur (Die Macht der Gewohnheit überwinden. Zukunftswerkstätte und das neue Schweden). Sehe weiter: Dahl, Robert A. (1999) *Demokratin och dess antagonist*. Stockholm: Ordförands förlag (Die Demokratie und ihre Gegner).  
Ejvengård, Rolf (1991) *Vad är demokrati?* Stockholm: Ordförands förlag (Was ist Demokratie?)  
Elmbrant, Björn (1997) *Dom där uppe – dom där nere. Om demokratin i Sverige*. Stockholm: Atlas (Die da oben – die da unten. Von der Demokratie in Schweden).  
Montin, Stig (1998) *Lokala demokratiexperiment – exempel och analyser*. Demokratiutredningens småskriftserie (Lokale Demokratieexperimente – Beispiele und Analysen).  
Svensson, Ronny (1998) *Det nya Sverige byggs underifrån*. Östersund: Glesbygdsverket. (Das neue Schweden wirt von unten erbaut).  
Wallenberg, Jan (1996) *Den instabila demokratin – en strategi för den kommunala självstyrelsens framtid*. Stockholm: Kommentus förlag (Die instabile Demokratie – eine Strategie für die zukünftige kommunale Selbstverwaltung).

kommt eine zunehmende Spannung vor zwischen der "großen" (Systemniveau z.B. die Kommune) und der "kleinen" (Socialniveau z.B. Nachbarschaft). Bei zunehmenden Misstrauen der Mitbürger vis à vis den etablierten Machthabern stellt man die Hoffnung dass ein größeres mitbürgerliches Engagement in den kleinen und nahen Alltagsfragen den Demokratibau reften soll. Die Frage ist in wie fern die eingetüpfelte representative Demokratie sich zu einigen vermag mit verschiedenen tiefenwurzelnden demokratischen Ansdrucksformen

## 2 Die Ordnung der Angewohnten Macht.

Man kann nicht den Kuchen aufessen und ihn gleichzeitig behalten. Viele Politiker und Beamte fragen nach und heißen willkommen eine mehr aktive Rolle von Seiten Teilnahme der Benutzer. Man kann es in beinahe allen offiziellen Programmbeschreibungen erlesen z.B. in der Geschäftsführer der Wohnungsunternehmen, dem Entwicklungsplan der Verwaltung und den Zielangaben des politischen Amtes. Doch was passiert wenn die Ausgestreckte Hand zur konkreten Handlung greift? Wagt man neue Wege einzuschlagen und wagt man einen Teil der gewohnten Macht abzutreten? Man kann nicht Modernisierungsprozesse "hervorverwalten" und alles beim alten lassen. Eine strategische Wegwahl ist klarzumachen ob man eine Tätigkeit in vorhandenen Rahmen oder ob man neue Programmpunkte wählen soll die frühere Praxis ersetzen. Ein Problem entsteht wo dieses nicht klargemacht wird: wenn der Chef oder der Politiker sagt "verändert" aber eigentlich meint "in gewissen bestimmten Rahmen entwickeln". Der Angekleisterte Verneuerungseifer kann somit destruktiv sein und vorherrschende ungewünschte Verhältnisse verstärken. Ist man als Machthaber nicht bereit mehr Macht und Einfluss von sich zu lassen als bis zu einer bestimmten Grenze, dann muss man auch offen damit sein.

## 3 Das Dilemma des Misstrauens.

Auf der selben Art und Weise kann Fähigkeit die Möglichkeit zu ergreifen um konkrete Veränderungen in Stand zu bekommen gehindert werden durch frühere negative Erfahrungen. Wieviel Mal hat man nicht gehört "Es lohnt sich nicht", "das haben wir schon zu machen versucht" oder "sie hören ja nicht hinzu". Es ist ganz verständlich, dass man vorsichtig und negativ wird wenn Ideen und Engagement nicht ernsthaft genommen werden. Das Problem ist dass dieses zurück haltende Verhalten auch ansteckend in einem anderen Zusammenhang wirken kann, da wo wirklich kleine äußerer Hindernisse vorliegen. Dieses

wohlbekannte sozialpsykologische Muster verschübt damit die Hindernisse - alles OB und ABER zu den eigenen Vorstellungen des einzelnen Individuen. Diese "Gehirngespenster" können schwer zu erkennen sein in einer Entwicklungsphase weil sie sich öfter nicht zeigen bevor dahinter steckende Schätzungen und Attitüden aus Licht kommen. Wohnergruppen rieskieren in bockigem Misstrauen vis à vis der Kommune und der Wohnungsgesellschaft zu verblieben, anstatt für auftauchende Möglichkeiten offen zu sein. Vereine der Einwanderer verzichten auf weitere Kontakte mit den Vertretern der Kommune mit Hinblick auf frühere schwierige Erfahrungen.

#### 4 Reichweite der Selbstbestimmung.

Sweden ist auf vielerlei Art eine gutgeordnete und gutfunktionierende Gesellschaft. Die Expansion des Wohlfahrtstaates bedeutete eine durchgreifende Organisation in den verschiedenen Winkeln und Ecken des sozialen Lebens. Der einzelne Individuum gehört jetzt in der Regel zu vielen verschiedenen Vereinen, mit dem Recht ein bestimmtes Kollektiv in Ramen eines begrenzten Sachgebietes zu vertreten. In wenigen anderen Ländern haben z.B. Gewerkschaften, Wohn- und Freizeitorisationen eine so grosse Auswirkung wie in Sweden. Das "organisierte sociale Kapital" hat wenigstens ideologisch eine Renaissance erworben während der Krisen der neunziger Jahre. Das Zutrauen zu den Fähigkeiten von freiwilligen Organisationen ist gewachsen im Takt mit dem Zurückzug des Wohlfahrtstaates.

Die Bedeutung vom Selbstbestimmen der Menschen tendiert wegzufallen wenn man die Entwicklung des schwedischen Wohlfahrtstaates beurteilt. Im Gegenteil betonen die Akteure des Systemiveaus Parteien, Verwaltungen und Organisationen. Solche Betrachtungen "von oben nach unten" verfehlten in der Regel alles was in der unorganisierten Sphäre des Alltages vor sich geht, weil es eben nicht formalisiert und übersehbar ist. Proportional zu dem zunehmenden Ausbildungsniveau des schwedischen Volkes, Expansion der Informationsgesellschaft, veränderte Familien- und Freizeitmuster usw. hat sich eine Schlund geöffnet zwischen den Vertretenen und den Vertretenen. Parallel mit dem sich steigernden Misstrauen des schwedischen Volkes gegen die traditionellen Autoritäten der Gesellschaft, hat sich das Interesse für Fragen in Ramen des Staatwesens verstärkt. Die Frage ist inwiefern die Bereitschaft der Leute sich engagieren zu wollen so ausgenutzt werden kann, dass die wachsenden Differenzen zwischen

denen da oben - denen da unten, gut - beziehungsweise schlechtausgebildeten, armen - reichen nicht noch mehr verstört werden.

Ein Beispiel:

Die Stadt Stockholm hat seit lange Vororten gehabt die sich problematisch entwickelt haben. Ihr könnt euch sicher diese Stadtteile vorstellen, ihres Gleichen gibt es uberall in Europa. Sie werden von verschiedenen ethnischen eingewanderten Gruppen bewohnt, die Wohnungen sind oft von schlechter Qualität wegen schneller Bautigkeit und grossem Wechsel von Miethern, die Einwohner sind oft arm, arbeitslos und abhängig von Unterstützung. Man kann diese Bezirke als eine sttige Eitergeschwur beschreiben das nicht heilt. Darum cirkulieren vielerlei Recepte was zu tun ntigist.

In Stockholm wurde Mitte der neunziger Jahre ein politisches Program errichtet das ein fur allemal diese Probleme anfasst; das Programm zur Stärkung der Vorstädte. Jenes wurde von mir evaluiert. Als Hilfsmittel waren die grsstten ekonomischen Mittel die eine Stadt in Schweden jemals bewilligt hatte: eine halbe Milliarde Schwedenkronen in Laufe von vier Jahren, c:a 120 Milionen DM. Es wurde erwartet sowohl eine Aufrustung der Wohnbezirke wie auch eine Verstärkung der lokalen Demokratie. Empowerment sollte vorherrschen. Darum schuf man specielle Organe - Zusammenarbeitsgruppen - in den dreizehn ausgewahlten Stadtteilen. Alle Vorschläge sollten von dort kommen. Was geschah? Ja, nach funf Jahren können wir feststellen dass eine Anzahl von positiven Veränderungen in den Statteilen stattfanden. Psysische Verbesserungen kosten. Das ist gut, gleichzeitig bemerkken wir eine Reihe von Problemen welche die Unvollkommenheit in einem mehr demokratischen Perspektiv illustrieren.

- Der Benutzerinfluss ist eine Voraussetzung. Wrend des Prozesses schuf man stets eine Menge von Einschrkungen was da mit sich führte dass die Einwohner immer weiter weg kamen von der Macht die bestimmte was im Bereich geschehen sollte. Der direktdemokratische Enfluss wurde ununterbrochen reduziert durch neue formelle Beschlusse. Das führte mit sich dass das Interesse der Einwohner sukzessiv abnahm teilzunehmen.
- C:a 2 % der Einwohner nahmen manches Mal Teil an der Zusammenarbeit. Hauptsächlich waren es Leute die schon irgend einen Enfluss hatten, das heisst Schweden mit Arbeit. Einwanderer, Jugendliche und Frauen nahmen blos in geringem Masse teil. Das führt mit sich dass Fragezeichen nach bleiben angesichts der Vertretung in dieser Form von Benutzereinfluss. Diese Reslute sind

ubereinstimmig mit Untersuchungen in Dänemark. Diejenigen welche schon stark sind greifen zu kosten auf der Schwachen.

- Eine Stadt ist politisch beherrscht und eine Wahl kann mit sich führen dass die Ziele sich verändern. Das passierte in Stockholm da gab es einen politischen Machtwechsel. Die Konsequenzen waren Unsicherheit Beamte die gekündigt wurden oder die es satt hatten, Vertreibung von Gerichten und grosse Unklarheit. Die geplanten langfristigen Massnahmen verschwanden wegen politischer Uneinigkeit was die Auffassung der Leute verstärkte dass man Politikern nicht vertrauen kann.
- Das Programm zur Stärkung der Vorstädte richtete sich auf die Verhältnisse draussen im Wohnviertel. Niemals fragten sich die Institutionen der Stadt mit allen Beamten ob ihre Arbeit irgendwie dazu beitrug dass die Wohnorte Probleme hatten wegen dem Verhalten der Stadt. Solch ein Projekt ist abgesehen von seinen demokratischen Ambitionen im hohen Maße undemokatisch, es wird von oben bestimmt und die mit Einfluss sitzen unverändert in ihren Nestern. Ein Schlussatz ist, die Institutionen müssen sich selber prüfen.<sup>9</sup>

Das leitet mich weiter zu einem dritten und abschließenden Bereich.

### ***Die Institutionen aus verschiedenen Perspektiven.***

---

<sup>9</sup> Ein Rapport ist zu holen via [www.integration.nu](http://www.integration.nu); Denvall Verner & Helene Lati Edmark 1999. *Ytterstadssatsningen. Granskning av Stockholms stads program för förändring av 13 förortsområden 1995 - 1999*. Stockholm: Gatu- och fastighetskontoret (Programm zur Stärkung der Vorstädte. Untersuchung von Programm der Stadt Stockholm – Veränderungen in 13 Vorstadtgebieten 1995 – 1999) sowie Denvall, Verner 2000. Stockholms ytterstadssatsning - förortsförnyelse vid millennieskiftet. *Plan 2000:1-2* (Programm zur Stärkung der Vorstädte in Stockholm – Auffrischung der Vorstädte bei der Millenniumswende).

Der kommunale Alltag ist komplex, schwer zu üntersehen und einbegriffen in steter Veränderung. Es wird nicht besser davon dass die Ansichten wie Veränderungen vollzogen werden sollen in vielen Stücken verwirrt und vereinfacht sind. Die Institutione müssen verändern werden - doch wie? In den letzten Jahren wurden Begriffe wie Kvalitet, Erneuerung und Umprüfung Alltag mode geworden. Sich mit Qualitätsentwicklung zu beschäftigen ist zu einem muss geworden, etwas anderes wird nahezu als suspekt aufgefasst und ist ein Zeichen für nichtmitzumachen. Doch die Rezepte sind unzählig, Berater drängen sich auf dem Markt und es gedeiht mehr Glauben und Meinen wie Wissen. Was nicht so leicht hervorgeht ist wie diese Auffassungen sich rund verschiedenen Ausgangspunkten aufbauen was man als wichtige Probleme auffasst und wie sie zu lösen sind. Ich werde vier theoretische Schulen vorlegen.<sup>10</sup>

## 1Die Unordnung

In einer unsicherer Weldt betont man oft die Bedeutung einer strategischen und Konsequenter Planierung, deutliche Ziele, Kvalitätkontrolle. Steuerung, Resultsablesung und Evaluation. Doch haben sich die Begrenzungen mit dieser Betrachtungsweise unerhört offensichtlich gezeigt seit den ersten Untersuchungen von formellen Organisationen und administrativen Systemen in den vierziger und fünfziger Jahren. Wir richten uns nicht da nach ein was am Besten ist sondern was möglich ist durchzuführen. Ziele sind nicht so wichtig, die Mittel sollen ausreichen, wohin man kommen will ist sekundär. Schlüsse werden nicht gefasst mit dem Ausgangspunkt von rationellen Erwägungen sondern sind ein Aufgabegebiet von Problemen die gelöst werden müssen. Im Moment leichtverständliche Lösungen und Situatione die Beschlüsse erfordern oder sich für Beschlüsse eignen. Im Forschungszusammenhang ist es gebräuchlich geworden, dass die Forschung die sich mit dieser Art von Problemen identifiziert, kritisiert wird weil sie nichts Neues hinzuführt. Es ist merkwürdig das etwas überhaupt funktioniert! Doch auch wenn der Versuch verlockend ist zu effektivisieren, rationalisieren und zu ordnen, so lehnen wir uns oft an Keutnisze die man nicht bei neuen Situationen und neuen Problemen

---

<sup>10</sup> Es existiert eine Menge von Quellen für denjenigen welcher weitergehen will und sein Verständnis für Organisationen entwickeln möchte. Hier wurde der Text vor allen inspiriert von: Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (1997) *Reframing Organization. Artistry, Choice and Leadership.* San F.: Jossey-Bass. Brunsson, Nils & Olsen, Johan P. (red) (1990) *Makten att reformera.* Stockholm: Carlssons (Die Macht zu reformieren).

Czarniawska-Joerges, Barbara 1992. *Styrningens paradoxer. Scener ur den offentliga verkligheten.* Stockholm: Norstedts Juridik (Die Paradoxe der Steuerung. Szenen aus der öffentlichen Wirklichkeit). Senge, Peter (1990) *The fifth discipline,* N.Y: Doubleday.

gebrauchen kann. Frühere Lösungen zu wiederholen und sich an wohlbekante Konzepte zu halten hat lange funktioniert. Die Ansicht Mehr von der selben Sorte "bringt mit sich das frühere" alte Lösungen zu neuen Problemträgern werden. Und der Feind sin wir selber.

## 2 Menschliche Bedürfnisse

Wenn hierachische Systeme und Regeln mehr Probleme schaffen als wie sie lösen, wie soll man da handeln?

Mit einer anderen Perspektive weisst man darauf hin wie wichtig die Organisation für uns sind weil sie einen Teil unter persönlichen und socialen Bedürfnisse befriedigen; Freundschaft, Herausforderungen, soziale Kontakte und Entwicklung. Diese Teorien betonen, dass Arbeitsplätze die mit Ausgangspunkt von persönlicher Freiheit, Einfluss und Selbständigkeit organisiert werden nicht nur ein grosseres Arrangemang unter den Angestellten sondern auch zu vergrösserter Produktivitet und Effektivitet führt. Der Gedanke ist wie folgt: hat man Einfluss dann steigert sich Engagement und Verantwortung. Es gibt viele Experimente und Teorien welche diese Ausgangspunkte bekräftigen. Doch Wohlbefinden ist nicht das Gleiche wie Produktivität und Konkurrenz. Revirverhalten kann begrünstigt werden, einzelne persönliche Projekte können weit von den Zielen liegen welche die Organisation erfüllen soll. Sicherheit wird zur Seite geställt. Organisationen sind abhängig von ihrer Umgebung, Historik und Kultur.

## 3 Konflikte

Alle diese Konflikte! In den Gruppen und in den Gruppen um Mittel und darum wer des Recht hat das eine und das andere zu tun. Organisationen bestehen aus Gruppen mit verschiedenen Interessen die oft um Mittel konkurrieren. Das verursacht Konflikte, Verhandlungen und Kompromisse. Welchen ziehlen man nach strebt ist daher nicht das Resultat von rationellen Erwägungen sondern wird bestimmt in mehr oder weniger offenen Diskussionen und Verhandlungen. Die Ziele wechseln und sind abhängig davon welche Interessen momendant das Übergewicht haben. Es kann sich um äussere Ansprüche drehen (Markt, Gesetzgebung, die allgemeine Opinion) oder um die internen Voraussetzungen auf dem Arbeitsplatz (Angestellte, Chefs informelle Leitung)

---

Die Macht ist bedingt und abhängig vom Zusammenhang und anderen Akteuren. "Macht über" ist nicht das gleiche wie "Macht zu" Konflikte formen sich oft da wo Mittel ausgenutzt werden sollen oder welche Methoden man wählen soll. Es kann sich um Berufsgruppen drehen oder Alters - und Geschlechertaspekte wer das Recht hat Kinder in der Schule zu unterrichten gewisse Behandlung auszuführen oder Personal anzustellen. Konflikte werden zu einem natürlichen Teil des Alltages ebenso wie Konkurrenz um Mittel und Aufmerksamkeit.

Um Erfolg zu haben werden Organisationen verlangt die stark und tüchtig sind. Mittel zuzuführen und auszunutzen, Chefs und Mitarbeiter mit Wettbewerb instinkt. In der Organisationstheorie werden diese als monströs beschrieben und man vergleicht sie mit Tintenfischen. Wollen wir diese Art von Arbeitsplätzen haben? Gibt es Alternative? Das Problem bei Konflikten dreht sich nicht so viel darum was am richtigsten ist, sondern wie man die Uneinigkeit anfassen soll d.h. festgefrorene Muster zu brechen und Voraussetzungen für Alternative zu erfinden.

#### 4 Die Macht der Gewohnheit

Ein vierter wichtiges Perspektive konzentriert sich an die Menge von Mythen. Es hat sich darum gezeigt dass angesehene Aktivitäten wie Planierung, Evaluation und Qualitätssicherung symbolische und geradezu rituelle Bedeutungen enthalten wo das Wichtige ist etwas zu leisten und nicht das Resultat der Aktivität. Die Arbeit soll auf eine spezielle Art aussehen - die Beglaubigung hängt davon ab wie die Umgebung glaubt das es sein muss. Ein grosser Teil der reflektierenden Organisationsliteratur interessiert sich für belehrende Veränderungssituationen. Sie problematisiert Veränderung und Erlernen in Organisationen, behandelt verschiedene Niveaus in einer Organisation und wie instituierte Voraussetzungen variieren können und damit das Lernen steuern. Eine Organisation verursacht Regeln, Prinzipien, Prozeduren und baut auf informelle und formelle Strukturen. Um die Veränderungsprinzipien zu verstehen muss man darum den Prozess historisch an die Traditionen der Organisation anknüpfen aber auch an die Relationen zwischen Organisationen im Bereich von verschiedenen Akteuren. Diese Perspektive ist recht pessimistischen Veränderung sieht man als schwer an die Angewohnheiten sitzen in den Wänden von

Steinhäuser, unsere öffentlichen Institutionen kann man als Pyramiden bezeichnen. Aktivitäten die man Veränderungen nennt, geschehen vielleicht blos vorgetäuscht und sind kaum von reeller Bedeutung. Aber sie können auch aufgefasst werden als erklärend, perspektivisierend und vielversprechend. Vielleicht können neue Institutionen die von anderen Ausgangspunkten aufgebaut sind aus den alten überflüssigen erstehen.

Lassen Sie mich ein drittes mehr positives Beispiel nennen.

In einer kleineren Kommune im südlichen Schweden hatte die Unzufriedenheit langsam gelautet in einer der größeren Ortschaften mit paar tausend Einwohnern. Die Ortschaft war bevölkert von einer recht starken Gruppe Mittelstand, meist Beamten welche in einer der naheliegenden größeren Städte arbeiteten. Die Ortschaft hat klare positive Werte durch gutes Verkehrswesen, nette Wohnungen und großen Grünflächen. Seit einigen Jahren hatte die Kommune Grund und Boden an mehrere Bauunternehmen verkauft und man sah viele neue Gesichter in der Ortschaft. Doch ohne das man weder die Kommunale noch die kommerzielle Service verändert hatte. Viele waren unzufrieden wegen Mangel an Planierung und klagten über schlechte Wartung der Parkanlagen, Verunreinigung der Natur und über centralistische Steuerung.

Der Höhepunkt war erreicht als die Planer der Kommune einsahen dass sie nicht wie früher fortsetzen konnten. Es war Zeit sich niederzusetzen und über die Zukunft des Ortes nachzudenken - sollte man mehr bauen und wo bestenfalls und wie sollte der Kundendienst aussehen? Eine Expansion konnte verbesserte Service mit sich führen doch wollten das die Dorfbewohner?

In diesem Zeitabschnitt akzeptierten Ich und einige Kollegen einen Auftrag die Dorfbewohner zu mobilisieren und einerseits ihre Wünsche herauszufinden, andererseits einen Prozess in Gang zu bekommen der eine vergrößerte demokratische Aktivität mit sich führte. Einige Projektarbeiter fingen darum an die Einstellung der Dorfbewohner zu untersuchen und praktisch genommen mit allen interessierten zu reden, von Jugendlichen bis Älteren, Kommunenangestellten, Unternehmern und Aktivisten Vereinen. Eine Umfrage wurde durchgeführt und wurde beantwortet von 75 % von allen Einwohnern. Das wirklich Spannende welches eintraf war das gesamte leitende Politiker in der Kommune und gesamte Beamte sich zur Verfügung stellten zu einer Massenzusammenkunft wo sie offen kritisiert wurden doch im

konstruktiven Sinne. Jahre von Versündigungen wurden beschrieben und alle aus der Kommune gingen Heim mit langen Listen was sie umgehend erledigen sollten. Außerdem wurde eine visionäre Zukunftskonferenz eines Feiertages mit 70 Teilnehmern arrangiert von allen wichtigen Tätigkeiten; Dorfbewohner sowohl wie Unternehmer und Politiker. Hier wurde in guter Gemeinschaft beschlossen welche Zukunftsfragen die Centralen waren und wie diese hantiert werden können. Außerdem beschlossen die Dorfbewohner sich eine Dorfgemeinde auszuwirken um ihren Einfluss auf eine bessere Art und Weise organisieren zu können.

Das Beispiel zeigt wie es möglich ist für die Männer und Frauen mit Macht sich zur Verfügung zu stellen für den demokratischen Prozess die Macht der Gewohnheit zu brechen.<sup>11</sup>

### ***Die zeit der Möglichkeiten***

In der Gesellschaft die jetzt heranwächst sehen ein Teil Möglichkeiten wo andre Bedrohung sehen. Eine Gesellschaft des Wissens erfüllt mit Möglichkeiten, schneller Kommunikationskanäle und mit komplexen Netzwerken werden gestellt gegen Globalisierungsprobleme bestehend aus ekonomischer Dominanz bei Grossbetrieben, vergrösserten sozialen Ausschluss und Seifenoperen für die vielen Arbeitslosen. Unabgesehn davon wie wir die Veränderungen schätzen die über uns streichen ist eine Sache klar: Wir werden irgendwie beteiligt. Die technische Entwicklung, schnell veränderliche Produktionszyklen neue Kunschaftsquellen, die Datorisierung und nicht weniger die sich steigernde Komplexität in eninen gigantischen Informationsangebot, das alles wirft alte bekannte Recept für Demokratie und Organisierung um. Der Weg hat sich geöffnet für Idéen und Modelle die etwas Neues versprechen.

Solch eine Verpflichtung stellt Ansprüche. Robert Jungk, deutsch/österreichischer Verfasser der bekannt ist von Zukunftsverkstatt schrieb so Anfangs der achziger Jahre: "Also ich am Ende der fünfziger Jahre Zukunftswerkstätte in Wien zu arrangieren begann, war für mich das wichtigste Ziel den Unterbau zu aktivieren durch eine allgemeine Kritik des Existierenden und dabei Vorschläge auszuarbeiten wie man sich die Zukunft erwünschte. Erst nach einer Zeit bemerkte ich, dass ich damit eine sociale Erfindung erworben hatte. Ich hatte den Begriff Demokratie ernsthaft genommen und hatte versucht demos (den

Volke) eine Möglichkeit gegeben teilzunehmen an dem politischen Prozess in einer mehr intensiven und phantasievollen Art alswie es normaler Weise gebräuchlich ist in einer representativen Demokrati. Damit hatte ich mit etwas Neuem begonnen, etwas das man eigentlich schon viel früher hätte praktisieren sollen." Einige Jahre später schrieb Marvin Weisbord ein internationell respektierter Berater und Forscher mit einer Menge von Büchern, Artikeln und Aufträger hinter sich, folgendes in einen Vorwort: "Dieses ist ein Fremdenführer für Personen die einen gemeinsamen Grund suchen um Handlung zu Stande zu bekommen in Organisationen und Gesellschaften. Eine Suchkonferenz ist eine grosse Gruppe die planiert hat sich auf eine Weise zu treffen die das ganze System in Gang setzt in einem Zimmer in die selbe Richtung zu arbeiten: Wenn wir uns weitgehende neue Handlungspläne erwünschen müssen wir Metoden benutzen die übereinstimmend sind mit unseren Ambitionen."<sup>12</sup>

Robert Jungk und Marvin Weisbord: zwei Seelen auf zwei Erdteilen die unabhängig von einander in die selbe Richtung denken. Wollen wir Veränderung müssen die Berührten involviert werden. Gerade dann können Zukunftswerkstätte, Suchkonferenze, Open Space oder Szenariotechnike dazu beitragen alte Knoten zu öffnen. Es gibt verschiedene Bezeichnungen für workshopsinspirierten Metoden die man benutzt und klar zu machen welche Probleme man sich annehmen muss, einen Dialog verursachen was man zu Stande bekommen will und wie der vor sich gehen soll. Metoden die Analyse und Logik mit Kreativität kombinieren bauen auf Respekt für Demokrati und Andersdenken und haben das Ziel eine Lösung zu Stande zu bringen um welche die verschiedenen Beteiligten sich einigen können, "Common ground". Diese werden an der Anzahl wachsen und sie werden immer gewöhnlicher werden in Zusammenhängen wo man Ansprüche macht auf grösseren Einfluss.

Seit dem ich selbst in den achziger Jahren zum ersten Mal probierte eine Zukunftswerkstatt zu leiten, wurde ich mitgerissen von ihrer Dynamik ind sah wie sie die teifesten Wagenspuren aufbrechen kann. Ein Verwendungsbereich kann sein Institutione zu vitalisiren und zu entwickeln und durch ihre starke

---

<sup>11</sup> Reichliche Dokumentation von diesen Prozess kann man via der Kommune Staffanstorps erholen:  
[www.Staffanstorps.se](http://www.Staffanstorps.se) - Forum Hjärup.

<sup>12</sup> . Das ursprüngliche Methodenbuch von Robert Jungk und von Norbert Müllert ist in eine Anzahl von Sprachen übersetzt worden und vor allen hat die dänische Übersetzung dazu beigetragen die Entwicklung in Skandinavien zu inspirieren: Jungk, Robert & Norbert Müllert (1984) *Håndbog i fremtidsværksteder*. Köpenhamn: Politisk Revy. Marvin Weisbord: Weisbord, Marvin R (ed) (1993) *Discovering Common Ground. How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

demokratische Verankerung sind sie in vielen Zusammenhängen gebrauchbar. Doch sie fordern ihr Tribut von denjenigen Machthaber die gewohnt waren alleine bestimmen zu können auf dem Gipfel ihrer Institutionspyramiden. Und hier haben wir den Paradox: diese direktdemokratischen Methoden werden Ansprüche auf Veränderungen erfordern bei den stabilen Institutionen, welche um zu überleben, sich für die Kräfte von unten öffnen müssen, von den Benutzen. Sie werden dann Kräfte loslassen die gleich selbstsuchenden Missilien sie selber zu treffen riskieren.

---

Weisbord, Marvin R. & Janoff, Sandra (1995) *Future Search. An action Guide to Finding Comming Ground in Organizations & Communities*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.