

# Pro Diskurs

von Adolf Herbst / Sebastian Basedow

**Ein neues Format der Mitarbeiterbeteiligung hat der Bezirk Marzahn-Hellersdorf erprobt: Beschäftigte aller Bereiche waren aufgerufen, über eine Online-Plattform Vorschläge zur Verwaltungsmodernisierung zu bewerten und einzubringen.**

In einer Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) aus dem Jahr 2009 wurden „Anforderungen an die zukünftige Ausgestaltung der Leistungs- und Serviceangebote im Land Berlin unter sich verändernden Rahmenbedingungen“ formuliert. Das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf wollte es genauer wissen: Wie lassen sich die Erkenntnisse der Studie auf die Verhältnisse im Bezirk übertragen und welche Themen stehen für die notwendige Verwaltungsmodernisierung an?

Für die Beantwortung dieser Frage hat der Bezirk das Projekt ProDiskurs initiiert. Ziel war es, ausgehend von den Erkenntnissen des Difu-Gutachtens und vor dem Hintergrund des Leitbildes des

Bezirks konkrete Maßnahmen und Empfehlungen zu erarbeiten, die in Eigenregie im Sinne eines ganzheitlichen und nachhaltigen Modernisierungsprozesses umgesetzt werden können. Ein entscheidender Teil des Projektes war es, eine umfassende Diskussion zwischen den Mitarbeitern aller Bereiche, der Politik und der Verwaltungsführung zu ermöglichen.

Um mit diesem Angebot eine möglichst große Zahl von Beschäftigten zu erreichen, sollte neben verschiedenen Arbeitsgruppen und Workshops auch das Internet zum Einsatz kommen. Gemeinsam mit der Firma Zebralog wurde zu diesem Zweck eine webbasierte Dialogplattform umgesetzt. Hierbei galt es, einige technische und organisatorische Rahmenbedingungen zu beachten: Zum einen sollte ein anonymes Verfahren gewählt werden, um den Beschäftigten eine offene Atmosphäre zu bieten. So erfolgte das erstmalige Log-in zur Plattform über maschinell generierte Zugangs-Codes, die in verschlossenen Briefumschlägen in den Organisationseinheiten verteilt wurden. Beiträge und Kommentare der Teilnehmer erschienen unter Pseudonymen. Zum anderen sollte ein niedrigschwelliges Angebot mit intuitiver Bedienung geschaf-

fen werden. Das Online-Portal war in die drei klar gegliederten Bereiche Informieren, Bewerten und Diskutieren unterteilt, die den Zielebenen des Dialogs entsprachen. Den Nutzern wurden die grundlegenden Dokumente zur Verfügung gestellt, um für eine einheitliche Wissensbasis zu sorgen. In fünf Themenschwerpunkten konnten zentrale Aussagen mit Blick auf eine künftige Leistungserbringung des Bezirks bewertet werden. So wurde über Zustimmung oder Ablehnung ein erstes Meinungsbild abgefragt. Neben der Bewertung der zentralen Aussagen konnten die Teilnehmer im Diskussionsbereich eigene Anregungen, Vorschläge und Ideen einbringen und dabei entscheiden, ob ihr Beitrag öffentlich lesbar sein sollte oder nicht. Der überwiegende Teil (83 Prozent) der Beiträge wurde zur Veröffentlichung und somit auch für Kommentare freigegeben. Das Diskussionsforum wurde von Zebralog moderiert. Die neutrale Moderation von dritter Stelle sicherte die Glaubwürdigkeit des bezirklichen Vorhabens ab. Zudem war die Moderation für Verbesserungsvorschläge und Kritik am Verfahren ansprechbar. Als Alternative zur Beteiligung über die Online-Plattform konnten die Beschäftigten einen ebenfalls anonymen

## Kurzinfo Marzahn-Hellersdorf

Der am östlichen Rand von Berlin gelegene Bezirk hat 244.000 Einwohner und gliedert sich in neun Stadtteile mit einer Gesamtfläche von 62 Quadratkilometern. Der Verwaltungsaufbau gleicht dem einer Kommune: 6 Abteilungen, 17 Ämter und Serviceeinheiten mit insgesamt 1.700 Beschäftigten, davon 200 im JobCenter.

- [www.marzahn-hellersdorf.de](http://www.marzahn-hellersdorf.de)

Fragebogen in Papierform ausfüllen. Hiervon hat allerdings nur eine geringe Zahl (neun Prozent) der Teilnehmer Gebrauch gemacht. In die Auswertung sind Online- und papiergebundene Ergebnisse gleichermaßen eingeflossen.

Ein webbasierter Diskussionsprozess für alle Mitarbeiter ist in der Berliner Verwaltung bislang einmalig. Der vierwöchige Online-Diskurs, an dem sich im Februar 2010 fast 500 Beschäftigte beteiligten, hat die Identifizierung von 39 konkreten Handlungsoptionen ermöglicht. In einer Klausurtagung des Bezirksamtes im Mai 2010 wurden die Empfehlungen vor dem Hintergrund der Ergebnisse des Online-Dialoges bewertet und in elf Umsetzungsmaßnahmen zusammengeführt. Die Auswertungen des Online-Diskurses waren somit wesentlich für die Empfehlungen des Difu und dienten als Entscheidungshilfen für die Planung der nächsten Phase von ProDiskurs. Die Ergebnisse wurden den Mitarbeitern kommuniziert und auf den Web-Seiten des Bezirks veröffentlicht.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Anonymität und die vollständige Transparenz der Ergebnisse des Online-Diskurses entscheidend zum Erfolg beigetragen haben. Mit dieser Ergebnistransparenz konnten die 39 Handlungsoptionen zur Gewichtung und Rückkopplung vermittelt werden. Die Vorschläge der Maßnahmen basieren im Wesentlichen auf Anregungen der Beschäftigten des Bezirks, zu denen sich Führungskräfte und Politik im Rahmen eines stufenweisen Diskussionsprozesses bekannt haben. Die dadurch geschaffene Akzeptanz für die elf Maßnahmen der zweiten Phase des Projektes ProDiskurs hat eine nahezu unterbrechungsfreie Weiterführung des Veränderungsprozesses in Marzahn-Hellersdorf ermöglicht. Eine wichtige Erkenntnis aus dem Projekt: Die umfassende Beteiligung aller Mitarbeiter eines Bezirks ist nicht nur möglich, sondern auch erforderlich. Denn die breite Beteiligung am Online-Dialog hat gezeigt, dass die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen interessiert

sind und dazu auch wichtige Anregungen haben.

Das Instrument Online-Dialog war für die beteiligten Akteure vergleichsweise neu. Die mit einem solchen Instrument verbundenen Möglichkeiten wurden im Rahmen der ersten Phase von ProDiskurs noch nicht vollständig ausgeschöpft. Die weitere Etablierung webbasierter Beteiligungsverfahren in verschiedenen Zusammenhängen wird helfen, die Potenziale für den verwaltungsinternen Veränderungsprozess künftig noch besser zu nutzen.

*Adolf Herbst ist beim Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf Leiter des Amtes für Bürgerdienste und Projektleiter Pro-Diskurs; Sebastian Basedow ist Projektleiter bei der Firma Zebralog.*

#### Link-Tipp

Weitere Informationen zur Verwaltungsmodernisierung im Land Berlin unter:

- [www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung](http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung)

Den Deep Link finden Sie unter [www.kommune21.de](http://www.kommune21.de).