



Berlin Institut  
für Partizipation

## **DAS PRINZIP HALTUNG: WARUM GUTE BÜRGER- BETEILIGUNG KEINE FRAGE DER METHODE IST**

Autoren: Stefan Löchtefeld, Jörg Sommer

## AUTOREN



**STEFAN LÖCHTEFELD** ist Gründungsvorstand der e-fect dialog evaluation consulting eG und verantwortet jetzt das Thema Dialog und Beteiligung. In dieser Funktion hat er für die Endlagerkommission drei Workshops mit jungen Erwachsenen und BeteiligungspraktikerInnen zum anstehenden Standortauswahlverfahren durchgeführt. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Bereich der Dialog- und Prozessgestaltung.



**JÖRG SOMMER** ist Sozialwissenschaftler, Publizist und Gründungsdirektor des Berlin Institut für Partizipation. Außerdem ist er seit 2009 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Umweltstiftung und Mitherausgeber der Zeitschrift „movum“ sowie des JAHRBUCH ÖKOLOGIE. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Fragen der Demokratie und Bürgerbeteiligung und veröffentlichte über 200 Bücher (Belletristik für Kinder und Erwachsene, Sach- und Fachbücher), darunter bereits 1998 ein Handbuch zur emanzipatorischen Bildungsarbeit mit jungen Menschen.

Stefan Löchtefeld, Jörg Sommer

## DAS PRINZIP HALTUNG: WARUM GUTE BÜRGERBETEILIGUNG KEINE FRAGE DER METHODE IST

*Die Autoren widmen sich der Frage, welche Relevanz spezifische Methodendesigns bei der Gestaltung und Umsetzung von Bürgerbeteiligungsverfahren auf deren Qualität haben. Im Anschluss an eine Kurzdarstellung zur Entwicklung der Beteiligungsmethoden in Deutschland entwickeln sie eine Einschätzung zur Fokussierung auf methodische Designs. Entgegen der landläufigen Meinung argumentieren sie schließlich, dass für den Erfolg eines Beteiligungsverfahrens weniger die gewählte Methodik, sondern insbesondere die Haltung der Beteiligten verantwortlich ist.*

Ein uns Autoren bekannter und äußerst erfolgreicher Großgruppenmoderator liebt – seit er vor vielen Jahren erstmals in Kalifornien mit dieser Methode konfrontiert wurde – Barcamps. Doch das beste Barcamp, das er jemals erlebte, „war eigentlich gar keines“. Der Moderator, der seinen Namen nicht genannt wissen möchte, berichtet:

„Das Top-Management des deutschen M-Dax-Unternehmens hatte den Plan, das Mittelmanagement intensiver in strategische Prozesse einzubeziehen. Das ganze Vorhaben war auf 20 Monate angesetzt – für börsennotierte Unternehmen ein geradezu unglaublich langer Zeitraum – und sollte mit einem großen Barcamp starten. Das Budget dafür war fürstlich, mein Honorar ebenfalls. Die Vorstellungen der Auftraggeber waren allerdings krude: Das größte Bedenken des Vorstandsvorsitzenden war: „Was machen wir, wenn keine Themenvorschläge kommen?“ Nun habe ich in meiner Moderatorentätigkeit schon viel erlebt, aber noch nie ein Barcamp, das an zu wenig Themen litt. Doch alle meine Versicherungen halfen nichts: Der CEO beharrte darauf, dass wir möglicherweise mit seiner ganzen Führungsmannschaft dastehen würden, ohne ein Diskussionsthema zu haben. Erst nach einer fast einstündigen Debatte dämmerte mir: Der Mann hatte keine

Sorge vor zu wenig Themen, sondern vor den falschen Themen. Er fürchtete, dass die ganze Veranstaltung zu einer negativen Abrechnung mit seiner Führungstätigkeit eskalieren könnte und bestand deshalb darauf, die Themenliste für die Barcamp-Sessions vorab festzulegen. Jeder, der die Methode Barcamp kennt, weiß, dass eben die Themensammlung nach Teilnehmerinteresse ein wesentliches, wenn nicht das definierende Element eines Barcamps ist. Schnell wurde aber klar, dass dieses Vorgehen mit dem CEO nicht zu machen war. Letztlich setzte dieser sich durch. 22 Themen wurden vorab ausgewählt, alle inhaltlichen Formulierungen persönlich vom Vorstandsvorsitzenden abgezeichnet und bereits mit der Einladung verschickt – also alles „falsch“ im Sinne der reinen Barcamp-Lehre. Das Faszinierende aber war: Die Stimmung beim Barcamp selbst war ausgezeichnet. Die Diskussionen waren völlig offen, weil sie sich einer vollständigen Kontrolle des CEO entzogen. Es entstanden in jeder einzelnen Session Ideen und Innovationen. Bei der Auswertung im Vorstand schließlich war der Chef der größte Fan des Formats. Es wurde seitdem regelmäßig wiederholt, heute längst ohne jede Themenvorgabe.“

Offensichtlich ist bei diesem Beteiligungsprozess eine Methode völlig „falsch“ angewendet

worden. Es gibt gute Gründe, warum Barcamps genau so konzipiert wurden, wie man sie kennt. Theoretisch hätte das Barcamp in der obigen Durchführungsform gar nicht funktionieren dürfen. Hat es aber. Unter anderem auch, weil keiner der Beteiligten das Original kannte.

Dies ist auch Ausdruck für den dezidierten Wunsch vieler Auftraggeber nach neuen und möglichst innovativen Methoden. Dieser Passus findet sich immer wieder in Leistungsbeschreibungen. Gleichzeitig wird diese Anforderung häufig mit Adjektiven wie „erprobt“ verbunden. Dieser offensichtliche Widerspruch lässt sich damit erklären, dass ja nur „neue Besen gut kehren können“, gleichzeitig aber – wie im Beispiel oben auch – der Auftraggeber gerne weiter die Fäden in der Hand halten möchte. Die Methode soll zugleich auch Sicherheit für den Auftraggeber bieten. Bei dieser Grundprämisse muss der Prozessgestalter prüfen: Gibt es eigentlich noch genügend Handlungsspielräume zur Ausgestaltung ergebnisrelevanter Beteiligung oder handelt es sich um ein Scheinbeteiligungsverfahren? Dies kann aus Erfahrung der Autoren dazu führen, dass Aufträge zurückgegeben werden (müssen). Erlebte Scheinbeteiligung ist ein starker Grund dafür, dass Personen nicht mehr an Beteiligungsprozessen teilnehmen wollen.

## EINE KURZE GESCHICHTE DER METHODENVIELFALT

Tatsächlich ist diese Geschichte keineswegs ungewöhnlich. Tag für Tag werden in unserem Land Beteiligungsmethoden unbewusst oder absichtlich falsch, fehlerhaft oder modifiziert angewandt. Manchmal resultiert daraus dennoch gute Beteiligung. Manchmal führt dies jedoch zu Frustrationen und Konflikten, hin und wieder sogar zum Scheitern eines Prozesses.

Betrachtet man die heutigen Beteiligungsmethoden und deren Entwicklung so stellt sich ein kontinuierlicher Wandel dar. Waren es zuerst Methoden zur Strukturierung von Arbeitsgruppen in den 70ern, kamen mit einem veränderten Demokratie- und Beteiligungsverständnis weitere Anforderungen dazu: Veränderungen sollten nun mit größeren Gruppen diskutiert werden. Später entwickelte sich ein weiteres Anforderungsprofil: die Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen bei gesellschaftlich relevanten Themen. Dies war die Geburtsstunde der Großgruppenmethoden. Als es nicht mehr en vogue war, die Themen einer Konferenz vorzugeben, erblickten Verfahren wie Open Space und Barcamp das Licht der Welt. Mit dem wachsenden Anspruch einer möglichst breiten Beteiligung wurde ein weiterer methodischer Schritt gegangen, der die neuen technischen Möglichkeiten nutzte: Mittels Online-Beteiligungsverfahren konnte räumlich und zeitlich ungebunden eine große Zahl an Menschen beteiligt werden.

Aktuell bekommen mit Grafik-Recording auch visuelle Dokumentation und Begleitung eine größere Bedeutung. Um Personen zu beteiligen, die über eingeschränkte sprachliche Kompetenzen verfügen, werden in Planungsverfahren neuerdings nicht- oder wenig-sprachliche Verfahren angewandt. Da viele Auftraggeber zudem nicht mehr auf die stetig gleichen Teilnehmenden – sogenannte „übliche Verdächtige“ – treffen wollen oder weil eher die Interessen einer repräsentativen Gruppe erfragt werden sollen, gibt es Methoden mit Zufallsauswahl der Teilnehmenden. Und soll etwas gemeinsam erarbeitet werden, sind derzeit plötzlich unbedingt Design Thinking Prozesse von Nöten. Dabei würden vermutlich bisher verwandte Kreativitätstechniken und -methoden ebenso effektiv sein. Selbst die Wissenschaft hat das Thema für sich entdeckt: Dank Citizen Science

und Reallaboren<sup>1</sup> spielt sie jetzt auch in der Beteiligungsliga mit.

Somit wird eines deutlich: Die Methoden entwickelten sich immer weiter mit den sich verändernden Anforderungen. Das Format folgte der Funktion. Und dem Wunsch nach immer neuen Methoden, mit denen sich Auftraggeber und Auftragnehmer profilieren wollen.

## SIND METHODEN WICHTIG FÜR DEN ERFOLG?

Es stellt sich die Frage: Wie wichtig sind die Auswahl und korrekte Umsetzung geeigneter Beteiligungsmethoden und -formate für den Erfolg? Wie findet man überhaupt die passende Methode? Wie unterscheidet man zwischen guter und schlechter Methode, zwischen geeignet und ungeeignet?

Ist die Wahl der richtigen Methode eine Geheimwissenschaft oder ein deduktiver, logischer Prozess? Gibt es universelle Methoden, mit denen sich nahezu jedes Beteiligungsvorhaben perfekt umsetzen lässt.

Interessante Fragen, aber weit weniger wichtig, als viele glauben – und manche uns glauben machen wollen. Warum? Werfen wir zur Beantwortung dieser Frage zunächst einen Blick auf ein anderes Feld, in dem die Methodenfrage mindestens so heiß diskutiert wird wie in der Bürgerbeteiligung.

## DER KRIEG DER METHODEN IM MODERNEN MANAGEMENT

In der Wirtschaft werden Managementmethoden und -programme von der Beraterszene im Wochenrhythmus neu erfunden. Es gibt die Peperoni-Strategie, das Arroganz-Prinzip, Management by Exception, by Crises, by Delegations und noch zig andere „by-“-Lehren, dazu das FBI-Prinzip, die Mäuse-Strategie, das Six

Sigma Toolset, das Pinguin-Prinzip, das Erdmännchen-Prinzip, das Eichhörnchen-Prinzip und die Bären-Strategie. Tatsächlich ist schon so ziemlich jede höhere Säugetierart als Namensgeber für irgendein Management-Konzept missbraucht worden.

Wie kommt es zu dieser enormen Menge von Prinzipien, Methoden und Techniken? In erster Linie ist dies dem Eigenmarketing findiger Unternehmensberater geschuldet. Sie verknüpfen so nicht nur ihren Namen mit einem einprägsamen Konzept, sondern bauen im Erfolgsfall ein komplettes Franchise-Konzept rund um ihre Methode auf. Dies umfasst lizenzierte Berater, Unmengen von Seminaren und Schulungen sowie in der Regel einen Alleinvertretungsanspruch für die einzige, beste, erfolgreichste, alternativlose Managementmethode – ihre.

Letztlich sagt einem schon der gesunde Menschenverstand, dass die Chance, eine einzige Methode und ihre sklavische Befolgung würde alle Managementprobleme dieser Welt lösen, recht gering sein dürfte.

Natürlich sind einige dieser Methoden-Ideologien äußerst krude, manchmal sogar mit esoterischem Einschlag. Andere wiederum sind durchaus akzeptiert, auch aus einem schlichten Grund: weil sie funktionieren. Konzentriert man sich nur auf letztere Kategorie bleibt vermutlich noch immer eine dreistellige Zahl von Managementlehren übrig. Nach ihnen werden – mehr oder weniger konsequent – erfolgreich Unternehmen geleitet, wie unser einführendes Barcamp-Beispiel gezeigt hat.

Das ist deshalb faszinierend, weil nicht alle aber doch viele Autoren von Managementkonzepten häufig einen Universalitätsanspruch erheben. Sie suggerieren, dass alle anderen Ansätze weitaus weniger erfolgversprechend seien als ihr eigenes, originales, gerne auch mal markenrechtlich geschütztes Konzept.

In der Wirtschaft werden von manchen methodengetriebenen Instituten Millionen umgesetzt, entsprechend hart werden Auseinandersetzungen geführt, PR-Kampagnen geplant, manchmal sogar Rufmorde angestrebt.

## METHODEN-IDEOLOGIEN AUCH IN DER BETEILIGUNGSBRANCHE

Von diesem Niveau der Auseinandersetzung sind wir in der Beteiligungsbranche weit entfernt. Allerdings erleben wir auch hier zunehmend Aktivitäten von methodenfixierten Anbietern. Wir beobachten insbesondere in den letzten Jahren zunehmend in der Beteiligungsszene Startups und Geschäftsmodelle, die auf einer einzigen, möglichst exklusiven und universellen Methode basieren. Besonders verbreitet war dies naturgemäß im Bereich der e-Partizipation, bei der hinter jedem Plattformkonzept ein Unternehmen und entsprechendes Erwerbsinteresse steckte.<sup>2</sup> Es trifft aber auch auf andere, nicht digitale Methoden zu. So gibt es beispielsweise Institute, die sich ausschließlich einer Methode verschrieben haben und diese langjährig erfolgreich praktizieren.

Problematisch wird es dann, wenn eine solche Methode von Anbietern quasi als „partizipative Allzweckwaffe“ angedient wird.

Mit Kriterien wie unabhängig, sachorientiert, Gesamtinteresse vor Einzelinteresse, Suche nach Gemeinwohl werden solche Methoden als besonders gut vermarktet. Jeder, der über langjährige Erfahrung in Beteiligungsprozessen verfügt, weiß, dass diese Kriterien auch auf eine große Zahl anderer Formate zutreffen.

Wir beobachten also auch in der Methodendiskussion der Beteiligungsszene den Auseinandersetzungen in der Ökonomie vergleichbare Entwicklungen. Und dies ist nicht weiter verwunderlich. Schließlich geht es auch im

Beteiligungsbereich um Auftragsvergaben, die deutschlandweit in der Summe ganz erheblich sind – und das mit steigender Tendenz. Insofern sind also Universalitätsansprüche einzelner Methoden-Propagandisten mit großer Skepsis zu betrachten. Zudem führt die von diesen vorangetriebene Methodenfixiertheit potentiell zahlreiche beteiligende Institutionen auf einen gefährlichen Pfad.

Um hier nicht in den Verdacht zu geraten, eine Methode besonders herauszupicken: In Bezug auf die Wirksamkeit<sup>3</sup> konnte in den bisher vorliegenden Evaluationen aus Sicht der Autoren noch keine einzige Methode nachweisen, dass sie wirksam ist.

## UNÜBERSICHTLICHE METHODEN-VIELFALT

Denn die Zahl der Methoden und Formate ist ebenso unklar, wie das Feld insgesamt unübersichtlich. Ein Blick in die diversen Methodensammlungen zeigt die ganze Komplexität:

So listet allein die Bundeszentrale für politische Bildung aktuell 276 Methoden<sup>4</sup> nur für Kinder- und Jugendbeteiligung auf, die Webseite Partizipation.at<sup>5</sup> stellt rund 30 Methoden vor, die sehr ausführliche Methodendatenbank<sup>6</sup> des Berlin Institut für Partizipation schildert rund 80 Methoden ausführlich und vergleichbar strukturiert. Diverse gedruckte Methodensammlungen bewegen sich in etwa im selben Bereich. Gleicht man Dopplungen ab dürfte man auf eine mittlere dreistellige Methodenzahl kommen. Leider wird dabei häufig nicht unterschieden, ob es sich dabei um eine Technik – wie etwa das berühmte Punkten –, um kurze Moderationssequenzen wie eine Ideensammlung oder um komplexe Prozesse handelt, die dann teilweise über mehrere Tage gehen wie beispielsweise eine Zukunftskonferenz.

## MUSS MAN ALSO SEHR VIELE DIESER METHODEN KENNEN, UM EINE GELUNGENE MODERATION DURCHZUFÜHREN?

Die jeweils optimale Methode für den jeweiligen Zweck zu finden, ist nach einem mechanistischen Prinzip kaum möglich. Und es ist auch nicht nötig. In der Praxis werden häufig jene Methoden ausgewählt, mit denen die beteiligende Institution und/oder der verantwortliche Moderator bzw. Dienstleister in der Vergangenheit positive Erfahrungen gemacht hat. Eine nicht repräsentative Umfrage der Autoren bei zwei Dutzend Akteuren hat ergeben, dass der durchschnittliche Moderator 90 Prozent seiner Prozesse mit einem Portfolio von weniger als 12 Methoden bestreitet, in denen er meist mehrjährige praktische Erfahrungen hat. Das führt häufig dazu, dass nicht die theoretisch „beste“ Methode ausgewählt wird, sondern die „beste“ Methode aus einer meist schmalen Auswahl an Methodenkompetenz. Und das ist auch völlig in Ordnung. Aber warum ist dem so?

## DIE PERFEKTE METHODE GIBT ES NICHT

Denn gute Beteiligung ist eben nicht in erster Linie eine Frage der Methode, sondern eine Haltung. Die „beste“ Methode bewirkt nichts, wenn die Beteiligten nachlässig ausgewählt wurden, wenn das Thema und der Einfluss der Beteiligten unklar sind, wenn die Ergebnisse nicht in reale Politik einfließen, wenn das Projekt nicht wirklich ergebnisoffen ist, wenn kein Eingehen auf die Bedürfnisse und Kompetenzen der Beteiligten vorgesehen ist.

Eine Methode allein garantiert keine gute Beteiligung. Dies ist erst recht nicht der Fall, wenn sie – was tatsächlich nicht selten vorkommt – von angelernten Hilfskräften eines Dienstleisters streng nach Drehbuch exekutiert wird

oder wenn es gar an der nötigen Haltung des Dienstleisters oder Auftraggebers mangelt.

Ein Beispiel: Im Zuge der geplanten Sanierung des Münchener Viktualienmarktes wurde ein Bürgerbeteiligungsverfahren initiiert, das auf die Methode eines „Bürgergutachtens“ zurückgriff, ein Verfahren, welches in zahlreichen praktischen Einsätzen seine Stärke belegen konnte. In München aber berichtete im Anschluss einer der Beteiligten von merkwürdigen Geschehnissen im Prozess, die ihm und anderen Bürgern sauer aufgestoßen waren. Dies gipfelte in der Aussage, es bleibe bei den beteiligten „ein fahles und bedrückendes Gefühl, dass ich nur zu bestimmten Zwecken „missbraucht“ wurde.“ Teile der Bürger entnahmen den Äußerungen von Kommunalpolitikern während und nach dem Verfahren, dass man lediglich eine Bestätigung für ein bereits favorisiertes Umsetzungsmodell erwartete.<sup>7</sup>

Dieser Konflikt belegt, dass eine prinzipiell solide und anerkannte Methode keine gute Beteiligung generiert, wenn die Begleitumstände dies nicht zulassen. Es gibt, gerade im Bereich von umweltrelevanten Infrastrukturvorhaben, zahlreiche ähnliche Erlebnisse von beteiligten Bürgern.

Eine Methode ist ein Instrument. Nicht weniger, aber auch nicht mehr. Ein Geigenvirtuose wird auf so ziemlich jeder Geige solide Musik erklingen lassen können. Dem Amateur nutzt auch eine teure Stradivari nichts. Viele Methoden zu kennen, zu beherrschen und über praktische Erfahrungen zu verfügen ist mithin hilfreich – aber nicht entscheidend für gute Beteiligung.

## MIT DEN METHODEN SPIELEN – PLÄDOYER FÜR EINEN UNVERKRAMPFTEN UMGANG

Ausgangspunkt vermutlich jeder Methodenerfindung ist das Anliegen, mit dem entwickelten

Verfahren einer spezifischen Herausforderung zu begegnen. Anschließend wird das entwickelte Prozedere praktisch erprobt und anhand der gewonnenen Erfahrungen stetig verfeinert. Erst wenn der Entwickler zufrieden ist, wird das Ergebnis veröffentlicht. Und das würden wir auch allen Moderatoren empfehlen: Nehmen Sie eine Methode, testen Sie diese aus. Halten Sie sich anfangs ruhig an die Empfehlungen und gehen Sie später spielerisch durchaus auch respektlos mit ihr um. Passen Sie sie an Ihre Herausforderung und auch an Ihre Person an. Über je mehr Erfahrungen Sie als Moderator verfügen, umso weniger werden Sie die Anleitungen aus den Büchern und Artikeln benötigen.

Um Missverständnissen an dieser Stelle vorzubeugen: Respektlos meint hier den Umgang mit Methoden in Bezug auf die Empfehlungen der Methodenentwickler. Der Prozess, die Planung und insbesondere die Teilnehmenden verdienen und benötigen höchsten Respekt. Denn dies sind elementare Bausteine, um eine wertschätzende Haltung einnehmen zu können.

## ZUM VERHÄLTNISS VON METHODE UND HALTUNG

Auch innerhalb der Moderatorenzunft gibt es kein einheitliches Verständnis davon, was eine „richtige“ Haltung ist. Es gibt eine Reihe von Qualitätskriterien,<sup>8</sup> die aber nur in Teilen unser Verständnis von der Größe „Haltung“ und ihrer Rolle in Beteiligungsverfahren ausdrücken. Folgende Fragen tragen zur Bildung eines Verständnisses bezüglich einer angemessenen Haltung und Rolle in einem Beteiligungsverfahren bei:

- Ist der Extremfall einer Prozessbestimmung durch die Teilnehmer möglich?
- Wie stark bestimmt der Auftraggeber den Prozess?
- Wie ist mein Verhältnis zu Top-Down- bzw. Bottom-Up-Prozessen?
- Wie wichtig sind mir Prozess- und Ergebnisorientierung?
- Mag ich eher intensive Diskussionen oder schnelle Entscheidungsfindungen?
- Wie reflektiere ich mein eigenes Vorgehen als Moderator?

Diese Auflistung ist sicherlich nicht abschließend. Sie zeigt aber eines deutlich: Die Haltung bestimmt die Methodenauswahl mit. Nehmen wir die Frage der Entscheidungsfindung: Personen, denen schnelle Entscheidungsfindungen wichtig sind, tendieren zu Formaten wie „Bepunktung“ oder „Handabstimmung“. Personen, die intensive Diskussionen wichtig finden, bevorzugen tendenziell eher komplexe Verfahren wie das systemische Konsensieren. Idealerweise wählen jedoch alle Akteure die Methode aus, die für die Herausforderung die am besten geeignete ist.

Unterschiedliche thematische Herausforderungen in Verbindung mit einer individuellen Haltung zu einer bestimmten Beteiligungsmethode führt dazu, dass ein Verfahren in diversen Kontexten genutzt werden kann: Die Autoren haben beispielsweise schon verschiedenste Anwendungen des World Cafés gesehen. In einer Variante wurde in einem mehrstufigen Vorgehen eine Idee geboren, weiterentwickelt und schließlich ins Plenum eingebracht. In anderen methodischen Ausprägungen ging es darum, Rückmeldungen zu einem vorliegenden Vorschlag zu geben oder lediglich Nachfragen zu einem verkündeten Vorgehen zu ermöglichen.<sup>9</sup>

- Wie stark steuere ich den Prozess?
- Lasse ich Veränderungen durch die Teilnehmenden zu?
- Wie weitreichend sind diese Einflussmöglichkeiten der Teilnehmer?



## **DIE METHODE IST (NUR) EIN ERFOLGSFAKTOR VON VIELEN**

Was lernen wir daraus: Eine solide, sauber moderierte Methode ist eine wichtige Grundlage für gute Beteiligung, aber nach den Gesetzen der Logik alles andere als eine hinreichende Bedingung.

Das Gegenteil ist richtig: Ein ernsthaft betriebener Beteiligungsprozess, ob mit Zufallsbürgern oder als offene Betroffenenbeteiligung konzipiert, mit transparenten Informationen, klarer Kommunikation über den realen Mitwirkungsumfang, unter positiver, wertschätzender Mitwirkung der Entscheider, mit einer neutralen, kompetenten und teilnehmerzentrierten Moderation, wird funktionieren, selbst wenn in Teilen unsauberere und suboptimale Methoden eingesetzt werden. Beide Autoren haben in Beteiligungsprozessen als Beteiligte wie auch als Durchführende immer wieder erlebt, wie Methoden kritisch hinterfragt und im Konsens der Beteiligten modifiziert oder ersetzt wurden. Jede einzelne Beteiligung, in der dies vorkam, wurde im Nachhinein von den Beteiligten positiv bewertet. Zudem verzichteten die Autoren zur Vermeidung einer verengten und fehlgeleiteten Fokussierung der Beteiligten auf die lehrbuchhafte Umsetzung einer spezifischen Methode sowie deren namentliche Nennung, sondern schildern lediglich das Vorgehen.

Ein irisches Sprichwort lautet: „Es gibt kein falsches Wetter, nur falsche Kleidung“. Für die Wahl der Methode heißt dies sinngemäß: Es gibt keine falschen Methoden, es gibt nur falsche Haltungen.

## **FAZIT: METHODEN WERDEN ÜBERBEWERTET**

Letztlich soll dieser Beitrag keine Kritik an einzelnen Methoden darstellen, sondern lediglich an einer falschen Überhöhung derselben.

Es gibt keine universellen Methoden mit Erfolgsgarantie, auch wenn einzelne Dienstleister oder Urheber dies anders darstellen. Es gibt geeignetere und ungeeignetere Methoden, aber letztlich ist es eine Frage der Haltung der Beteiligten und der Kompetenzen der Moderation. Ein wichtiger Bestandteil dieser Kompetenzen ist eine selbstkritische Grundeinstellung und eine gesunde Respektlosigkeit vor Methodenjüngern aller Art.

Gute Beteiligung ist keine Frage der Methode, sondern der Haltung. ■

## ANMERKUNGEN

<sup>1</sup> In den Siebziger Jahren wurden Konzepte, die den heutigen Reallaboren gleichen, Handlungs- und Aktionsforschung genannt. Es handelt sich um synonyme Übersetzungen des von Kurt Lewin bereits Mitte der vierziger Jahre geprägten Begriffs „action research“.

<sup>2</sup> Inzwischen haben sich viele der bekannteren e-Partizipationsunternehmen diversifiziert. Sie bieten verschiedenen Online-Partizipationsformate an und/oder verknüpfen diese Formate mit Face-to-Face-Beteiligungen. Die Kombination wird als crossmediale Beteiligung vermarktet. Umgekehrt suchen viele „klassische“ Beteiligungsanbieter Kooperationen mit Online-Anbietern, um die Vorteile aus beiden Beteiligungswelten zu nutzen.

<sup>3</sup> Unter Wirksamkeit verstehen die Autoren nicht den Output, also bspw. die Anzahl an Veranstaltungen oder Formateilnehmenden, den Ergebnisumfang oder die Zufriedenheit der Veranstaltungsteilnehmer, sondern den Outcome (Veränderungen der Fähigkeiten, des Handelns oder der Lebenslage der Akteure) oder Impact (Veränderung von Gesellschaft) -in Anlehnung an Phineo AG 2013). Und selbst für den Fall, dass Veränderungen festgestellt werden – beispielsweise, dass eine wachsende Zahl von Empfehlungen zu Klimaschutzmaßnahmen aus den partizipativen Verfahren von lokaler, regionaler, Landes- oder Bundespolitik übernommen wurden – kann mit den bisherigen Evaluationen nur die Veränderung festgestellt werden. Ob die Methode oder andere Faktoren ursächlich sind, bleibt offen.

<sup>4</sup> Online unter: <http://www.bpb.de/lernen/formate/methoden/227/methodendatenbank> [09.04.2019].

<sup>5</sup> Online unter: <https://www.partizipation.at/alle-methoden.html> [09.04.2019].

<sup>6</sup> Online unter: <https://www.bipar.de/category/methoden/> [09.04.2019].

<sup>7</sup> Online unter: <https://www.bipar.de/hans-leo-bader-ueber-beteiligung-bei-der-zukunftsplanung-viktualienmarkt/> [09.04.2019].

<sup>8</sup> Exemplarisch dazu die Kriterien des Netzwerk Bürgerbeteiligung: <https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/kommunale-beteiligungspolitik-gestalten/qualitaetskriterien-buergerbeteiligung/> [11.07.2019].

<sup>9</sup> An dieser Stelle wird lediglich die Beteiligungsstufe Information erreicht. Ob dies bereits als Beteiligung angesehen werden kann oder nicht, wird kontrovers diskutiert.

## LITERATUR

Kurz, Bettina/Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin, Phineo. Online unter: <http://bit.ly/Kursbuch-Wirkung-PDF> [13.07.2019].

### Herausgeber:

Berlin Institut für Partizipation | bipar  
Greifswalder Straße 4  
10405 Berlin

Tel. 030 120 826 13

[www.bipar.de](http://www.bipar.de)

[kontakt@bipar.de](mailto:kontakt@bipar.de)

### Verantwortlich:

Jörg Sommer, Direktor

### Bildquellen:

Rawpixel (Titel)

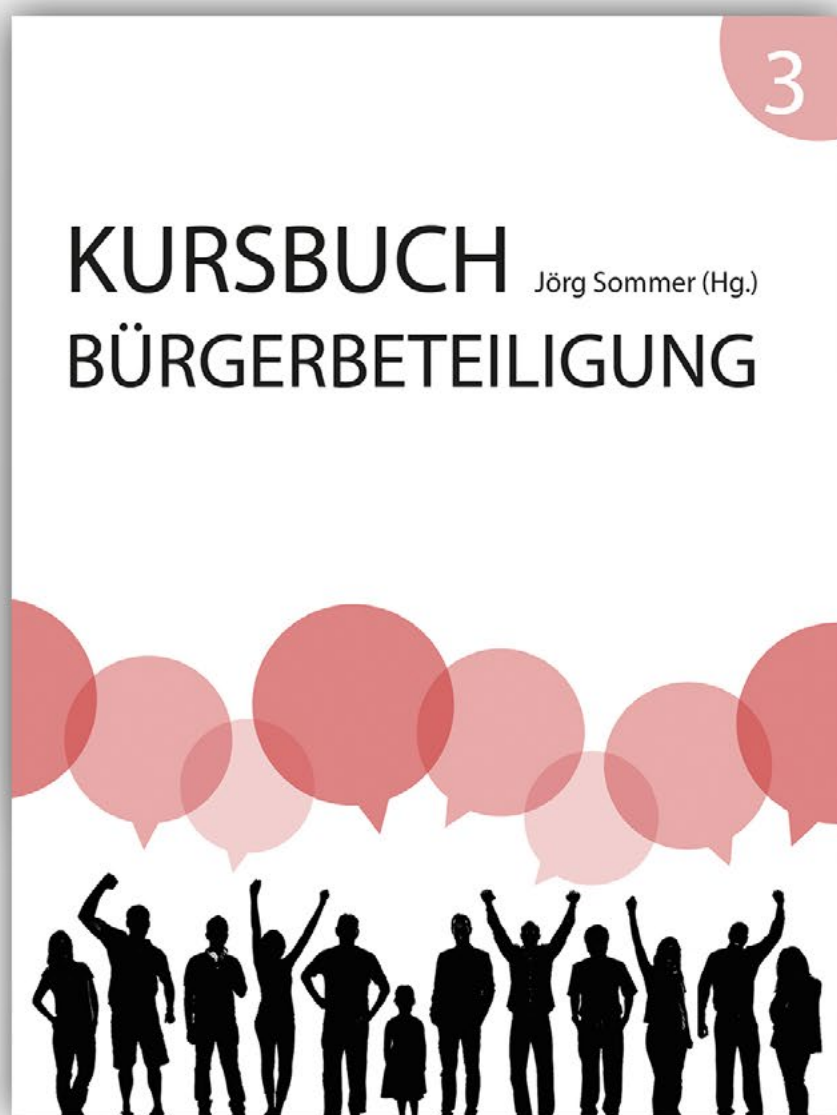
### Redaktionshinweis:

Die in dieser Publikation formulierten Positionen geben nicht zwangsläufig in allen Punkten die Meinung des Herausgebers wieder.

ISBN 978-3942466-42-4

© Dezember 2019, Berlin Institut für Partizipation

# KURSBUCH BÜRGERBETEILIGUNG



Jörg Sommer (Hg.)

**KURSBUCH**

**BÜRGERBETEILIGUNG #3**

380 Seiten, Berlin, 2019

ISBN 978-3942466-370

€ 24,80

[www.kursbuch.info](http://www.kursbuch.info)

*Eine Publikation des*



**Berlin Institut  
für Partizipation**

**JETZT BESTELLEN!**

