

Dr. Olaf Mußmann

## Kommunale Bürgerbeteiligung Ein Erfahrungsbericht

*Dieser Bericht beschreibt Erfahrungen aus der Moderation von zwei im kommunalen Bereich durchgeführten Bürgerbeteiligungsverfahren. Bei dem einen ging es um die Einführung eines städtischen Bürgerhaushaltes, bei dem anderen um eine demografiegerechte Zentrumsgestaltung einer Kommune. Der Bericht schildert die Prozesse der Planung und der Umsetzung unter Einsatz von Großgruppenkonferenzen sowie mit Hilfe einer Internet-Plattform. Darüber hinaus gibt er Hinweise zu sinnvollen Vorgehensweisen und zu wichtigen Erfolgsfaktoren.*

### Bürgerbeteiligung in Kommunen

Kommunen gehen zunehmend dazu über, die Meinungen und Ideen Ihrer Bürgerinnen und Bürger bei ihren kommunalen Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen. Dies macht kommunales Handeln bürgernäher, zielgenauer, bedarfsgerechter und letztlich kostengünstiger – dazu später mehr. Insgesamt waren dies aber die Gründe, aus denen heraus unser Büro gebeten wurde, die beiden hier beschriebenen Bürgerbeteiligungsprozesse Beraterisch zu begleiten. In einem Prozess richtete sich die Bürgerbeteiligung auf die Einführung eines Bürgerhaushaltes in einer Mittelstadt, bei dem anderen ging es um die demografiegerechte Umgestaltung des Ortszentrums einer Flächengemeinde.

### Was spricht dafür?

Ausschlaggebend für die Initiierung eines Verfahrens der Bürgerpartizipation waren in den hier beschriebenen Prozessen vor allem folgende Gründe:

Kommunen  
entdecken  
Bürgerbeteiligung

1. Die Einbindung der Bürgerschaft macht die Sichtweisen und den Ideenreichtum der Bürgerinnen und Bürger für die Bewältigung der wachsenden kommunalen Herausforderungen nutzbar. Oft verfügen betroffene Bürgerinnen und Bürger über mehr und genauere Informationen als die Verwaltung oder die Kommunalpolitik. Nicht selten können sie sogar Lösungen vorschlagen, die anders nicht sichtbar würden. Kommunale Entscheider gewinnen damit eine bessere und genauere Informationsgrundlage für ihre Entscheidungsfindung.
2. Eine kommunale Bürgerbeteiligung schafft Transparenz und Bürgernähe, denn: Im Beteiligungsprozess werden die Teilnehmenden über den Beteiligungsgegenstand informiert. Sie setzen sich mit den Hintergründen auseinander und bringen eigene Gestaltungsansätze ein. Auf diese Weise entstehen Vertrauen und Akzeptanz, die Distanz zwischen den kommunalen Gremien und der Bürgerschaft verringert sich.
3. Verfahren der Bürgerbeteiligung stärken die Identifikation und das Verantwortungsbewusstsein in der Bürgerschaft. Die Menschen identifizieren sich mit den im Beteiligungsprozess entwickelten Lösungen. Es entsteht Akzeptanz und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, vielleicht sogar zu weiterem ehrenamtlichen Engagement. Kommunale Verwaltungen können dies nur begrüßen – stärkt dies doch den sozialen „Klebstoff“, der das kommunale Gemeinwesen zusammenhält.
4. Eine Bürgerbeteiligung bedeutet immer auch den Einstieg in einen Dialog zwischen den Bürgerinnen und Bürgern selbst. Bestehende Konflikte können durchleuchtet, versachlicht und geklärt werden: neue Lösungswege eröffnen sich. Dies stärkt den kommunalen Frieden. Selbst wenn es nicht zum Konsens kommt, lernen die Beteiligten die jeweils anderen Sichtweisen und Interessen zu akzeptieren. Dies verbessert das Klima in der Kommune und ist für das Projekt förderlich.

Bessere  
Informationsgrundlage

Mehr Transparenz

Stärkere Identifikation

Konfliktvermittlung

Zugleich ist das Aufgreifen vorhandener Einwände und Konflikte eine notwendige Bedingung, um das geplante Vorhaben zu verbessern und es der Lebenswelt der Beteiligten anpassen zu können.

5. Nicht vernachlässigt werden darf, dass solche Prozesse in der Öffentlichkeit durchaus Aufmerksamkeit erregen. Über Bürgerpartizipation berichtet die Presse in der Regel gerne und meist positiv. Selbstverständlich wird dies mit den handelnden Personen verbunden. Das ist attraktiv, und bei Entscheidungen aus der Politik und der Verwaltung kann dies durchaus auch ausschlaggebend für die Einleitung eines solchen Prozesses sein.

Aufmerksamkeit für die Kommune

## Problemlagen und Hürden

Diesen Vorteilen stehen selbstverständlich auch Nachteile, Probleme und Grenzen gegenüber. Die Umsetzung eines Beteiligungsverfahrens erfordert Arbeitszeit und finanzielle Mittel. Diese müssen von der Verwaltungsspitze bereitgestellt werden, und hierfür ist die Zustimmung der lokalen Politik einzuholen. Es ist jedoch nicht selbstverständlich, dass eine solche Bereitschaft durchgängig vorhanden ist. Sowohl in Verwaltungen als auch in der Politik können durchaus Denkhaltungen bestehen, die mit Bürgerbeteiligungsprozessen unvereinbar sind. Obrigkeithliches Denken und die Überzeugung, in Fachfragen selbst ausreichende Expertise zu besitzen, steht häufig dahinter. Bürgerschaftliche Partizipation wird aus dieser Perspektive vor allem als Einmischung von Dilettanten verstanden – Bürgerbeteiligungsverfahren erscheinen so als sinnlose Verschwendung von Ressourcen oder schlimmer noch: als Beschneidung der eigenen Macht. Nicht zu unterschätzen sind auch Bedenken, die Bürgerbeteiligung würde den Eindruck erwecken, die Verwaltung oder die lokale Politik würden sich selbst nicht zutrauen, Entscheidungen zu fällen, und dies würde zu Imageschäden führen. Solche Argumentationen werden besonders dann problematisch, wenn die Bürgerbeteiligung zum Thema im Parteienstreit wird. Unter solchen Umständen kann es besser sein, zunächst ein-

Grenzen der Partizipation

mal abzuwarten und gegebenenfalls später zu einem besseren Zeitpunkt noch einmal zu beginnen.

Hilfreich ist ferner eine hohe Transparenz im Hinblick auf Ziele, Vorgehensweisen, Kosten und erwartete Ergebnisse. Gerade gegenüber Gegnerinnen und Gegnern der Bürgerbeteiligung sind belastbare Aussagen zum zu erwartenden Aufwand nötig. Hierzu zählen vor allem die Planung des nötigen Personals, der Kosten und der Termine. Da eine Bürgerbeteiligung aufkommendem Protestpotenzial den Wind aus den Segeln nimmt, kann es bei der Kostenabschätzung sinnvoll sein, eine Umwegsrentabilitätsrechnung zu eröffnen: Wie hoch sind die Kosten des Beteiligungsverfahrens? Und wie hoch wären dem gegenüber die Kosten und emotionalen Belastungen, die ohne das Beteiligungsverfahren aufgrund von Einwendungen, Bürgerschaftsprotesten und Rechtsstreitigkeiten auf die Kommune zukämen? Gerade bei größeren Projekten dürfte diese Rechnung meist zugunsten des Beteiligungsverfahrens ausfallen.

Transparenz

Zu beachten sind auch rechtliche Restriktionen: Ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung, Entscheidungen zu treffen, können sich die Organe der Kommunen nicht entziehen. Kritiker der Bürgerpartizipation leiten hieraus gelegentlich die Argumentation ab, Bürgerbeteiligungsverfahren würden die Demokratie untergraben: Die Politik sei immerhin gewählt, um im Namen der Bürgerinnen und Bürger zu entscheiden. Eine Bürgerbeteiligung kann also nur konsultativ erfolgen: Es geht nicht um den Aufbau einer Mitbestimmung „von unten“, sondern um die Organisation eines Anhörungsverfahrens, welches der Beratung der kommunalen Gremien dient. Auch hier kann es zu Missverständnissen kommen, denen möglichst früh mit Aufklärung begegnet werden sollte. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Beteiligten häufig keine Erfahrung mit der Bürgerbeteiligung haben. Seitens der Verwaltung und der Lokalpolitik kommen deshalb zuweilen Befürchtungen auf, die Bürgerbeteiligung könne Prozesse und Diskussionen auslösen, die letztlich nicht gewollt sind. Das Motto lautet dann: „Wenn wir nicht fragen, müssen wir uns auch nicht mit den Antworten herummärgern!“ Umgekehrt kann es zu Unterstellungen seitens mancher Bürgerinnen

Legitimität von Beteiligung

und Bürger kommen, die Bürgerbeteiligung sei lediglich eine Alibiveranstaltung: „Die da oben“ hätten ohnehin kein echtes Interesse an der bürgerschaftlichen Meinung und sie würden ja doch nur aus eigenen Interessen heraus handeln. In allen diesen Fällen sollten die Bedenken aber ernst genommen und die Vorbehalte durch Aufklärung ausgeräumt werden.

## Erster Schritt: Projektorganisation, strategische Ziele und Planung

Gelegentlich beruht der Entschluss für eine kommunale Bürgerbeteiligung auf einer alleinigen Entscheidung des Bürgermeisters oder des Landrates. Gerade bei kleineren Projekten ist dies gut umsetzbar. In der Regel sind aber weit mehr Personen am Entscheidungsprozess beteiligt, die ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Ansichten einbringen. Für den Entscheidungsprozess sind daher Meinungsbildungsprozesse notwendig, die wir in den hier beschriebenen Beteiligungsverfahren als externe Berater begleitet haben. Im kommunalen Zusammenhang eignet sich hierfür besonders die Einrichtung einer Arbeits- oder Steuerungsgruppe. Je nach Bedeutung sollten hier die Verwaltung und die Politik vertreten sein, wie im Fall der Steuerungsgruppe im Prozess zur Einführung eines Bürgerhaushaltes. Oder es wird eine Arbeitsgruppe, bestehend nur aus den beteiligten Verwaltungseinheiten, gebildet, wie im Fall der Arbeitsgruppe zur demografiegerechten Zentrumsgestaltung. Denkbar ist auch, in diese Steuerungs- oder Arbeitsgruppen betroffene Bürgerinnen und Bürger mit aufzunehmen – dieser Schritt wurde in den hier beschriebenen Prozessen allerdings nicht vollzogen.

In diesen Steuerungs- oder Arbeitsgruppen werden die Argumente ausgetauscht, sachlich diskutiert und hier werden die Entscheidungen zum Beteiligungsprozess vorbereitet, die dann zur Entscheidung an die Verwaltungsspitze oder an den Rat gehen. In den Steuerungs- oder Arbeitsgruppen werden auch Ziele und die Rahmenbedingungen des Beteiligungsprozesses abgeklärt. So stehen

Entscheidung für  
mehr Partizipation

für den Aufbau eines Bürgerhaushaltes letztlich nur wenige Haushaltstitel zur Disposition. Es sind beispielsweise der Personaletat oder die Finanzierung der kommunalen Sozialleistungen rechtlich festgelegt und nicht verhandelbar. Im hier beschriebenen Beteiligungsprozess zum Bürgerhaushalt reduzierten sich daher die Handlungsfelder auf drei Haushaltsbereiche:

1. Pflege der städtischen Grünflächen,
2. Kultur, soziale Einrichtungen und Bäder sowie
3. Städtische Steuern und Gebühren.

Bei dem Beteiligungsprozess zur demografiegerechten Zentrumsgestaltung waren Eigentumsverhältnisse, Verkehrsflüsse, Nutzungsgewohnheiten etc. zu beachten. In beiden Fällen war das Ziel, konkrete Vorschläge aus der Bürgerschaft zu erhalten, mit denen die Verwaltung dann weiter arbeiten sollte.

Sind die Ziele geklärt, so ist in der Steuerungs- oder Arbeitsgruppe festzulegen, welche Personengruppen zur Beteiligung eingeladen werden sollen. Geht es um Einzelpersonen aus der breiten Öffentlichkeit? Welche Personengruppen sollen einbezogen werden: Anrainerinnen und Anrainer, Kinder und Jugendliche, Ältere, Eltern, Personen mit Migrationshintergrund oder andere Gruppen? Gibt es bereits entsprechende Bürgerinitiativen? Welche organisierten Gruppen sind mit ihren Netzwerken anzusprechen: Feuerwehr, Vereine, andere Gruppen und Organisationen der Zivilgesellschaft? Welche in der Öffentlichkeit stehenden Personen sollten einbezogen und als Multiplikatoren genutzt werden: Vertreterinnen und Vertreter der Kirchen, der Schulen und Kindergärten, Kulturschaffende etc.? Die Entscheidung hierzu wirkt sich erheblich auf die Ausgestaltung des Beteiligungsprozesses aus. In den hier beschriebenen Prozessen wurde die breite Öffentlichkeit per Zeitungsaufwurf und Flyer sowie Gruppen und Einzelpersonen postalisch informiert und eingeladen.

Themen definieren

Akteure ermitteln

## Zweiter Schritt: Beteiligungsprozess planen

Beteiligungsformat wählen

Im nächsten Schritt ist in der Steuerungsgruppe zu entscheiden, welches Grundformat gewählt werden soll. Grundsätzlich stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung, die aber auch miteinander kombinierbar sind:

- Direkte Präsenzverfahren
- Indirekte Verfahren

Präsenzverfahren

**Direkte Präsenzverfahren:** Hier finden sich interessierte Bürgerinnen und Bürger physisch an einem Ort zusammen. Die Diskutierenden regen sich im direkten Gespräch miteinander zu neuen Gedanken und Ideen an, beleuchten unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen und klären dabei gegebenenfalls auch Konflikte. Dies macht diese Verfahren hoch produktiv und effektiv. Je nach Bedarf und Möglichkeiten können hierzu Formate wie Arbeitsgruppen, Workshops, Planungszellen, Runde Tische oder Dynamic Facilitation Workshops etc. genutzt werden. Das Problem daran: Hier arbeiten eher kleine Gruppen, die kaum repräsentativ sind. Darin finden meist Personen mit besonderen Interessen und hohem Engagement zusammen, „bildungsferne“ Schichten werden so kaum erreicht.

Großgruppenverfahren

Diesen Nachteil gleichen Großgruppenverfahren aus. Hierzu zählen die Zukunftskonferenz, Open Space, Conferenc, Appreciative Inquiry (AI), Real Time Strategic Change Konferenz (RTSC) oder das World Café – letzteres setzten wir in den hier beschriebenen Prozessen ein. Diese Methode basiert auf der Erfahrung, dass die besten Gespräche und Ergebnisse in ungezwungenem, informellem Rahmen stattfinden. Im World Café diskutieren die Teilnehmenden daher wie in einem Straßencafé in Kleingruppen an „Bistrotischen“. Dort tauschen sie sich aus, lernen neue Menschen kennen und lassen sich von ihnen zu neuen Gedanken anregen. Jedem Tisch ist ein bestimmtes Thema zugeordnet. Die Ergebnisdokumentation erfolgt auf der Papiertischdecke. In regelmäßigen Abständen lösen sich die Tischrunden auf und formieren sich ganz frei in neuer Zu-

sammensetzung neu. Nach mehreren Diskussionsrunden werden die Ergebnisse zusammengefasst und dem Auditorium präsentiert. Auf diese Weise entstehen in sehr kurzer Zeit Konsensergebnisse, die von den Beteiligten nachhaltig getragen werden. Ist kein Konsens zu erreichen, so werden zumindest die Kerne der konträren Positionen herausgearbeitet, für die aber ein hohes wechselseitiges Verständnis entsteht.

Das World Café hat einen stark einladenden Charakter und setzt die Schwelle zur Beteiligung herab. Interessierte können Freunde und Bekannte mitbringen. Schüchterne Personen trauen sich eher eine Beteiligung zu. Mit den Diskussionen in Kleingruppen entsteht ein emotional geschützter Rahmen, und das Ambiente sorgt für gute Stimmung: Das Mitmachen im World Café macht einfach Spaß. Dies kommt auch bildungsfernen Schichten entgegen.

**Indirekte Verfahren:** Hierbei erfolgt die Beteiligung ohne direkten zwischenmenschlichen Kontakt. Kommunale Verwaltungen nutzen hierzu häufig Fragebögen, mit deren Hilfe die Meinungen oder Vorschläge der Bürgerinnen und Bürger abgefragt werden. Dieser Weg ist bequem und kostengünstig, er verschließt allerdings die Chance zum Dialog. Eine Dialogmöglichkeit bietet dagegen das Schalten eines Internetportals mit Chat-Funktion. Dieser Weg wurde im Fall des hier beschriebenen Beteiligungsprozesses zum Bürgerhaushalt gewählt. Interessierte konnten dort ihre Vorschläge einbringen und zur Diskussion stellen. Zwar waren „Nicknames“ durchaus zugelassen, doch war für die Portalbetreiber stets eine Rückverfolgung möglich. Zudem mussten Teilnehmende bei Ihrer Anmeldung die „Spielregeln“ des Forums akzeptieren. Dort wurde darauf hingewiesen, dass die Anmeldung nur für Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde möglich war und dass beleidigende oder gegen die guten Sitten verstoßende Beiträge gelöscht werden würden. Möglicherweise schreckte dies einzelne Personen ab, letztlich sorgte es aber insgesamt für eine große Fairness in den Beiträgen und den Chat-Diskussionen.

Indirekte Verfahren

### Dritter Schritt: Erfolgsfaktor Kommunikationskonzept

Erfahrungsgemäß geht die Erwartung fehl, alleine das Angebot eines Beteiligungsprozesses würde die Bürgerschaft massenweise zur Beteiligung animieren. Das Misstrauen gegenüber der Ernsthaftigkeit dieses Angebotes ist oft groß, und es muss für die Beteiligung geworben werden – allerdings nicht im Sinne von „verkaufen“, sondern im Sinne einer echten und ehrlichen Information über die Chancen einer Beteiligung. Diese Situation gestaltet sich anders, wenn eine Kommune und deren Einwohnerschaft bereits Erfahrungen mit solch einem Prozess gemacht haben. Waren diese positiv und hatten die Bürgerinnen und Bürger den Eindruck, ihre Vorschläge und Ideen seien tatsächlich aufgenommen worden, so kann durchaus mit hohen Beteiligungsquoten gerechnet werden.

In den hier dargestellten Projekten konnten die Kommunen jedoch nicht auf solche Erfahrungen zurückgreifen. Daher waren breit gestreute Informationen über die Hintergründe und die Beteiligungsmöglichkeiten notwendig. In den hier beschriebenen Projekten erfolgte dies durch intensive Presseberichterstattung sowie mit öffentlichen Einladungen zur Beteiligung. Außerdem gingen mündliche und postalische Einladungen an in der Öffentlichkeit stehende Personen sowie an die Gruppen und Organisationen der lokalen Zivilgesellschaft. Wichtig war auch die Bekanntgabe von Ansprechpartnern aus der Verwaltung, denn: Bürgerinnen und Bürger können durchaus Fragen zu den Inhalten und zum Verfahren des Beteiligungsprozesses haben. Dafür sollte ein entsprechender Kontaktkanal eröffnet werden.

Die Auswahl der Informations- und Kommunikationskanäle sollte auf Grundlage eines Kommunikationskonzeptes erfolgen. Von der Pressekonferenz über Flyer und Zeitungsbeilagen, Postwurfsendungen, Plakatierungen, Radiobeiträgen, Berichten auf Vereinsitzungen, Informationsständen auf Wochenmärkten etc. ist hier vieles möglich. Die Art und Weise, in der die Informationen präsentiert werden, sollten für die Zielgruppen verständlich sein und sie wertschätzend auf gleicher Augenhöhe ansprechen. Die Grenzen der

Gestaltungsspielräume sollten darin klar erkennbar sein. Ebenso wichtig ist es deutlich zu machen, wie im Anschluss mit den Ergebnissen umgegangen werden soll. Um ein solches Kommunikationskonzept gut und kosteneffizient aufbauen und umsetzen zu können ist es hilfreich, PR-Kompetenz einzubeziehen. Dies kann über entsprechend qualifizierte eigene Verwaltungsbeschäftigte erfolgen oder über externe Beschaffung.

Ergebnisrelevanz

### Vierter Schritt: Die Umsetzung

Ist alles gut geplant und vorbereitet, so bedeutet die eigentliche Umsetzung lediglich noch ein Abarbeiten. Ein Erfolgsfaktor ist in dieser Phase jedoch die Einbeziehung kompetenter Moderatoren. In den Präsenzverfahren können Gruppendynamiken entstehen, die von guten Moderatoren durchaus eingefangen und positiv genutzt werden können. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Einbeziehung erfahrener externer Moderatoren. Dies hat auch den Vorteil, dass sie als neutrale Personen am Beteiligungsprozess wahrgenommen werden. Interne Moderatoren etwa aus der Verwaltung werden eher Eigeninteressen und eine unfaire und parteiische Lenkung des Prozesses unterstellt.

Moderation ist  
entscheidend

Ähnliches gilt grundsätzlich auch für die indirekten Verfahren. Allerdings ist die Moderation hier weniger sichtbar und beschränkt sich etwa bei den Internetforen letztlich auf die Einhaltung der gesetzten Spielregeln. Dies kann durchaus auch verwaltungsintern geleistet werden. Sollte allerdings ein Beitrag gelöscht werden müssen, so müssen im Internetforum auf jeden Fall die Gründe dafür transparent gemacht werden – und es muss die Bereitschaft bestehen, falls nötig auch in einer öffentlichen Diskussion zur Löschung zu stehen.

### Fünfter Schritt: Ergebnistransfer und Nachhaltigkeit

Sind die Ergebnisse zusammen getragen, so gilt es zunächst, die Bevölkerung darüber möglichst zeitnah zu informieren – die Teilnehmenden könnten andernfalls das Gefühl bekommen, ihre Mit-

Ergebnisse  
kommunizieren

arbeit würde nicht gewürdigt und sie hätten ihre Zeit umsonst investiert. Hierzu ist eine Pressekonferenz besonders gut geeignet. Die Rückmeldung kann zunächst recht global ausfallen, und Details können später nachgereicht werden, denn: Den Teilnehmenden des Beteiligungsprozesses ist in der Regel klar, dass eine Detailauswertung Zeit benötigt. Außerdem hat dies den Vorteil, dass immer wieder Informationen aus dem Beteiligungsverfahren in der lokalen Presse erscheinen. Hier spielt auch ein Nachhaltigkeitsaspekt hinein: An später eventuell folgenden Beteiligungsverfahren wird sich die Bürgerschaft nur dann beteiligen, wenn die Bürgerinnen und Bürger das Gefühl haben, ernst genommen und gehört worden zu sein. Dazu brauchen sie aber Rückmeldungen über die Resultate und über die Verwendung der Ergebnisse. Der einfachste Weg ist es, die Erfolge und Projektfortschritte immer wieder in die Presse zu bringen.

Rezeption der  
Ergebnisse

Zur weiteren Bearbeitung der Ergebnisse gingen die Resultate im Fall der demografiegerechten Zentrumsgestaltung an eine Arbeitsgruppe der Verwaltung. Wir moderierten dort den Prozess der Interpretation der Ergebnisse und der Ableitung der Maßnahmen. Darüber hinaus fungierten wir hier als Fachberater für Demografiefragen. Die Arbeitsgruppe analysierte die Ergebnisse und beurteilte die Vorschläge. Altbekannte und längst als untauglich verworfene Vorschläge waren ebenso dabei wie für die Verwaltung ganz neue, hoch innovative und sehr gut umsetzbare Anregungen. Es erfolgte ein Auswahlprozess und eine Priorisierung. Auf dieser Basis entstand ein Maßnahmenplan mit festgelegten Terminen, Verantwortlichkeiten, Berichtspflichten und einer Ressourcenbedarfsplanung für die Umsetzung. Diese ging nach der Verabschiedung durch die Verwaltungsleitung und den Rat zur Umsetzung an die zuständigen Stellen.

Auffällig waren die im Interpretationsprozess sichtbar gewordenen Versuche von Lobbygruppen, Meinungsmache zu betreiben. Die Offenheit der Beteiligungsprozesse verleitet gerade Interessensgruppen wie etwa die größeren Vereinen offenbar dazu, ihr jeweiliges Klientel in großer Anzahl zur Teilnahme zu mobilisieren,

um Einfluss auf den Prozess und auf die Ergebnisse zu nehmen. In den Großgruppenkonferenzen funktioniert dies eher schlecht. Die Lobbyisten müssen sich hier auf die verschiedenen Tische verteilen und mit anderen Menschen diskutieren. Was letztlich im World Café zählt, ist dann aber die Qualität der Argumente und nicht mehr die Masse der Personen. Im Online-Forum stellt sich diese Situation jedoch anders dar. Mit einem einfachen E-Mail-Verteiler können sehr viele Menschen sehr leicht in das Online-Forum geleitet werden. Im Foren-Chat bildet sich dies dann schon alleine über die Masse der Beiträge ab. Bei der Ergebnisinterpretation ist dies zu berücksichtigen. Interessant ist an dieser Stelle aber auch, welche Gruppen weniger gut vernetzt und deshalb eher unterrepräsentiert sind – Kinder, Mütter und Väter gehören in jedem Fall dazu. Auch dies sollte in der Ergebnisinterpretation Berücksichtigung finden.

Problem des  
Lobbyismus

Bei bestimmten Projekten kann aus einer Bürgerbeteiligung über die Konsultation hinaus sogar eine echte bürgerschaftliche Kooperation werden. So kamen im Rahmen des Prozesses zum Bürgerhaushalt beispielsweise Vorschläge zur Übernahme von Patenschaften für einzelne Bäume oder Grünflächen. Eine nachhaltige und von der Kommune unterstützte Umsetzung solcher Projekte verbessert die kommunale Lebensqualität, stärken die Identifikation und das Verantwortungsbewusstsein in der Bürgerschaft und schont darüber hinaus die kommunale Kasse.

## Fazit

Obwohl nicht alle eingebrachten Ideen umsetzbar waren, erbrachten doch beide Beteiligungsprozesse zahlreiche Vorschläge, die in das weitere Verwaltungshandeln eingingen. Insofern haben sich beide Prozesse gelohnt. In beiden Fällen hat die umfangreiche Presseberichterstattung den Kenntnisstand zu den behandelten Themen in der Bürgerschaft sicherlich verbessert. Ob diese Prozesse die Bürgernähe, die Identifikation und das Verantwortungsbewusstsein in der Bürgerschaft insgesamt gestärkt haben, sei dahin gestellt, die beteiligten Bürgerinnen und Bürger dürften dies aber so empfunden haben. Erkennbar wurde aber durchaus, dass die Di-

Neue Ideen durch  
Bürgerbeteiligung

alogue zwischen den Teilnehmenden das gegenseitige Verständnis gestärkt haben.

Auch der Einsatz von Großgruppenverfahren hat sich bewährt. Die hohe Diskussionsqualität von Kleingruppen lässt sich problemlos auch in entsprechend moderierten Großgruppen erreichen, doch sind hier die Hürden zur Beteiligten niedriger und die Beteiligungsquote höher. Als ertragreich hat sich auch die im Beteiligungsprozess zum Aufbau des Bürgerhaushalts genutzte Kombination von Großgruppenkonferenz und Online-Plattform bewährt. Allerdings blieben die im Online-Forum eingestellten Beiträge häufig eher abstrakt und weniger konkret. Die größere Unverbindlichkeit des Internets wirkt sich an dieser Stelle offenbar negativ aus. In den Präsenzveranstaltungen der World Cafés waren die Beiträge dagegen konsistenter und von höherer Qualität. Hier wirkte anscheinend der menschliche Kontakt im persönlichen Gespräch. Die Bilanz also: Bürgerbeteiligung ist ein Instrument, das gerade auch mit der Nutzung von Großgruppenveranstaltungen gute Ergebnisse erbringen kann – entscheidender Faktor bleibt aber die Umsetzung.

Chancen von  
Großgruppenverfahren



Bürgerbeteiligung liegt im Trend. Ob in Großverfahren oder kommunalen Detailfragen: Mit mehr Bürgerbeteiligung versuchen Entscheider in Politik und Wirtschaft, mehr Akzeptanz und Legitimation zu erzielen. In der Tat ist gut gemachte Bürgerbeteiligung in der Lage, unsere Demokratie zu „revitalisieren“.

Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungen zu beteiligen, hat großes Potential, ist aber nicht einfach umzusetzen. Das Kursbuch Bürgerbeteiligung vereint Beiträge renommierter Wissenschaftler und erfahrener Praktiker. Es bietet einen umfassenden Überblick über den Stand der Bürgerbeteiligung in Deutschland und lotet deren Perspektiven aus.

KURSBUCH Jörg Sommer (Hg.)  
BÜRGERBETEILIGUNG

# KURSBUCH Jörg Sommer (Hg.) BÜRGERBETEILIGUNG

1

