

*Andreas Paust, Anna Renkamp*

## **Bessermachen!** *Zehn Grundsätze für die Qualität von Bürgerbeteiligung*

Die demokratische Kultur in Deutschland ist partizipativer geworden. Nicht erst seit Stuttgart 21 wissen wir, dass Bürger\*innen bei der Politikgestaltung mitreden, mitbestimmen und mitentscheiden wollen. Kommunen, Landes- und Bundesbehörden reagieren mit einer stärkeren Öffnung der Politik- und Verwaltungsprozesse darauf. Inzwischen nehmen neue Formen der Bürgerbeteiligung in der Praxis unserer repräsentativen Demokratie einen immer größeren Stellenwert ein. Jedoch werden Bürgerbeteiligungsverfahren nicht immer professionell und gut gemacht. Wie die Fallstricke umgangen und Bürgerbeteiligung gelingen kann, zeigt dieser Beitrag. Zehn Grundsätze für die Qualität von Bürgerbeteiligung werden vorgestellt, die bei der Planung Orientierung geben und bei der Umsetzung die Erfolgschancen deutlich erhöhen.

Bürgerbeteiligung ist die Teilhabe und Mitgestaltung gesellschaftlicher Akteure an einem Planungs- und Entscheidungsprozess durch gegenseitige Information, Konsultation und Kooperation. Im Vergleich zu anderen formellen partizipativen Verfahren, wie zur Wahl zu gehen oder sich an einem Bürgerbegehren oder an einem Volksentscheid zu beteiligen, sind informelle Verfahren der Bürgerbeteiligung nicht geregelt. Zudem sind die konkreten Projekte, Beteiligungsziele und Rahmenbedingungen unterschiedlich, so dass Initiator\*innen und Organisator\*innen häufig verunsichert sind.

### **1. Warum es so wichtig ist, dass Bürgerbeteiligung qualitativ umgesetzt wird**

Oft fangen die Verantwortlichen zu spät mit der Bürgerbeteiligung an. Ihnen fehlen personelle und finanzielle Ressourcen für eine professionelle Planung und Umsetzung des Beteiligungsverfahrens und sie geben keine oder nur unzureichende Rückmeldung

über den Umgang mit den Ergebnissen der Bürgerbeteiligung. Das aber frustriert alle Beteiligten und schadet der Bürgerbeteiligung insgesamt: Bürger\*innen machen bei neuen Bürgerbeteiligungsangeboten nicht mehr mit, Initiator\*innen verzichten zukünftig auf Bürgerbeteiligung.

Auch Studien und zahlreiche Projektevaluationen belegen: Nur professionell und gut gemachte Bürgerbeteiligung, die die Bürger\*innen als transparent, responsiv und nachhaltig wahrnehmen, schafft Vertrauen und erhöht die Zufriedenheit mit dem Funktionieren der Demokratie und ihrer Institutionen. Schlecht gemachte Bürgerbeteiligung schadet eher, als dass sie nützt<sup>1</sup>.

## 2. Die zehn Grundsätze für die Qualität von Bürgerbeteiligung im Überblick

Die im folgenden aufgeführten Grundsätze und Leitfragen richten sich an Initiator\*innen und Organisator\*innen sowie an Moderator\*innen und andere Mitwirkende von Beteiligungsprozessen. Sie beruhen auf den Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Erfolgsfaktoren und Qualitätsanforderungen der »Allianz Vielfältige Demokratie« (ein bundesweites Netzwerk aus Vorreiter\*innen und Praktiker\*innen)<sup>2</sup>.



Abbildung 1: Die zehn Grundsätze für die Qualität von Bürgerbeteiligung auf einen Blick

<sup>1</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, Staatsministerium Baden-Württemberg, Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden, Gütersloh 2014 und Bertelsmann Stiftung, LebensWerte Kommune 3/2019. Gute Beteiligung stärkt die lokale Demokratie.

<sup>2</sup> Allianz Vielfältige Demokratie und Bertelsmann Stiftung: Qualität von Bürgerbeteiligung. Zehn Grundsätze mit Leitfragen und Empfehlungen, Gütersloh 2017 ([https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige\\_Demokratie\\_gestalten/Qualitaet\\_von\\_Buergerbeteiligung\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige_Demokratie_gestalten/Qualitaet_von_Buergerbeteiligung_final.pdf)).

**Grundsatz 1:** Gute Bürgerbeteiligung lebt von der Bereitschaft zum Dialog: Klären Sie Ihre Akteure darüber auf, dass der ernsthafte Wille zu einem ergebnisoffenen Verfahren essenziell ist für das Gelingen des Beteiligungsprozesses.

Eine offene und konstruktive Grundhaltung der beteiligten Akteure ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Bürgerbeteiligungsprozessen. Dazu gehört die Bereitschaft, Gestaltungsspielräume zu suchen, Lösungen gemeinsam zu entwickeln und Rahmenbedingungen anzuerkennen. Dazu gehört aber auch die Bereitschaft aller Mitwirkenden, sich auf Beteiligungsprozesse einzulassen und fair und wertschätzend miteinander umzugehen – unabhängig von den jeweiligen inhaltlichen Positionen. Idealerweise nehmen die Beteiligten Informationen und Argumente zur Kenntnis und sind bereit, eigene Positionen und Bewertungen in Frage zu stellen und Kompromisse zu suchen.

Gehen Sie mit einer offenen und wertschätzenden Haltung in den Beteiligungsprozess?

- ▶ Seien Sie bereit, die Beiträge der Beteiligten respektvoll zu hören und sich auch mit kritischen oder sich widersprechenden Beiträgen auseinanderzusetzen.
- ▶ Haben Sie den Willen, Beiträge aus dem Beteiligungsprozess in die Entscheidung mit aufzunehmen.

Wie gestalten Sie eine gute Beteiligungsatmosphäre?

- ▶ Sorgen Sie dafür, dass die Beteiligten ausreichend Zeit und Gelegenheiten haben, sich einzubringen und die vielfältigen Meinungen Gehör finden, auch wenn sie vielleicht unbequem sind.
- ▶ Sorgen Sie mit einer neutralen (externen) Moderation für eine respektvolle Atmosphäre und mit einem freundlich gestalteten Veranstaltungsort für ein herzliches Willkommen.

Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein?

- ▶ Haben die Beteiligten die Möglichkeit, ihre Anliegen und etwaige Bedenken, Ärger, Sorgen oder Einwände auszusprechen, um danach ins konstruktive Arbeiten zu kommen?

- ▶ Werden die Beteiligten dazu ermuntert, sich in die verschiedenen betroffenen Gruppen und ihre Anliegen hineinzusetzen?

**Grundsatz 2:** Gute Bürgerbeteiligung beachtet die Themen, die Akteure und die Rahmenbedingungen: Analysieren Sie gründlich das Projekt, die Interessengruppen und das Umfeld und binden Sie die Gruppen in die Planung des Beteiligungsverfahrens ein.

Jeder Bürgerbeteiligungsprozess beginnt mit einer Umfeldanalyse. Dieser Prozess beinhaltet die Analyse des Beteiligungsgegenstandes und seiner Rahmenbedingungen (Themenfeldanalyse), die Analyse der Akteursgruppen und ihrer Interessen (Stakeholderanalyse) sowie die Überführung dieser Analyseergebnisse in ein adäquates Beteiligungsverfahren und einen Zeitplan. Umfang und Intensität der Analyse sind abhängig von den Beratungszielen, der Komplexität des Beteiligungsgegenstandes, der Konflikthaftigkeit des Themas und dem Vorwissen der Entscheidungsträger\*innen.

Was ist das Thema des Beteiligungsprozesses?

- ▶ Klären Sie das konkrete Thema, das im Beteiligungsprozess zu bearbeiten ist. Klären Sie, welche Themen im Umfeld mit zu berücksichtigen sind oder hineinspielen oder versteckt da hinter liegen könnten.
- ▶ Klären Sie, ob das Thema heikel oder kontrovers ist und ob das Thema eine Vorgeschichte hat und wie es in den Medien diskutiert wird.

Wer ist betroffen und interessiert?

- ▶ Recherchieren Sie, welche Gruppen und Personen von dem Thema und seinen Auswirkungen betroffen sind und wie (direkt, indirekt, positiv, negativ) sie betroffen sind.
- ▶ Sprechen Sie mit Akteuren, um zu erfahren, wer welche Interessen und Bedürfnisse hat, wer welche Positionen vertritt, wer Meinungsführer\*in ist und wer sich gut auskennt. Stellen Sie auch fest, welche Interessenkonflikte bestehen und wer sich als Gewinner\*in und Verlierer\*in fühlen könnte.

Welche formalen Rahmenbedingungen sind zu beachten?

- ▶ Ermitteln Sie, wer für das Thema und den Beteiligungsprozess formal zuständig ist und wer letztlich die Entscheidung treffen wird.
- ▶ Ermitteln Sie, welche Fristen und Entscheidungszeitpunkte zu beachten sind und ob es ggf. formale Vorschriften zum Beteiligungsprozess gibt.

Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein?

- ▶ Ist den Beteiligten das Thema vertraut oder ist es neu? Sind die Betroffenen bereits in Konflikte verstrickt?
- ▶ Haben die betroffenen Gruppen Zeit, Kompetenzen und Interesse, sich im Beteiligungsprozess einzubringen?

**Grundsatz 3:** Gute Bürgerbeteiligung braucht klare Ziele und Mitgestaltungsmöglichkeiten: Sorgen Sie dafür, dass die Spielräume und die Grenzen immer wieder kommuniziert werden und keine falschen Erwartungen geweckt werden.

Wichtige Erfolgsbedingungen für Bürgerbeteiligung sind klare Zielsetzungen und konkrete Gestaltungsspielräume. Allen Beteiligten muss klar sein, welches die verhandelbaren Gestaltungsspielräume sind und wo deren Grenzen liegen bzw. wo Festlegungen existieren, die nicht mehr zur Disposition stehen. Eine frühzeitige, offene und transparente Kommunikation der Rahmenbedingungen und Grenzen der Beteiligung beugt vor, dass sich Akteure unter falschen Voraussetzungen an dem Prozess beteiligen und Erwartungen enttäuscht werden. Insbesondere bei langfristigen Planungsvorhaben muss in regelmäßigen Abständen transparent gemacht werden, in welcher Sondierungs- oder Planungsphase sich das Projekt befindet, welche Zwischenergebnisse vorliegen und welche Gestaltungsspielräume aktuell vorhanden sind. Sofern die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses nicht von allen mitgetragen werden können, soll nach einem fairen Interessenausgleich zwischen allen Beteiligten und der Möglichkeit für Kompensationen gesucht werden.

Welche Motive haben Sie als Initiatoren bzw. Organisatoren der Bürgerbeteiligung? Warum planen/arbeiten/entscheiden Sie nicht allein »im stillen Kämmerchen«?

- ▶ Wollen Sie vielfältige und neue Ideen zusammentragen und das lokale Wissen bzw. das Erfahrungswissen der Bürger\*innen einholen, um (noch) bessere Lösungen zu finden?
- ▶ Wollen Sie Rückmeldungen zu einem bestehenden Entwurf einholen oder mit den Betroffenen gemeinsam getragene Lösungen entwickeln und ggf. gemeinsam entscheiden?
- ▶ Wollen Sie (potentielle) Konflikte konstruktiv bearbeiten und einen Konsens finden oder reagieren Sie auf Druck von außen?

Zu welchen Themen/Fragen wollen Sie mit den Beteiligten diskutieren? Welche stehen hingegen nicht zur Diskussion?

- ▶ Klären Sie, was die Beteiligten im Beteiligungsprozess mitgestalten und beeinflussen können. Soll es um das »Ob« des Projektes gehen, um das »Wo« oder um das »Wie«?
- ▶ Klären Sie, welche inhaltlichen Fixpunkte im Beteiligungsprozess zu beachten sind, beispielsweise politische Beschlüsse, technische oder rechtliche Vorgaben. Beachten Sie, dass Beteiligung nur Chancen auf Erfolg hat, wenn das Ergebnis nicht schon vorher feststeht.

Wollen Sie die Beteiligung wirklich, auch wenn sie vorerst Zeit, Geld und persönlichen Einsatz kostet?

- ▶ Betrachten Sie Beteiligung als Investition: Zuerst geben Sie Zeit, Geld und Engagement. Dieser Einsatz kann sich bei qualitativvoller Beteiligung vielfach lohnen!
- ▶ Beteiligung kann sowohl Ihrer Organisation als auch Ihnen persönlich nützen. Welcher Nutzen könnte das für Sie sein?

Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein?

- ▶ Welche Ziele könnten die Beteiligten im Beteiligungsprozess verfolgen?
- ▶ Welchen Gestaltungsspielraum könnten sie brauchen? Ist der Gestaltungsspielraum groß genug, damit sich die Mitarbeit für die Beteiligten lohnt?
- ▶ Was könnte den Beteiligten im Beteiligungsprozess wichtig sein?

**Grundsatz 4:** Gute Bürgerbeteiligung beginnt frühzeitig und verpflichtet alle Beteiligten: Motivieren Sie frühzeitig die Entscheidungsträger, dass sie über den Umgang mit den Ergebnissen aus Beteiligungsverfahren Rechenschaft ablegen.

Eine Beteiligung beginnt so frühzeitig, dass Menschen ihr Wissen, ihre Meinungen und Präferenzen bereits in den Phasen, in denen die Gestaltungsspielräume am größten sind, in den Entscheidungsprozess einbringen können. Die Beteiligten verpflichten sich, die erzielten Ergebnisse anzuerkennen und in weiteren Verfahren mitzutragen. Gute Bürgerbeteiligung ist eng verknüpft mit bestehenden Entscheidungsstrukturen. Die Entscheidungsträger legen gegenüber den Beteiligten und der Öffentlichkeit Rechenschaft darüber ab, ob und wie die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses in die Umsetzung des Projektes einfließen. Falls Sie bei Ihren Beschlüssen von den Ergebnissen des Beteiligungsprozesses abweichen, informieren Sie über die Gründe hierfür. Während des Beteiligungsprozesses dürfen politische Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Beteiligungsgegenstand nicht getroffen werden.

Haben Sie so früh wie möglich zur Beteiligung eingeladen?

- ▶ Beginnen Sie mit der Beteiligung zu einem Zeitpunkt, zu dem alle Optionen noch offen sind und eine effektive Beteiligung stattfinden kann. Erkennen Sie, dass frühzeitige Beteiligung hilft, etwaige Konflikte vorbeugend mit den Betroffenen zu bearbeiten und dadurch Widerstand, Streit und Arbeit zu mindern.
- ▶ Bei langwierigen Infrastrukturprojekten sollte zu Beginn einer neuen Planungsphase das Beteiligungsverfahren neu geplant werden.
- ▶ Legen Sie zu Beginn des Beteiligungsprozesses nicht bereits einen Lösungsvorschlag vor. Insbesondere bei der Ideenfindung und um ein Thema aus verschiedenen Blickwinkeln auszuleuchten, ist Bürgerbeteiligung sinnvoll.

Haben Sie vorab geklärt, wie mit den Ergebnissen aus dem Beteiligungsprozess umgegangen wird?

- ▶ Sorgen Sie dafür, dass die Entscheidungsträger\*nnen frühzeitig klären, wie sie gegenüber den Beteiligten und der Öffentlichkeit Rechenschaft ablegen wollen.
- ▶ Informieren Sie alle Beteiligten darüber, welche Handlungs- und Entscheidungsspielräume sie haben und wo die Grenzen liegen.

- ▶ Sorgen Sie dafür, dass Zusagen der Mitwirkenden und der Entscheidungsträger\*innen eingehalten werden.

Wie gelingt »Fair Play« im Beteiligungsprozess?

- ▶ Führen Sie Bürgerbeteiligung nur dann durch, wenn tatsächlich Entscheidungen anstehen und die Beteiligten diese Entscheidungen beeinflussen können. Wenn keine Entscheidungsspielräume vorhanden sind und es um Information geht, sollte dies klar kommuniziert werden.
- ▶ Sorgen Sie dafür, dass alle Beiträge gleichermaßen gehört und respektiert werden.
- ▶ Informieren Sie die Beteiligten, welche Beiträge aus dem Beteiligungsverfahren in die Entscheidung aufgenommen wurden, welche nicht und warum nicht.

Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein: Was könnte für sie besonders wichtig sein?

- ▶ Ist der Beteiligungsprozess so früh gestartet, dass es für die Beteiligten genügend Spielraum gibt, um Lösungen zu finden, mit denen möglichst viele »leben« können?
- ▶ Können die Beteiligten die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse auch gemeinsam vorstellen und tragen?
- ▶ Können sich die Beteiligten darauf verlassen, dass sie über politische Entscheidungen unverzüglich und nachvollziehbar informiert werden?

**Grundsatz 5:** Gute Bürgerbeteiligung braucht ausreichende Ressourcen: Für eine sorgfältige maßgeschneiderte Prozessgestaltung brauchen Sie kompetentes Personal, Geld und Zeit.

Für einen erfolgreichen Beteiligungsprozess muss eine angemessene Ausstattung an Ressourcen vorhanden sein. Dies schließt je nach Umfang des Beteiligungsprozesses Personal- und Sachmittel, z. B. für Koordination, Information, Protokollierung, Dokumentation und Veröffentlichungen ein, außerdem ein hinreichendes Zeitbudget seitens der Prozessverantwortlichen. Bei konfliktträchtigen Projekten sind mit-

unter Mittel für eine neutrale (externe) Moderation von Einzelveranstaltungen oder des Gesamtverfahrens erforderlich.

Wieviel Zeit haben Sie für den Beteiligungsprozess?

- ▶ Planen Sie ausreichend Zeit ein, sowohl für die Vorbereitung als auch für die Veranstaltungen und die Bearbeitung der Beiträge der Beteiligten. Auch ein Zeitpuffer für Unvorhergesehenes ist sinnvoll.
- ▶ Bedenken Sie, dass zu hoher Zeitdruck die Qualität vermindert und zum Scheitern des Beteiligungsprozesses führen kann.

Wieviel und welches Personal haben Sie für den Beteiligungsprozess?

- ▶ Achten Sie darauf, dass Sie ausreichend qualifizierte Mitarbeiter\*innen für die Organisation und Ergebnissicherung haben. Lassen Sie sich helfen, z. B. bei der Gestaltung des Beteiligungsprozesses und bei der Moderation.
- ▶ Bedenken Sie, dass eine neutrale, externe Moderation bei konfliktträchtigen Themen unabdingbar ist.

Wieviel Geld haben Sie für den Beteiligungsprozess?

- ▶ Berücksichtigen Sie, dass Kosten anfallen können für Prozessbegleitung, Moderation, Informationen, Websites, Räume, Reisen und Verpflegung der Beteiligten.
- ▶ Prüfen Sie, ob Sie für Ihren Beteiligungsprozess Fördergelder akquirieren können.

Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein: Welche Ressourcen könnten die Beteiligten benötigen?

- ▶ Haben die Beteiligten ausreichend Zeit, um die Beteiligungsangebote wahrzunehmen?
- ▶ Benötigen sie Anreize, wie Aufwandsentschädigungen oder Kinderbetreuung?

**Grundsatz 6:** Gute Bürgerbeteiligung ermöglicht vielfältige Mitwirkung: Beteiligen Sie unterschiedliche Bürger\*innen mit unterschiedlichen Interessen, Meinungen und Sichtweisen.

Ein Bürgerbeteiligungsprozess darf nicht durch Einzelinteressen bestimmt werden. Daher soll er so organisiert und moderiert werden, dass die vielfältigen Interessen, Belange und Meinungen sichtbar und im Prozess fair berücksichtigt werden. Neben direkt positiv und negativ Betroffenen sollten auch indirekt Betroffene und Bürger\*innen beteiligt werden, die keine feste Meinung haben. Schwer erreichbare Bürger\*innengruppen, die von einem Vorhaben betroffen sind, sollen gezielt und aktivierend angesprochen und bei ihrer Mitwirkung unterstützt werden. Auch Politiker\*innen sollten mehr Präsenz zeigen vor Ort – vor allem bei konfliktträchtigen Projektvorhaben.

Finden alle betroffenen Interessen in Ihrem Beteiligungsprozess gleichermaßen Gehör?

- ▶ Achten Sie deshalb darauf, dass die Interessen aller betroffenen Gruppen einfließen können. Nicht immer können Bürger\*innen persönlich eingebunden werden. Beteiligen Sie in diesem Fall deren Interessenvertreter\*innen.
- ▶ Falls Ihr Beteiligungsprozess doch durch lautstark vertretene Einzelinteressen dominiert wird, machen Sie die Meinungsvielfalt transparent und sorgen Sie dafür, dass die Interessen anderer auf alternativen Wegen vor Ort vermittelt werden.

Bemühen Sie sich auch um schwer erreichbare Gruppen?

- ▶ Manche Menschen sind schwer erreichbar oder haben wenig Zeit. Gehen Sie zu Ihnen, ins Altersheim, aufs Straßenfest, ins Jugendzentrum oder in den Sportverein. Oder machen Sie ein Beteiligungsangebot »ganz nebenbei«, in der Einkaufsstraße, an der Haltestelle oder vor dem Kindergarten.
- ▶ Bei aufwändigen Beteiligungsprozessen können Reisekostenübernahmen oder Aufwandsentschädigungen hilfreich sein.

Haben Sie sich um einen möglichst bunt gemischten Teilnehmer\*innenkreis bemüht?

- ▶ Berücksichtigen Sie, dass unterschiedliche Gruppen unterschiedliche Methoden brauchen, um sich gut einbringen zu können.

Stellen Sie sicher, dass auch nicht organisierte Gruppen beteiligt werden. Die Zufallsauswahl (z. B. per Stichprobe aus dem Melderegister) hilft Ihnen, auch Menschen für den Be-teiligungsprozess zu gewinnen, die sich aus Eigeninitiative nicht beteiligen würden.

Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein: Sind Ihre Beteiligungsangebote vielfältig?

- ▶ Gibt es einen Mix unterschiedlicher Beteiligungsmethoden und -formate bei Veranstaltungen und im Internet, um unterschiedliche Gruppen zu erreichen?
- ▶ Gibt es Abwechslung zwischen verbalen und kreativ gestalteten Beteiligungsangeboten?

**Grundsatz 7:** Gute Bürgerbeteiligung erfordert die gemeinsame Verständigung auf Verfahrensregeln: Einigen Sie sich gemeinsam mit allen beteiligten Akteuren auf Spielregeln und halten Sie sich daran.

Ein Bürgerbeteiligungsprozess setzt voraus, dass alle Akteure vertrauensvoll zusammenarbeiten. Damit dieses Vertrauen entstehen kann, verständigen sich die beteiligten Akteure zu Beginn des Prozesses auf Regeln des Beteiligungsprozesses. Dazu gehören: Umgang der Akteure miteinander, Gegenstand des Beteiligungsprozesses, Zweck, Verlauf und Formen der Beteiligung, Management, Dokumentation und Umgang mit den Ergebnissen des Beteiligungsprozesses.

Wie soll der Beteiligungsprozess aussehen?

- ▶ Vereinbaren Sie, wie der Prozess abläuft, aus welchen Bausteinen er besteht und welche Methode(n) eingesetzt werden.

Wie wollen die Beteiligten miteinander umgehen?

- ▶ Einigen Sie sich darauf, welche Rechte und Pflichten die Beteiligten haben.
- ▶ Vereinbaren Sie, welche Phasen des Beteiligungsprozesses öffentlich und welche intern sind, wie die Ergebnisse dokumentiert und bekanntgegeben werden.

- ▶ Vereinbaren Sie auch, wann die Verantwortlichen und die Öffentlichkeit über (Zwischen-)Ergebnisse informiert werden.

Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein: Was könnte für die Beteiligten besonders wichtig sein?

- ▶ Können die Beteiligten die Verfahrensregeln mitgestalten?
- ▶ Welche Entscheidungen im Verfahren können die Beteiligten treffen, welche Entscheidungen liegen bei anderen Gremien bzw. Entscheidungsträgern?
- ▶ Wann und in welcher Form bekommen die Beteiligten Rückmeldungen, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird und wie ihre Beiträge im nachfolgenden Entscheidungsprozess berücksichtigt werden?

**Grundsatz 8:** Gute Bürgerbeteiligung braucht eine sorgfältige und kompetente Prozessgestaltung: Planen Sie passende Methoden ein und setzen Sie die Prozesse maßgeschneidert mit professioneller Unterstützung und qualifizierter Moderation um.

Eine kompetente Umsetzung des Beteiligungsprozesses ist die Grundlage erfolgreicher Bürgerbeteiligung. Beteiligungsprozesse sollen flexibel und individuell dem jeweiligen Fall und dessen Entwicklungen angepasst realisiert werden. Zur konkreten Umsetzung ist eine sorgfältige Wahl der Methoden und Verfahren wichtig. Ein erfolgreicher Beteiligungsprozess beruht häufig auf der passgenauen Kombination verschiedener Elemente. Es bedarf einer Prozesskoordination, deren Aufgaben für alle transparent und nachvollziehbar sind. Insbesondere in Konfliktsituationen helfen neutral agierende und qualifizierte Moderator\*innen bzw. Mediator\*innen, einen Dialog zwischen den Beteiligten auszubalancieren.

Wie gestalten Sie den Beteiligungsprozess maßgeschneidert für Ihren speziellen Fall?

- ▶ Überlegen Sie, in welchen Arbeitsschritten Sie das Thema bearbeiten wollen und bei welchen Arbeitsschritten Sie welche Gruppen mit welchem Beteiligungsziel einbinden wollen.
- ▶ Fragen Sie bei den adressierten Zielgruppen nach, wie sie sich beteiligen möchten und überlegen Sie, wer schon bei der Planung des Beteiligungsprozesses

eingebunden werden könnte.

Welche Beteiligungsmethoden passen dazu?

- ▶ Überlegen Sie, welche Methode zu Ihrem Beteiligungsziel passt. Wenn Sie beispielsweise die unterschiedlichen Sichtweisen und Meinungen aus der gesamten Bürgerschaft aufnehmen wollen, ist die Zufallsauswahl gekoppelt mit der World-Café-Methode geeignet. Wenn Sie betroffene Bürger\*innen in einem räumlich begrenzten Raum an der Planung eines Projektes beteiligen und dadurch das Engagement und die Identifikation stärken wollen, bieten sich Quartiersrundgänge, Nachbarschaftstreffen und Workshops an.
- ▶ Berücksichtigen Sie, dass in der Regel nicht eine einzelne Methode zum Erfolg führt, sondern eine ausgefeilte Methodenkombination.

Haben Sie kompetente Prozessbegleiter\*innen hinzugezogen?

- ▶ Erwägen Sie, sich bei der Prozessgestaltung und bei der Moderation der Veranstaltungen von erfahrenen Prozessbegleiter\*innen unterstützen zu lassen.
- ▶ Beachten Sie dabei, dass Prozessbegleiter\*innen ausschließlich für den Prozess verantwortlich sind und nicht für die Inhalte oder die Ergebnisse.

Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein.

- ▶ Ist Ihr Beteiligungsprozess maßgeschneidert und für Ihre Zielgruppen attraktiv?
- ▶ Ist der Beteiligungsprozess so flexibel gestaltet, dass er bei Bedarf nachjustiert und an die Bedürfnisse der beteiligten Gruppen angepasst werden kann?

**Grundsatz 9:** Gute Bürgerbeteiligung basiert auf Transparenz und verlässlichem Informationsaustausch: Sorgen Sie dafür, dass immer alle Beteiligten top informiert sind und dass das Projekt und die einzelnen Schritte dokumentiert werden.

Grundlage für einen zielführenden Verlauf von Beteiligungsprozessen sind der Zugang zu und der Austausch von Informationen. Dazu gehören Hinweise über die Informationsquellen, den Beteiligungsgegenstand, über den Beteiligungs- und

Entscheidungsprozess sowie über die Interessen und die Entscheidungsbefugnisse. Alle für den Beteiligungs- und Entscheidungsprozess relevanten Informationen müssen zügig und verständlich aufgearbeitet an die Prozessbeteiligten weitergegeben werden.

Wissensdefizite und bisher ungeklärte Sachverhalte sollen deutlich benannt werden. Bewertungen von Sachverhalten sollen von Sachverhaltsdarstellungen getrennt und deutlich gemacht werden. Nicht unmittelbar involvierte Teile der Öffentlichkeit sollen bei Vorhaben von großem öffentlichen Interesse – auf verschiedenen Kommunikationswegen und in klarer, einfacher und verständlicher Form – über den Fortschritt des Beteiligungsprozesses informiert werden. Pressemitteilungen und Websites sollen ausgewogen über das Projekt und den Prozess informieren und möglichst unter Mitwirkung der Beteiligten gestaltet werden.

Wie informieren Sie über das Thema und den Prozess der Beteiligung?

- ▶ Sorgen Sie für sachliche und ausgewogene Informationen.
- ▶ Informieren Sie die Beteiligten zu Beginn des Prozesses offen über den Gestaltungsspielraum, die Fixpunkte, den Ablauf und darüber, wer letztlich die Entscheidung trifft. Halten Sie alle Interessierten auf dem Laufenden, auch über Veränderungen des Prozesses.
- ▶ Falls Sie unangenehme Botschaften zu überbringen haben: Informieren Sie die Beteiligten auch darüber so rasch und so nachvollziehbar wie möglich.

Sind die Informationen allgemeinverständlich?

- ▶ Achten Sie auf kurze, einfache Sätze. Übersetzen Sie Fachbegriffe in die Alltagssprache.
- ▶ Fassen Sie die wesentlichsten Informationen in verständlichen Kurzfassungen zusammen.
- ▶ Stellen Sie abstrakte Informationen, wie z. B. Pläne, möglichst bildhaft und anschaulich dar.

Sind die Informationen verlässlich?

- ▶ Nennen Sie die Quellen Ihrer Informationen.

- ▶ Wählen Sie Informationen aus, die von allseits anerkannten (ggfs. auch gemeinsam ausgewählten) Gutachtern stammen.

Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein: Sind die Informationsanforderungen berücksichtigt?

- ▶ Welche Informationen sind für welche Zielgruppen relevant, damit sie sich fundiert einbringen können?
- ▶ Über welche Medien (Zeitung, Flugblätter, Internet, etc.) können welche Zielgruppen erreicht werden? Und welche Multiplikatoren können helfen, Informationen weiterzutragen?

**Grundsatz 10:** Gute Bürgerbeteiligung lernt aus Erfahrung: Überprüfen Sie im Prozessverlauf die Qualität des Beteiligungsverfahrens und befragen Sie die Teilnehmenden direkt.

Das Lernen aus Beteiligungsprozessen ist eine wichtige Voraussetzung für eine gute Beteiligung. Auf der Grundlage kontinuierlicher Reflexion und Evaluation können die beteiligten Akteure den laufenden Prozess ggf. optimieren und die Qualität zukünftiger Beteiligungsprozesse verbessern. Eine konsequente Dokumentation und Evaluation schafft im Falle wiederkehrender Beteiligungsprozesse darüber hinaus die Grundlage für die Verstetigung und Übertragbarkeit guter Praxis.

Wie können Sie aus den Erfahrungen lernen?

- ▶ Legen Sie während des Beteiligungsprozesses immer wieder kurze Zwischenstopps ein, um zu hinterfragen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind und ob Sie diese ggf. anpassen müssen.
- ▶ Führen Sie eine Evaluierung durch. Mit einfachen Fragebögen können Sie die Beteiligten befragen und qualifiziertes Feedback erhalten.
- ▶ Dokumentieren Sie (kontinuierlich) die Ergebnisse der Befragungen und Ihre Erfahrungen aus dem Beteiligungsprozess.

Wie können Sie Ihre Erfahrungen zugänglich machen und verbreiten?

- ▶ Richten Sie in Ihrer Organisation regelmäßige Treffen ein, bei denen Kolleg\*innen über ihre Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen berichten können.

‣ Tauschen Sie sich aus: Berichten Sie auf Konferenzen über Ihren Beteiligungsprozess. Versetzen Sie sich in die Beteiligten hinein: Wie können sie zum gemeinsamen Lernen beitragen?

- Haben die Beteiligten nach den Veranstaltungen oder während bzw. nach dem Beteiligungsprozess die Möglichkeit, Rückmeldungen zu geben?
- Können die zusammengetragenen Erkenntnisse veröffentlicht und mit den Beteiligten diskutiert werden?

### 3. Die »Zehn Grundsätze für die Qualität von Bürgerbeteiligung« sind Leitplanken

Diese Grundsätze für die Qualität von Bürgerbeteiligung haben sich in zahlreichen Projekten als Erfolgsfaktoren für gute Bürgerbeteiligung bewährt. Sie sind wie Leitplanken, die Orientierung und Sicherheit geben. Sie sind auf alle Bürgerbeteiligungsprojekte anwendbar. Die konkrete Ausgestaltung des Beteiligungsverfahrens kann damit flexibel gestaltet und passgenau auf das jeweilige Projekt zugeschnitten werden.

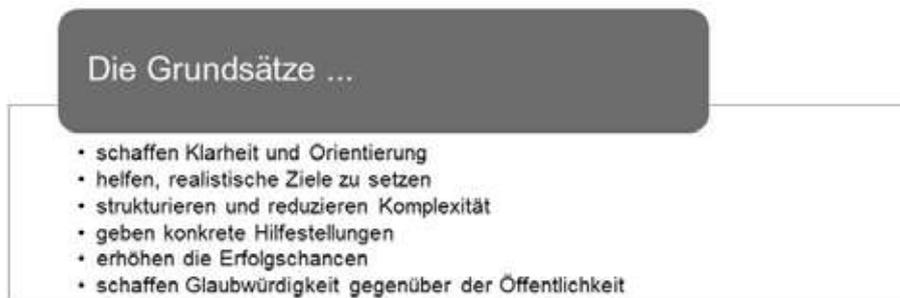


Abbildung 2: Nutzen der Qualitätsgrundsätze

Mit einem einfachen Instrumentarium<sup>3</sup> kann auch die Qualität von Bürgerbeteiligung überprüft werden. Die Überprüfung erfolgt zum einen anhand der Erwartungen und Bewertungen der beteiligten Akteure (Bürger\*innen, Initiatoren\*innen,

<sup>3</sup> Ein Muster hierzu ist zu finden in: Allianz Vielfältige Demokratie und Bertelsmann Stiftung: Qualität von Bürgerbeteiligung. Zehn Grundsätze mit Leitfragen und Empfehlungen, Gütersloh 2017, S. 27 ([https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige\\_Demokratie\\_gestalten/Qualitaet\\_von\\_Buergerbeteiligung\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige_Demokratie_gestalten/Qualitaet_von_Buergerbeteiligung_final.pdf)).

Organisatoren\*innen, ggf. weitere Beteiligte) und zum anderen anhand allgemeiner Kriterien guter Bürgerbeteiligung, wie z. B. die Reichweite und Vielfalt der Teilnehmenden, die Qualität des Prozesses, die Qualität der Ergebnisse sowie die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit.