

## Vielfalt als Methode:

### Warum Gute Beteiligung nicht nur eine Formatfrage ist

Jörg Sommer

Waren Sie schon einmal auf einem Barcamp? Die Wahrscheinlichkeit steigt, je mehr Sie beruflich mit Digitalisierung zu tun haben. Denn in der IT-Branche sind Barcamps seit einigen Jahren hip. Zunehmend werden sie jedoch auch in anderen Bereichen angeboten. Ich selbst habe Barcamps bereits in Einzelhandelsunternehmen, Wirtschaftsverbänden, Umweltorganisationen, ja sogar bei Kirchen und Gewerkschaften moderiert. Jeder, der die Methode Barcamp kennt, weiß, dass dabei die offene Themensammlung nach Teilnehmerinteresse ein wesentliches, wenn nicht das definierende Element eines Barcamps ist (vgl. Hailey 2009).

Nur ist das mit vielen Auftraggebern nicht zu machen. Die einen haben Sorge, dass ihre Teilnehmer zu wenig Input liefern könnten, die anderen fürchten sich vor den falschen, vielleicht zu kritischen Themen. Was macht man in einem solchen Fall? Kein Barcamp? Keine Beteiligung? Oder besser ein anderes Format, mit mehr Vorgaben, weniger Freiheit?

Es ist leichter als man glaubt, eine Methode wie ein Barcamp, eine Planungszelle, das Ephesos-Modell oder die Appreciative Inquiry (vgl. Berlin Institut für Partizipation, 2020) falsch anzuwenden. Das liegt allein schon daran, dass viele dieser Formate durch ein komplexes Regelwerk definiert werden. Die Realität ist: Tag für Tag werden in unserem Land Beteiligungsmethoden unbewusst oder absichtlich falsch, fehlerhaft oder modifiziert angewandt. Oft resultiert daraus dennoch gute Beteiligung. Manchmal führt dies jedoch zu Frustrationen und Konflikten, hin und wieder sogar zum Scheitern eines Prozesses.

#### Die Qual der Wahl

Wie wichtig sind also 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?

Immerhin gibt es einige Dienstleister, 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. Das ist schon alleine deshalb ziemlich sinnfrei, weil es eine unübersichtlich große, stetig weiterwachsende Methodenvielfalt gibt. Wir sammeln im Berlin Institut für Partizipation seit mehreren Jahren systematisch Erfahrungen mit Methoden und Formaten, die in Beteiligungsprozessen eingesetzt wurden. Unsere interne Datenbank umfasst eine hohe dreistellige Zahl von Methoden. Tatsächlich ist die Auswahl des richtigen Formates keine triviale Sache. So schreibt die Allianz Vielfältige Demokratie in ihrer Broschüre zu den Grundsätzen Guter Beteiligung u. a.: »Zur konkreten Umsetzung ist eine sorgfältige

Wahl der Methoden und Verfahren wichtig. Ein erfolgreicher Beteiligungsprozess beruht häufig auf der passgenauen Kombination verschiedener Elemente.« (Allianz Vielfältige Demokratie, 2017)

## Die lange Geschichte der Beteiligungsformate

Dabei sind es oft wenig beachtete kleine Justierungen, die eine wertschätzende Kommunikation der Beteiligten erleichtern – oder verhindern können. Der berühmte »Runde Tisch«, medial besonders herausstechend in der heißen Phase der »Wende« in der ehemaligen DDR, wurde der Sage nach schon über 800 Jahre zuvor als cleveres Beteiligungsformat eingesetzt – von König Artus, dessen engste Gefolgsleute überwiegend heißblütige, ehrversessene »Edelmänner« gewesen sein sollen (vgl. Langosch, 1980). Die testosterongetriebene Männertruppe wäre wohl rasch auseinandergefallen, hätte Artus nicht mit einem simplen Coup für Augenhöhe gesorgt: Mit einem runden Tisch, der Tafelrunde, die keine besseren oder schlechteren Platzierungen kannte. Damals ging es darum, Konflikte zu vermeiden. Heute werden Runde Tische gerne eingesetzt, um existierende Konflikte zu entschärfen – oder gar so zu tun, als gäbe es sie nicht.

Keine Runden Tische gibt es übrigens bei Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. Im Gegenteil: Dort sitzen sich seit über 100 Jahren gerne mal bis zu 60 Vertreter auf jeder Seite an langen Tischreihen mit großem Abstand gegenüber. Der Grund: Jede Tarifpartei ist darauf bedacht, Stärke und Konfliktbereitschaft zu zeigen und die eigenen Reihen geschlossen zu halten.

Wir sehen also: Schon eine so simple Sache wie die Auswahl der passenden Tischform hat Auswirkungen auf Verlauf und Ergebnis demokratischer Prozesse.

## Die optimale Methode gibt es nicht

Die Frage liegt auf der Hand: Wie kann man, besonders in komplexen Prozessen, alle relevanten Formatentscheidungen vorher treffen, optimale Methoden auswählen, Prozesse optimal planen, entscheidende Details festlegen und Fehler vermeiden? Die Antwort lautet: gar nicht.

Denn bei aller (mehr oder minder deutschen) Prozessverliebtheit: Ein demokratischer Prozess ist nur dann ein demokratischer Prozess, wenn er eben nicht vollständig durchkomponiert ist. Ohnehin ist die Wahl der »richtigen« Methode weitaus weniger wichtig für ein Gelingen, als oft vermutet. Ein ernsthaft betriebener Beteiligungsprozess, ob mit losbasierten Teilnehmer\*innen 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.

Die Wahrheit lautet: 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 weniger eine Frage der Methode, sondern eher der Haltung.

## Je wichtiger die Teilhabe, desto marginaler die Methode

Tatsächlich unterscheiden sich Beteiligungsprozesse ganz erheblich von didaktischen Formaten. In beiden werden zwar Methode angewandt, teilweise sogar dieselben. Während in didaktischen Zusammenhängen die Methode jedoch allgemein vom Lehrenden gesetzt und von den Teilnehmer\*innen akzeptiert wird, muss die Moderation in Beteiligungsprozessen jederzeit bereit sein, die Methodik ausführlich zu begründen. Insbesondere in konfliktgetriebenen Verfahren ist eine Grundskepsis vieler Teilnehmer\*innen zu beobachten. Und sie ist berechtigt.

Gerade ausgefeilte Methoden haben in der Didaktik ein klar definiertes Ziel: Meist ist es Wissens- oder Kompetenzvermittlung, oft auch ein Hinterfragen oder gar Modifizieren von Haltungen. Was in der Didaktik als gewünschter Effekt angestrebt wird, kann in Beteiligungskontexten als manipulativ wahrgenommen werden. Deshalb haben Methoden in der Beteiligung prinzipiell eher den Charakter von Vorschlägen als von Vorgaben.

Das aber ist eine besondere Herausforderung an die Moderation (und oft auch an die mentale, finanzielle und zeitliche Flexibilität der beteiligenden Institution). Denn Vorschläge sind nur dann Vorschläge, wenn sie abgelehnt werden können. Nicht ohne Grund heißt einer der zehn Grundsätze Guter Beteiligung, wie sie die Allianz Vielfältige Demokratie formuliert hat: »Gute Bürgerbeteiligung erfordert die gemeinsame Verständigung auf die Verfahrensregeln.« (Allianz Vielfältige Demokratie, 2017)

Betrachten wir einen typischen Beteiligungsprozess einmal spieltheoretisch, wird dieser Grundsatz rasch in seiner elementaren Bedeutung erkennbar. Natürlich kann ein »Spiel« nur dann funktionieren, wenn alle Beteiligten die Regeln nicht nur kennen, sondern sich auch daran halten (Vgl. Holler, 2005). Die Wahl der Methoden impliziert dabei zumeist auch die Setzung einer ganzen Reihe von Regeln.

Diese Regeln werden häufig von der beteiligenden Institution aufgestellt. Sie definiert Umfang, Dauer, Ressourcen, oft auch Formate und einzelne Prozessschritte. Dies geschieht manchmal unter Beteiligung von Experten und Dienstleistern. Manchmal werden sogar fertige, standardisierte »Formate« eingekauft.

Werden dann noch die Beteiligten vollständig »rekrutiert«, ist die Gefahr groß, dass der ganze Prozess in Schiefelage gerät, insbesondere dann, wenn es um die Akzeptanz von Vorhaben und Planungen geht, bei denen das »ob« im Grunde gar nicht mehr zur Disposition steht – und das ist nicht selten der Fall.

## Methode als Vertrag

Übersetzen wir ein solches Beispiel einmal in die Spieltheorie. Dies würde in etwa folgender Konstruktion entsprechen: Ein Spieler entwickelt die Spielidee, schreibt sämtliche Regeln, entscheidet über die Ressourcenverteilung und lädt dann andere Spieler zur Teilnahme ein, vorausgesetzt, sie akzeptieren seine Regeln und die Tatsache, dass es für sie persönlich im Grunde gar nichts zu gewinnen gibt. Niemand würde wohl erwarten, hier tatsächlich gutwillige Mitspieler zu finden.

Warum sollte das dann für Bürgerbeteiligung anders sein?

Natürlich kann dieses Vorgehen funktionieren, insbesondere dann, wenn es nicht um Konfliktthemen geht, sondern um eher grundlegende Diskurse, die die Teilnehmenden nicht in Kategorien von »Sieg« oder »Niederlage«

denken lässt. Dies ist übrigens eine der Stärken von Beteiligung mit Zufallsrekrutierung – solche Verfahren verzeihen in der Regel deutlich mehr methodische Schwächen als Betroffenenbeteiligung. Doch auch hier gilt eigentlich die ethische Maxime: Regeln für eine soziale Interaktion auf Augenhöhe sollten grundsätzlich einvernehmlich von allen Beteiligten getragen werden.

Deshalb empfehle ich seit langer Zeit in allen Beteiligungsprozessen unabhängig von Größe, Dauer und Umfang, an den Anfang einen formellen »Beteiligungsvertrag« zu setzen. In ihm sind grob die wichtigsten gemeinsamen Spielregeln fixiert. Dazu gehört u. a.

- wie der Prozess abläuft,
- aus welchen Bausteinen er besteht und welche Methode(n) eingesetzt werden,
- welche Rechte und Pflichten die Beteiligten haben,
- wie ggf. Anpassungen des Verfahrens an neue Herausforderungen oder Erkenntnisse vorgenommen werden können,
- welche Phasen des Beteiligungsprozesses öffentlich und welche intern sind,
- wie die Ergebnisse dokumentiert und bekanntgegeben werden,
- wann die Verantwortlichen und die Öffentlichkeit über (Zwischen-)Ergebnisse informiert werden,
- welche Entscheidungen im Verfahren die Beteiligten treffen können,
- welche Entscheidungen bei anderen Gremien liegen.

Die von mir so moderierten Beteiligungsverträge enden stets mit einer gemeinsamen Verpflichtung. Während die Beteiligten sich zu einer engagierteren, oft zeitintensiven Mitarbeit verpflichten, haben sie im Gegenzug Anspruch darauf, dass ihre Ergebnisse in den folgenden Entscheidungen ernsthaft gewürdigt werden – und dass die Gründe für Entscheidungen, die sich von den Ergebnissen unterscheiden, ihnen im Anschluss ebenso ernsthaft dargelegt werden. Dieser do-it-or-explain-it Paragraph ist dabei der einzige nicht verhandelbare Bestandteil des Beteiligungsvertrages. Denn Beteiligung soll wirken. Sonst brauchen wir sie nicht.

Nichts spricht übrigens gegen eine formelle Unterzeichnung des Beteiligungsvertrages durch alle Akteure, zugleich ein angemessener gemeinsamer Auftakt für den folgenden Beteiligungsprozess.

Die Idee eines solchen Beteiligungsvertrages mag für manchen etwas sehr deutsch und überformalisiert klingen. Doch am Ende geht es auch gar nicht so sehr um die einzelnen Paragraphen, sondern um eine zentrale Botschaft: Wer »verhandelt« statt »ansagt« nimmt sein gegenüber ernst.

Und um in der Spieltheorie zu bleiben: Regeln müssen nicht nur für alle gelten, sie müssen auch von allen getragen werden. Nur dann spielt man, auch wenn es Auseinandersetzungen gibt, am Ende »miteinander«.

## Methodenkompetenz und Haltung

Letztlich ist die angesprochene »sorgfältige Prozessgestaltung« eben nicht die Auswahl einer verbindlichen Methode, sondern das Aufsetzen einer Prozessstruktur, die es ermöglicht, gemeinsam mit den Beteiligten die jeweils optimale Methodenkombination zu finden und sie ggf. auch an Veränderungen anzupassen. Da ist

Methodenkompetenz bei den Beteiligten, eventuell sogar eine methodisch erfahrene externe Prozessbegleitung hilfreich.

Ich selbst habe rund 80 unterschiedliche Methoden in meinem persönlichen Baukasten, darunter klare Favoriten, Methoden mit breiter Einsatzmöglichkeit, spezielle Methoden für den Umgang mit Störungen, Konflikten, aggressiven Stimmungen oder passiven Teilnehmer\*innen. In über der Hälfte aller Fälle wende ich die vorbereitete Methode nicht exakt so an, wie geplant, oft wird sie spontan angepasst, ergänzt oder vollständig ersetzt.

Am Ende erfordert die Moderation insbesondere herausfordernder Beteiligungsprozesse eine möglichst praktische, umfassende Methodenkompetenz, eine hohe Bereitschaft, auf gruppendynamische Entwicklungen einzugehen, vor allem aber eine teilnehmer\*innenzentrierte, zutiefst emphatische Haltung.

Planungszellen, Ephesos-Modelle, Dyaden, Dragon Dreaming, partizipative Reallabore, Appreciative Inquiries, Democs, partizipative Backcastings und Charettes sind bewährte Methoden und Formate. Doch ohne eine wertschätzende, ergebnisoffene, diskursorientierte Grundeinstellung der Beteiligten können sie ihre Möglichkeiten nicht entfalten. Umgekehrt gilt: Wenn es eine offene, wertschätzende, integrative Haltung gibt, dann braucht es nicht zwangsläufig ausgetüftelte Methoden, markenrechtlich geschützte Formate und teure technische Ausstattungen.

Dann funktioniert auch mal ein schlichter Stuhlkreis.

## Literatur

---

Allianz Vielfältige Demokratie (2017): Grundsätze Guter Beteiligung, Gütersloh

Berlin Institut für Partizipation (2020): Online-Methodendatenbank, <https://www.bipar.de/category/methoden/>

Bertelsmann-Stiftung (2015): Beteiligungskompass, <https://beteiligungskompass.org>

Hailey, Charlie (2009): Barcamps, in: Camps: A Guide to 21st Century Places, Boston

Holler, Manfred (2005): Einführung in die Spieltheorie, Berlin

Langosch, Karl (1980): König Artus und seine Tafelrunde, Stuttgart

---

## Autor

**Jörg Sommer** ist Sozialwissenschaftler, Journalist und Buchautor. Er ist u. a. Vorstandsvorsitzender der Deutschen Umweltstiftung, Herausgeber des KURSBUCH BÜRGERBETEILIGUNG und Direktor des Berlin Institut für Partizipation sowie Koordinator der Allianz Vielfältige Demokratie. Außerdem publiziert er einen wöchentlichen Newsletter (<https://demokratie.plus>) zu Fragen der Demokratie und politischer Teilhabe.

## Kontakt

Berlin Institut für Partizipation | bipar  
Haus der Demokratie  
Greifswalder Straße 4  
10405 Berlin  
Tel.: 030 120 826 13  
E-Mail: [joerg.sommer@bipar.de](mailto:joerg.sommer@bipar.de)  
Internet: [www.bipar.de](http://www.bipar.de)

---

## Redaktion

Stiftung Mitarbeit  
Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft  
Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers  
Ellerstr. 67  
53119 Bonn  
E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)