

Daniel Krüger

## **Fünf Thesen zu Beteiligung Erfahrungen aus der Arbeit im Mobilen Beratungsteam**

Die Ansichten darüber, was Beteiligung ist, gehen auseinander. Ein Stück Kuchen abbekommen oder den Kuchen in Stücke schneiden oder den Kuchen backen oder über das Rezept bestimmen oder gemeinsam einen Kuchen essen?

Beteiligung ist in der MBT-Arbeit ein zentrales Thema. Also sprechen wir darüber. In verschiedenen Gesprächsrunden hatten wir im MBT Cottbus in den vergangenen Jahren Möglichkeiten, Menschen nach ihren persönlichen Beteiligungserfahrungen zu fragen. Ein Befragter beispielsweise erzählte, dass er eine Regionalkonferenz besucht und dort einen interessanten Vortrag gehört habe. Eine andere sprach davon, dass sie für mehrere hundert Leute eine Saalveranstaltung mit einem prominenten Staatsmann organisiert habe. Eine dritte wiederum verwies darauf, dass es für Bürger\*innen vielfältige Möglichkeiten der politischen Beteiligung gebe, und winkte ab, weil diese nicht genutzt würden. Gehören zu Beteiligung: teilnehmen, zuhören, aktiv sein, machen, ins Gespräch kommen, rechtliche Rahmenbedingungen, Enttäuschung? Niemand der Befragten nannte als Beteiligungserfahrung die eigene politische Praxis – alle drei sind seit Jahrzehnten in der Kommunalpolitik tätig.

Beteiligung ist ein wesentliches Element von Konzepten partizipatorischer und deliberativer Demokratie. Beteiligung wird vielfach in den Koalitionsverträgen der Regierungspartner sowohl im Bund als auch im Land Brandenburg genannt. Es gibt formalisierte Verfahren der Beteiligung in politischen Entscheidungsprozessen. Zuweilen gilt Beteiligung als Wundermittel zur Behebung der Schäden an der repräsentativen Demokratie.

Ich will den Begriff der Beteiligung<sup>1</sup> im Folgenden aber allgemeiner und weiter fassen. Es gibt dafür einen historisch überlieferten Begriff: *Vita activa* –

<sup>1</sup> Ich verwende im Text die Begriffe Beteiligung, Beteiligungsverfahren und Beteiligungsprozess. Beteiligung sehe ich weit gefasst als Mitmachen und Einbringen in ein Gemeinwesen. Unter Beteiligungsverfahren verstehe ich formalisierte Abläufe insbesondere der Beteiligung in politischen Fragen oder öffentlichen Verwaltungsverfahren. Als Beteiligungsprozesse bezeichne ich Prozesse, in denen sich verschiedene Akteur\*innen zu Fragen und Themen von Interesse organisieren und verständigen.

das tätige Leben. Das Einbringen in ein Gemeinwesen, in Gesellschaft, ist die Grundlage für Sozialität. Damit lernen wir Soziabilität.<sup>2</sup> Beteiligung gestaltet Gesellschaft – wer was wie gestaltet, entscheidet über das Zusammenleben.

Vor diesem begrifflichen Hintergrund und mit den Erfahrungen aus unserer Arbeit will ich in den folgenden fünf Thesen Überlegungen zu Beteiligung anstellen, zum einen um unseren Ansatz deutlich zu machen, zum anderen als ein Angebot zur Diskussion.

Die Schwerpunkte unserer Arbeit zu Beteiligung im MBT sind die Beratung und Begleitung von Gruppen, die sich eigenverantwortlich organisieren, um sich in ihr Gemeinwesen einzubringen, sowie die Beratung von Akteur\*innen zur Gestaltung von Beteiligungsprozessen, insbesondere wenn es darum geht, zur Bearbeitung von Problemen „das ganze System in den Raum zu bekommen“.<sup>3</sup>

## **1. Wer Beteiligung will, soll nicht von Partizipation sprechen**

Selbstverständlich darf man Partizipation sagen. Der Fachbegriff Partizipation symbolisiert an dieser Stelle vielmehr die Hürden, die bewusst oder unbewusst aufgebaut werden und Beteiligung verhindern.

Ist die Einladung zum Mitmachen in einer akademisch geprägten Fachsprache oder alltagssprachlich formuliert? Ist ein Beteiligungsverfahren so stark formalisiert, dass für das Verstehen juristische Vorkenntnisse von Vorteil sind? Welcher materiellen Voraussetzungen, technischen und zeitlichen Ressourcen, welcher Flexibilität und Mobilität bedarf es, um mitzumachen? Wie wichtig ist das Thema für die Menschen, die angesprochen werden sollen, und werden alle angesprochen, denen das Thema wichtig ist? Wie geht man

<sup>2</sup> Der Begriff Sozialität lässt sich mit Gesellschaftlichkeit übersetzen. Weil damit das menschliche Leben in Gesellschaft bezeichnet ist, umfasst Sozialität unter anderem Beziehungen, Rollen, Sinnggebung, Deutungs- und Handlungsmuster. Soziabilität bezeichnet die Fähigkeit, mit anderen Menschen zu interagieren, Beziehungen zu entwickeln und Bedarfen entsprechend gemeinsam wirksam zu werden. Auch Sozialität ist ein viel umfassender Begriff, gehören doch zu der Fähigkeit unter anderem Kommunikation, Vertrauen, Einfühlungs- und Anpassungsvermögen, Erfahrungswissen, Lernfähigkeit. Ohne Beteiligungsein gibt es keine Sozialität und entsteht keine Soziabilität.

<sup>3</sup> „Getting the whole system in the room“ geht zurück auf Weisbord, Marvin R.: *Productive workplaces. Organizing and managing for dignity, meaning an community*, San Francisco 1987. Es wurde zu einem der Leitsätze für die Arbeiten von Marvin Weisbord und Sandra Janoff, siehe auch: Weisbord, Marvin/Janoff, Sandra: *Einfach mal Nichts tun! Zehn Leitsätze, mit denen jedes Treffen etwas Besonderes wird*, Berlin/Bonn 2011, S.39ff.

miteinander und insbesondere mit verschiedenen Bedürfnissen, Meinungen und Ideen um?

Je nachdem, wie diese Fragen in der Praxis beantwortet werden, fühlen sich Menschen angesprochen, können mitmachen und bleiben dabei. Die These noch einmal anders formuliert: Wer Beteiligung will, soll sich ihrer Hürden bewusst werden und dazu beitragen, dass sie überwunden werden können.

Um solche Hürden zu identifizieren, hilft eine paradoxe Frage, wie wir sie als Methode aus der systemischen Beratung kennen: „Was müssen wir tun, damit sich möglichst niemand beteiligt?“<sup>4</sup> Durch die Perspektivwechsel im Nachdenken über die bestmögliche Verhinderung von Beteiligung können auch die Hindernisse in den Blick kommen, die man unbewusst und unbeabsichtigt in den Weg stellt.

## **2. Beteiligung ist Mitmachenkönnen**

Beteiligung – als *Vita activa* verstanden – fasst Beteiligung nicht nur weit, sondern auch niedrigschwellig. Zuerst heißt Beteiligung einfach Mitmachen: in einer Gruppe mit anderen Menschen, miteinander sprechen, anerkannt werden und andere anerkennen, sich austauschen, gemeinsam aktiv sein.

Beteiligung ist entsprechend vielfältig. Wir finden sie in einem Eltern-Treffpunkt, einem Freizeit-Chor oder einer Bürger\*innen-Initiative. Unabhängig davon, was eine solche Gruppe einer größeren Öffentlichkeit gibt, bildet das Mitmachen jeder und jedes Einzelnen die Grundlage für eine weitere Beteiligung. Wer beispielsweise mit anderen ins Gespräch geht, gibt seinem Gegenüber die Möglichkeit, dies ebenso zu tun.

Diese Interaktion setzt natürlich die jeweils eigene Entscheidung dafür voraus, den eigenen Bedürfnissen und Interessen entsprechend. Beteiligung schließt aber neben dem Wollen auch das Mitmachenkönnen ein. So sind eine grundsätzliche Voraussetzung für Beteiligung Orte, Räume und Gelegenheiten, in denen sie möglich ist.

<sup>4</sup> Eine paradoxe Frage zielt mit der bewussten Verkehrung eines Anliegens auf Perspektivwechsel. Sie kann darauf hinweisen, dass wir Entwicklungen beeinflussen können und dass wir es selbst in der Hand haben. Mit der Perspektive, dass alles noch schlechter geht, kommen die vorhandenen Ressourcen und Anknüpfungsmöglichkeiten in den Blick. Wenn die paradoxe Sichtweise dann nochmals umgekehrt wird, können wir lösungsorientiert über Problemstellungen sprechen.

Beteiligung geht mit Teilhabe einher; beides bedingt sich. Mit Teilhabe meine ich das Einbezogensein, materiell und sozial, also die Möglichkeit, sich zu beteiligen. Sich beteiligen zu können, setzt Teilhabe voraus. Gleichermaßen stärkt Beteiligung die gesellschaftliche Teilhabe der Einzelnen.

### **3. Beteiligung ist Gruppenerleben und Selbstwirksamkeitserfahrung**

Die Soziologie kennt seit ihren Anfängen als analytische Differenzierung der menschlichen Kollektivbildung Gemeinschaft und Gesellschaft.<sup>5</sup> Das soziologische Verständnis hat sich in den vergangenen 130 Jahren weiterentwickelt. Dennoch lässt sich mit der ursprünglichen Unterscheidung betrachten, wie wir kollektiv in Gruppen agieren. Beteiligung und Beteiligungsprozesse bieten Möglichkeiten für das Erleben beider: Die Interaktion mit anderen in einer Gruppe kann sowohl der Formulierung und Umsetzung eines gemeinsamen Interesses (Gemeinschaft) als auch der Verfolgung individueller Interessen und ihrer Aushandlung im Kollektiv (Gesellschaft) dienen.

Wenn Austausch, Verständigung und gemeinsames Handeln gelingen, bietet die Beteiligung den Einzelnen neben der Erfahrung des Zusammenseins – mit ihren Höhen und Tiefen – die Erfahrung der Selbstwirksamkeit: Was ich sage, wird gehört; ich kann damit Einfluss nehmen und etwas gestalten. Selbstwirksamkeitserfahrungen wirken sich auf das Selbstbild, die Wahrnehmung der Umwelt und der Interaktionsmöglichkeiten mit ihr aus. Gelingende Beteiligung stärkt die Bereitschaft und Motivation, sich auch weiter einzubringen.

Im Umkehrschluss heißt es für Gruppen, die sich auf freiwilliger Basis zusammenfinden, dass Beteiligung ein wesentlicher Faktor für ihren Erfolg ist. So dienen zum Beispiel Parteien nicht nur der politischen Willensbildung im engeren Sinne. Insbesondere auf der lokalen Ebene ist Parteiarbeit unter anderem soziale Arbeit, eine Praxis der Offenheit und eben Beteiligung. Bestenfalls nehmen Parteiorganisationen soziale Bedürfnisse der Mitglieder und von Bürger\*innen wahr, zeigen sich offen für Menschen, Perspektiven und Ideen, und bieten die Möglichkeit eines realen, wirksamen Mitmachens.

<sup>5</sup> Mit seinem Werk „Gemeinschaft und Gesellschaft“ wurde Ferdinand Tönnies in den 80er Jahren des 19. Jahrhunderts ein Begründer der Soziologie in Deutschland. Tönnies, Ferdinand: Gemeinschaft und Gesellschaft. Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen, Leipzig 1887.

#### **4. Beteiligung ist ergebnisoffen**

Wenn nicht die Akteur\*innen in einem Beteiligungsprozess über dessen Ergebnis entscheiden, wer dann? Zur Realität von Beteiligung gehören zum einen das Phänomen der Scheinbeteiligung und zum anderen Beteiligungskonzepte, die an der Lebenswirklichkeit vorbeigehen. Beides schränkt Beteiligung ein, ist nicht ergebnisoffen und beides scheitert regelmäßig.

Scheinbeteiligung resultiert immer aus einem Machtgefälle. Weiterreichende Entscheidungskompetenzen verleiten einzelne Akteur\*innen zuweilen dazu, das Ergebnis eines Prozesses vorher festzulegen oder die Rahmenbedingungen eines Prozesses so zu gestalten, dass Ergebnisse faktisch definiert sind, oder das Ergebnis eines Prozesses im Nachhinein durch eine eigene Entscheidung zu ersetzen. Gründe dafür können beispielsweise sein, dass nur eine formale Auflage zur Beteiligung erfüllt oder lediglich Zustimmung zur eigenen Position eingeholt werden soll. Avantgardistisch orientierte Akteur\*innen geben sich gern der Illusion hin, andere Akteur\*innen steuern zu können. In jedem Fall verdeutlicht Scheinbeteiligung die Machtverhältnisse.

Im Gegensatz zur ersten Variante, Beteiligungsprozesse einzuschränken, ist in der zweiten die Einschränkung meist nicht intendiert. Wir kennen Versuche, bestimmte Zielgruppen in politische Prozesse einzubeziehen, die aber mit der Ansprache der Zielgruppe, mit Rahmenbedingungen und gegebenen Handlungsmöglichkeiten dieses Ziel verfehlen. Prozessplanungen, die die Lebenswelt der Menschen, ihre Kommunikation, Interessen und Ressourcen außer Acht lassen, machen Vorgaben, die strukturell eine Ergebnisoffenheit ausschließen. Die Planung kann durchaus eine Ergebnisoffenheit postulieren. Wenn aber Teile der Zielgruppe fehlen und die Rahmenbedingungen zum Beispiel Diskussionsformen und Handlungsoptionen vorgeben, werden Ergebnisse – auch unabsichtlich – dadurch bedingt.

Solche Einschränkungen, insbesondere die Scheinbeteiligung, schaden nicht nur dem konkreten Prozess, sondern als abschreckende Beispiele auch der Idee von Beteiligung, weil sie interessierten und motivierten Menschen die Irrelevanz ihrer Ideen und Meinungen, die Unwirksamkeit ihres Handelns und ihre Ohnmacht vermitteln.

#### **5. Beteiligung ist nicht alles**

Beteiligungsverfahren und –prozesse machen Arbeit, sind unter Umständen langwierig, kontrovers und komplex und können eine eigene Dynamik ent-

wickeln. Für demokratische Aushandlungsprozesse kann das notwendig sein. In manchen Fällen sind Beteiligungsverfahren gesetzlich vorgegeben. Abgesehen davon sind Beteiligungsverfahren und –prozesse aber nicht immer zur Klärung von Problemen und Entscheidungsfindung geeignet. Es gibt in unserer Gesellschaft Systeme, die nach anderen Regeln funktionieren müssen.

In unseren jeweiligen Verantwortungsbereichen treffen wir wahrscheinlich täglich Entscheidungen, die nicht unmittelbar zur Diskussion stehen. Viele Organisationen und Institutionen sind hierarchisch strukturiert und folgen entsprechenden Entscheidungsabläufen; ebenso allgemein Arbeitsprozesse, die auf bestimmte Ergebnisse zielen. Gesetze und Verordnungen geben Handlungsmöglichkeiten vor oder grenzen sie ein.

Solche Systeme sind veränderbar, aber sie sind nicht unmittelbar beteiligungsorientiert. Für das Verstehen und die Akzeptanz so getroffener Entscheidungen lässt sich aus Beteiligungsverfahren und –prozessen lernen, dass es sich lohnt, Menschen mitzunehmen, auch wenn sie nicht unmittelbar mitentscheiden können. An sich ist es eine Selbstverständlichkeit, die Menschen, auf die sich zum Beispiel politische und Verwaltungsentscheidungen auswirken, ernst zu nehmen. Praktisch braucht es dafür im Wesentlichen Transparenz – der Entscheidung selbst, der Verantwortlichkeit, der Kommunikation sowie des Umgangs mit Kritik und Widerspruch.

Das heißt, dass es nachvollziehbar und verständlich ist, auf welcher Grundlage und welcher Kompetenz eine Entscheidung beruht. Es soll deutlich werden, was das zu bearbeitende Problem und was das Ziel ist, und wie man vom einen zum anderen kommt. Wer Verantwortung trägt, soll sie kenntlich machen. Entscheidung und Verantwortung sollen so kommuniziert werden, dass sie sichtbar werden und dass Fragen, Kontroverse und Klärungen möglich sind. Mit Kritik und Widerspruch soll eine regelhafte Auseinandersetzung stattfinden.

## **Ausblick**

Bei allen Fragen und aller Kritik an dem, was schiefgehen kann, müssen wir gelingende Beteiligung nicht groß suchen. Sie geschieht jeden Tag. Ohne Beteiligung keine Freiwillige Feuerwehr, keine Sportvereine, keine selbstverwalteten Jugendtreffs, keine ehrenamtlichen Patenschaften, keine Heimatvereine, keine Kommunalpolitik,... Ohne Beteiligung wären unsere Gemeinwesen und unsere Gesellschaft nicht existent.

In dieser alltäglichen Beteiligung machen wir zudem die grundlegenden positiven und negativen Beteiligungserfahrungen. Beteiligung bietet Möglich-

keiten zum Lernen für Beteiligung – durch Erfolgserlebnisse, Scheitern, Konflikte, Diskussionen.

Weil sie so wichtig sind für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Weiterentwicklung von Beteiligung, brauchen das alltägliche Engagement und das Mitmachen besondere Aufmerksamkeit und Anerkennung sowie Rahmenbedingungen, in denen sie gut möglich sind. Den fünf Thesen folgend gehören zu diesen Rahmenbedingungen: Hürden abbauen, Mitmachen ermöglichen, Selbstwirksamkeitserfahrung fördern, offen sein und Menschen mitnehmen.