

MASTERARBEIT

# Bürgerbeteiligung in Bibliotheken – Entwicklung einer Toolbox für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen in Bibliotheken

---

vorgelegt im Dezember 2019 von  
**Sabrina Lorenz**

1. Prüferin: Prof. Christine Gläser
  2. Prüferin: Prof. Dr. Ulrike Spree
- 

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**

Department Information

Studiengang Information, Medien, Bibliothek

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**  
Hamburg University of Applied Sciences

**Bürgerbeteiligung in Bibliotheken –  
Entwicklung einer Toolbox für die Gestaltung von  
Beteiligungsprozessen in Bibliotheken**

---

Masterarbeit vorgelegt von  
**Sabrina Lorenz**

# Abstract

Der Wunsch der Bürgerinnen und Bürger sich an politischen Entscheidungsprozessen zu beteiligen und an der Gestaltung ihres Lebensumfelds mitzuwirken, ist in den letzten Jahrzehnten immer stärker geworden. So wurden inzwischen zahlreiche partizipative Methoden entwickelt, um die Bevölkerung intensiver bei Planungs- und Entscheidungsprozessen einzubeziehen. Ziel solcher Bürgerbeteiligungsprozesse ist es, durch den Austausch von Interessen und Argumenten gemeinsam Lösungen zu entwickeln, welche bei allen Beteiligten Akzeptanz finden.

Auch für Bibliotheken gewinnt das Thema Bürgerbeteiligung zunehmend an Relevanz. In der bibliothekarischen Fachliteratur finden sich einige Beispiele für Öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken, welche die Bürgerinnen und Bürger bei der Planung von Neubauten oder der Entwicklung neuer Bibliothekskonzeptionen und Services einbezogen haben. Die vorliegende Masterarbeit soll die Frage beantworten, wie Bibliotheken Beteiligungsprozesse zur Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger gestalten können. Hierzu soll eine Toolbox entwickelt werden, mit deren Hilfe Bibliotheken Beteiligungsprozesse vorbereiten, durchführen und evaluieren können. Die Toolbox soll den Leserinnen und Lesern einen übersichtlichen Leitfaden mit wichtigen Schritten und Werkzeugen für die Vorbereitung und Durchführung eines Beteiligungsverfahrens an die Hand geben. Die Entwicklung der Toolbox erfolgt auf der Grundlage der Fachliteratur sowie der Vorstellung verschiedener nationaler und internationaler Praxisbeispiele. Um Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis einbringen zu können, werden zudem drei Experteninterviews mit Leiterinnen und Leitern aus Bibliotheken, welche bereits größere Beteiligungsprojekte in ihren Einrichtungen umgesetzt haben, geführt.

## **Schlagwörter:**

Bürgerbeteiligung, Partizipation, Beteiligungsprozess, Bibliothek, Toolbox, Experteninterview, Beteiligungsmethoden

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Fragestellung und Zielsetzung . . . . .	2
1.2 Stand der Forschung und Quellenlage . . . . .	2
1.3 Aufbau der Arbeit . . . . .	4
<b>2 Grundlagen der Bürgerbeteiligung</b>	<b>5</b>
2.1 Definition „Bürgerbeteiligung“ . . . . .	5
2.2 Entwicklung der Bürgerbeteiligung in Deutschland . . . . .	6
2.2.1 Entwicklung von 1949 bis heute . . . . .	7
2.2.2 Die veränderte Rolle des Bürgers . . . . .	8
2.3 Funktionen von Bürgerbeteiligung . . . . .	9
2.4 Formelle und informelle Bürgerbeteiligung . . . . .	11
2.4.1 Formelle Beteiligungsverfahren . . . . .	11
2.4.2 Informelle Beteiligungsverfahren . . . . .	12
2.5 Modelle zur Unterteilung der Intensität von Bürgerbeteiligung . . . . .	13
2.5.1 Ladder of citizen participation (Arnstein) . . . . .	14
2.5.2 Public Participation Spectrum (IAP2) . . . . .	15
2.5.3 Stufenmodell der Partizipation (Lüttringhaus) . . . . .	16
2.5.4 Informieren, Beteiligen, Kooperieren (u. a. Bischoff/Selle/Sinning) . . . . .	17
2.6 Methoden und Verfahren der Bürgerbeteiligung . . . . .	18
2.7 Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken . . . . .	24
<b>3 Beteiligungsprozesse in Bibliotheken in der Praxis</b>	<b>27</b>
3.1 Beispiele aus Deutschland . . . . .	28
3.1.1 Zentral- und Landesbibliothek Berlin . . . . .	29
3.1.2 ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft . . . . .	31
3.1.3 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen . . . . .	34

3.2	Internationale Beispiele . . . . .	36
3.2.1	Zentralbibliothek Oodi Helsinki . . . . .	37
3.2.2	Dokk1 Aarhus . . . . .	40
3.2.3	Cleveland Public Library . . . . .	44
<b>4</b>	<b>Die Experteninterviews</b>	<b>47</b>
4.1	Methodik . . . . .	47
4.2	Wahl der Interviewpartner . . . . .	48
4.3	Konstruktion des Interviewleitfadens . . . . .	49
4.3.1	Pretest . . . . .	51
4.4	Durchführung . . . . .	52
4.5	Auswertung . . . . .	53
4.5.1	Transkription . . . . .	54
4.5.2	Qualitative Inhaltsanalyse . . . . .	55
4.6	Zusammenfassung der Ergebnisse . . . . .	59
4.6.1	Kategorie „Initiierung der Bürgerbeteiligung“ . . . . .	60
4.6.2	Kategorie „Ziele der Beteiligung“ . . . . .	62
4.6.3	Kategorie „Vorbereitung des Beteiligungsprozesses“ . . . . .	64
4.6.4	Kategorie „Zielgruppen“ . . . . .	65
4.6.5	Kategorie „Bewerbung der Beteiligungsangebote“ . . . . .	66
4.6.6	Kategorie „Eingesetzte Methoden“ . . . . .	67
4.6.7	Kategorie „Reflexion der Beteiligung“ . . . . .	69
4.6.8	Kategorie „Schwierigkeiten und Herausforderungen“ . . . . .	73
4.6.9	Kategorie „Lessons Learned“ . . . . .	76
4.6.10	Kategorie „Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger“ . . . . .	80
4.6.11	Kategorie „Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken“ . . . . .	81
<b>5</b>	<b>Toolbox für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen in Bibliotheken</b>	<b>83</b>
5.1	Anforderungen an diese Toolbox . . . . .	83
5.2	Ablauf eines Beteiligungsprozesses . . . . .	84
5.3	Schritt 1: Vorbereitung des Beteiligungsprozesses . . . . .	85
5.3.1	Voraussetzungen für Bürgerbeteiligung . . . . .	85
5.3.2	Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse . . . . .	88
5.3.3	Festlegung der Beteiligungsintensität . . . . .	91
5.3.4	Auswahl passender Beteiligungsmethoden . . . . .	92
5.4	Schritt 2: Durchführung des Beteiligungsprozesses . . . . .	93
5.4.1	Prozessbegleitung/Moderation . . . . .	93

5.4.2	Umgang mit Schwierigkeiten . . . . .	94
5.4.3	Auswertung des Beteiligungsergebnisses . . . . .	95
5.5	Schritt 3: Evaluation des Beteiligungsprozesses . . . . .	96
5.5.1	Qualitätskriterien für erfolgreiche Verfahren . . . . .	97
5.5.2	Evaluationsmethoden . . . . .	101
5.6	Schritt 4: Verstetigung der Bürgerbeteiligung . . . . .	103
5.6.1	Schaffen einer Beteiligungskultur . . . . .	103
5.6.2	Entwicklung von Leitlinien für Bürgerbeteiligung . . . . .	104
5.7	Tipps für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen . . . . .	106
5.8	Exkurs: Vorstellung ausgewählter Methoden . . . . .	107
5.8.1	Auswahl der Methoden . . . . .	108
5.8.2	Appreciative Inquiry . . . . .	108
5.8.3	Design Thinking . . . . .	111
5.8.4	Fokusgruppe . . . . .	114
5.8.5	LEGO Serious Play . . . . .	116
5.8.6	Open-Innovation-Ideenwettbewerb (online) . . . . .	118
5.8.7	Village Square . . . . .	121
5.8.8	World Café . . . . .	124
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>127</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>130</b>
	<b>Anhang</b>	<b>A-1</b>
Anhang A:	Interviewleitfaden . . . . .	A-1
Anhang B:	Einverständniserklärung zum Experteninterview . . . . .	B-1
Anhang C:	Schema für die Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse . . . . .	C-1
Anhang D:	Checkliste für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen . . . . .	D-1
Anhang E:	Tipps für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen . . . . .	E-1
	<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	„Ladder of citizen participation“ . . . . .	14
Abb. 2:	„Stufenmodell der Partizipation“ . . . . .	17
Abb. 3:	Mobiler Themenraum der ZLB . . . . .	30
Abb. 4:	Entwicklungsprozess „Digital Creative Space“ . . . . .	34
Abb. 5:	Prototyp Experimentierfläche . . . . .	36
Abb. 6:	„Tree of Dreams“ . . . . .	38
Abb. 7:	Zentralbibliothek Oodi in Helsinki . . . . .	40
Abb. 8:	Dokk1 in Aarhus . . . . .	41
Abb. 9:	Beispiel für eine Kategoriendefinition . . . . .	57
Abb. 10:	Übersicht über die Codierungen in MAXQDA . . . . .	59
Abb. 11:	Ablauf eines Beteiligungsprozesses . . . . .	84
Abb. 12:	Auswahl der Beteiligungsmethoden . . . . .	92

# 1 Einleitung

In den letzten Jahren hat das Thema Bürgerbeteiligung insbesondere auf kommunaler, aber auch auf überregionaler Ebene zunehmend an Bedeutung gewonnen. Großbauprojekte wie Stuttgart 21 zeigen, dass die Bürgerinnen und Bürger bei Planungen und Entwicklungen mitwirken und ihren Ideen und Interessen Gehör verschaffen möchten. So wünschen sich 81% der Bevölkerung mehr politische Beteiligungsmöglichkeiten, während 60% zudem dazu bereit sind, sich über Wahlen hinaus an politischen Prozessen zu beteiligen (Bertelsmann Stiftung 2011, S. 5). Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass sich das Demokratieverständnis der Bürgerinnen und Bürger verändert hat. Die Demokratie erhält zwar weiterhin eine hohe Zustimmung, allerdings offenbart sich eine zunehmende Unzufriedenheit mit deren Umsetzung. Die Bindung der Menschen an Parteien und Politikerinnen und Politiker nimmt kontinuierlich ab und das Vertrauen hat sich in Desinteresse und Misstrauen umgewandelt (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 9; Klages/Vetter 2013, S. 19; Städtetag Baden-Württemberg 2012, S. 9). Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, wird die repräsentative Demokratie vermehrt durch direktdemokratische Instrumente, wie Bürgerbegehren und Bürgerentscheide, sowie informelle, dialogorientierte Teilnahmeverfahren erweitert. Durch die aktive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger sollen diese stärker in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Ziel ist es, durch den Austausch von Interessen und Argumenten gemeinsam Lösungen zu entwickeln, welche von allen Beteiligten getragen werden (Nanz/Fritsche 2012, S. 11).

Seit einiger Zeit hat das Thema Bürgerbeteiligung auch in Bibliotheken an Präsenz gewonnen. Bibliotheken entwickeln sich mehr und mehr zu „Dritten Orten“, das heißt zu Treffpunkten, zu Orten des Austauschs und des kollaborativen Lernens für die Gemeinschaft (Vos 2019, S. 96). Um eine solche Funktion zu erfüllen, müssen sich Bibliotheken konsequent an den Bedürfnissen und Wünschen der Bevölkerung orientieren. Durch eine Bürgerbeteiligung bietet sich zum einen die Möglichkeit, diese Bedürfnisse und Anforderungen zu ermitteln. Andererseits können im Rahmen von Teilnahmeprozessen gemeinsam nutzerorientierte Lösungen entwickelt und die Bürgerinnen und Bürger an der Ausrichtung und Konzeption der Bibliothek beteiligt werden. Eine solche



Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger bietet weiterhin die Chance, Nutzerinnen und Nutzer stärker an die Bibliothek zu binden und neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen (Hvenegaard Rasmussen 2016, S. 550).

Einige größere Bibliotheken haben bereits langfristige Beteiligungsprozesse angestoßen, um die Bürgerinnen und Bürger unmittelbarer in die Gestaltung ihrer Bibliothek einzubeziehen. In den meisten Fällen geschah diese Einbeziehung bei der Planung von Bibliotheksneubauten oder der Entwicklung neuer Bibliothekskonzeptionen und Services. Allerdings zeigt sich, dass der Einsatz von partizipativen Methoden in amerikanischen und skandinavischen Bibliotheken deutlich tiefer geht als in deutschen Bibliotheken (Schuldt/Mumenthaler 2017, S. 20). Auch Vonhof (2017, S. 219) kommt zu der Einschätzung, dass das Thema Bürgerbeteiligung in deutschen Bibliotheken eher zögerlich und wenig aktiv Anwendung findet.

## **1.1 Fragestellung und Zielsetzung**

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll die Frage beantwortet werden, wie Bibliotheken Beteiligungsprozesse zur Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger gestalten können. Um diese Fragestellung zu beantworten, soll eine Toolbox entwickelt werden, mit deren Hilfe Bibliotheken Beteiligungsprozesse vorbereiten, durchführen und evaluieren können. Die Entwicklung einer solchen Toolbox erfolgt auf der Grundlage der Fachliteratur, der Analyse verschiedener nationaler und internationaler Praxisbeispiele sowie den Erfahrungen und Anregungen aus den durchgeführten Experteninterviews. Ziel ist es, den Leserinnen und Lesern mit dieser Toolbox das nötige Prozesswissen für die Vorbereitung und Durchführung eines Beteiligungsverfahrens zu liefern und ihnen einen übersichtlichen Leitfaden mit wichtigen Schritten und Werkzeugen an die Hand zu geben.

## **1.2 Stand der Forschung und Quellenlage**

Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an Planungs- und Entscheidungsprozessen gewinnt für die Verwaltung und die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger immer mehr an Bedeutung. Entsprechend finden sich zum Thema Bürgerbeteiligung viele Publikationen. Für diese Masterarbeit war insbesondere das Praxisbuch von Benighaus, Wachinger und Renn (2016) von großer Relevanz, da es sich an Leserinnen und Leser richtet, welche Beteiligungsprozesse im kommunalen Umfeld planen. Neben theoretischen Grundlagen vermittelt das Buch eine praktische Anleitung und Hil-

feststellung für die erfolgreiche Planung und Durchführung von Beteiligungsprozessen. Zudem existieren viele Methodenhandbücher, welche einen ausführlichen und systematischen Überblick über Methoden und Verfahren für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger bieten (Bischoff/Selle/Sinning 2005; Nanz/Fritsche 2012).

Das Konzept der Bürger- bzw. Nutzerbeteiligung ist auch für Bibliotheken nicht unbedingt ein neues oder unbekanntes Thema. So sind in den letzten Jahren immer wieder einzelne Artikel in Fachzeitschriften oder Praxisberichte über Beteiligungsprojekte erschienen. Eine gute Einführung liefert Vonhofs (2017) Artikel „Bürgerbeteiligung in Bibliotheken: Eine neue Form der Kundenorientierung?“. In diesem gibt die Professorin einen Überblick über die theoretischen Grundlagen der Bürgerbeteiligung, beispielsweise die Funktion, aber auch die Formen und Intensitäten von Partizipation. Anschließend stellt sie verschiedene Beispiele für die praktische Beteiligungsarbeit in Bibliotheken vor und geht auf die Gestaltung von Beteiligungsprozessen ein.

Die Juli-Ausgabe 2019 der Fachzeitschrift „BuB - Forum Bibliothek und Information“ beschäftigt sich ebenfalls schwerpunktmäßig mit dem Thema Partizipation. In fünf Artikeln werden unter anderem verschiedene Beteiligungsprozesse aus deutschen Öffentlichen Bibliotheken vorgestellt. So werden beispielsweise die Entwicklung der neuen Quartiersbibliothek Hubland in Würzburg mithilfe der Methode „Design Thinking for Libraries“ oder der Themenraum „Bibliothek findet Stadt - Stadt findet Bibliothek“ der Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB) dargestellt.

Trotz alledem stellen Schuldt und Mumenthaler (2017, S. 4) fest, dass das Thema Bürgerbeteiligung in Bibliotheken keinesfalls etabliert zu sein scheint, da die meisten Fachartikel das Thema stets neu einführen. Es fehlt in der deutschsprachigen Fachliteratur zudem an einem theoretischen Grundlagenwerk bzw. einem Praxishandbuch für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen in Bibliotheken. Hier finden sich stattdessen überwiegend Praxisberichte über Beteiligungsprojekte und den hiermit gemachten Erfahrungen (Fingerle 2012; Flicker 2018; Poth 2018b; Seidl/Vonhof 2016).

In der englischsprachigen Fachliteratur lässt sich mit dem Handbuch „The Library's Voice: A Guide To User-Driven Innovation“ ein praxisorientierter Leitfaden finden, welcher Bibliotheken bei der Gestaltung von Beteiligungsprozessen unterstützen soll (Strong Bright Hearts et al. 2008). Dieser ist aus dem Projekt „Unleash the Library Users“ im Rahmen der Entwicklung des Dokk1 in Aarhus entstanden und stellt mit der Appreciative Inquiry, dem World Café und dem Village Square drei Beteiligungsmethoden für die bibliothekarische Praxis vor.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Nach der Einleitung werden im zweiten Kapitel zunächst die theoretischen Grundlagen zum Thema Bürgerbeteiligung eingeführt und die Relevanz des Themas für Bibliotheken erläutert. Im dritten Kapitel folgt nun der Blick in die bibliothekarische Praxis. Es werden ausgewählte Praxisbeispiele vorgestellt, welche einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung in Bibliotheken liefern sollen. Neben Projekten aus deutschen Bibliotheken wurden mit Dänemark, Finnland und den USA drei Länder gewählt, in denen Partizipation bereits stark vertreten ist. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den vorherigen Kapiteln wurden drei leitfadengestützte Experteninterviews konzipiert und durchgeführt. Hierbei wurden Leiterinnen und Leiter von Bibliotheken, welche bereits größere Beteiligungsprojekte in ihren Einrichtungen durchgeführt haben, interviewt. Die Vorgehensweise für die Durchführung und Auswertung dieser Interviews wird im vierten Kapitel geschildert. Die Erkenntnisse aus der Auswertung der Fachliteratur sowie der Analyse der Praxisbeispiele und Experteninterviews werden im fünften Kapitel in eine Toolbox umgesetzt. Diese schildert in vier Schritten, wie Beteiligungsprozesse in Bibliotheken gestaltet werden können. Weiterhin enthält diese Toolbox Praxistipps sowie ausgewählte Methoden, welche sich zur Durchführung von Beteiligungsverfahren in Bibliotheken einsetzen lassen. Das sechste Kapitel liefert schließlich eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Arbeit und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

## 2 Grundlagen der Bürgerbeteiligung

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zum Thema Bürgerbeteiligung dargestellt, welche als Basis für die Konzeption der Experteninterviews und der Toolbox dienen sollen. So wird zunächst eine Definition des Begriffs gegeben und auf die Entwicklung der Bürgerbeteiligung in Deutschland, die Funktionen von Beteiligungsprozessen sowie Methoden und Verfahren zur Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger eingegangen. Weiterhin wird erläutert, inwiefern das Thema Bürger- bzw. Nutzerbeteiligung eine Relevanz für Bibliotheken aufweist.

### 2.1 Definition „Bürgerbeteiligung“

In der Fachliteratur findet sich keine einheitliche, sondern vielmehr ein breites Spektrum an Definitionen der Begriffe „Bürgerbeteiligung“ oder „Partizipation“ (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 33; Keppler 2010, S. 5). Unter dem Begriff „Bürgerbeteiligung“ werden zumeist „alle Verfahren und Prozesse verstanden, bei denen Personen außerhalb der politischen Mandatsträger oder der ihnen zugeordneten Behörden und Institutionen an der kollektiv wirksamen Willens- und Entscheidungsfindung aktiv mitwirken“ (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 33). Alle betroffenen und interessierten Bürgerinnen und Bürger sollen hierbei die Möglichkeit erhalten, ihre Interessen und Anliegen bei öffentlichen Vorhaben zu vertreten, einzubringen und so direkten oder indirekten Einfluss auf die Entscheidungsfindung zu nehmen (Alcántara et al. 2014, S. 19). Die Teilhabe oder Mitgestaltung an Planungs- und Entscheidungsprozessen kann auf drei unterschiedlichen Wegen erfolgen: Als konventionelle Bürgerbeteiligung durch die Wahl von politischen Repräsentantinnen und Repräsentanten, als direktdemokratische Bürgerbeteiligung in Form von Bürgerbegehren und Bürgerentscheiden oder als kooperative Bürgerbeteiligung (Initiative Allianz für Beteiligung e.V. 2016, S. 8; Vetter/Ulmer 2014, S. 9ff.).

Bei der Bürgerbeteiligung handelt es sich um ein flexibles Instrument, welches theoretisch für die verschiedensten Zwecke und von den verschiedensten Akteuren eingesetzt werden kann (Linder/Vatter 1996, S. 181). In erster Linie findet Bürgerbeteiligung jedoch bei politischen und planerischen Entscheidungsprozesse Anwendung, wo

sie beispielsweise in den Gemeindeordnungen und Kommunalverfassungen sowie im Planungs- und Baurecht verankert ist (Reinert 2003a, S. 36). Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger sollte jedoch nicht als eine Aneinanderreihung von einzelnen Beteiligungsmethoden gesehen werden, sondern als Prozess, in dem verschiedene Methoden ineinandergreifen und so eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Bürgerinnen und Bürgern, Verwaltung, Politik und Wirtschaft ermöglichen (Klages/Keppler/Masser 2009, S. 4). Durch die Erweiterung des Beteiligtenkreises und die Kooperation verschiedener Akteure soll eine sinnvolle und möglichst für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung gefunden werden. Beruht die Beteiligung jedoch nur auf einseitigen Kommunikationsformen (beispielsweise der Verbreitung und Beschaffung von Informationen seitens der Verwaltung oder Protesten und Eingaben seitens der Bürgerinnen und Bürger) und verfügen die Bürgerinnen und Bürger über keine Mitentscheidungsrechte, handelt es sich hingegen nur um eine „Schein-Partizipation“ (Keppler 2010, S. 6; Arnstein 1969, S. 216).

Synonym zum Begriff der Bürgerbeteiligung wird in der Fachliteratur häufig ebenfalls der Begriff „Öffentlichkeitsbeteiligung“ verwendet, um zu verdeutlichen, dass die Teilnahme an Beteiligungsprozessen allen vor Ort lebenden Menschen und nicht nur den (Staats-)Bürgerinnen und -Bürgern ermöglicht werden soll (Alcántara et al. 2014, S.18). Auch der Begriff „Partizipation“ wird meist synonym genutzt, wobei einige Autorinnen und Autoren hierunter sowohl eine politische als auch eine soziale Partizipation, beispielsweise in Form von ehrenamtlichem Engagement, verstehen (Vetter/Remer-Bollow 2017, S. 2). Die Autorin folgt diesem Verständnis, sodass im Folgenden die Begriffe „Bürgerbeteiligung“, „Öffentlichkeitsbeteiligung“ und „Partizipation“ synonym verwendet werden.

## **2.2 Entwicklung der Bürgerbeteiligung in Deutschland**

„Die Forderung nach mehr Partizipation ist [...] typisch für repräsentative Demokratien [...]“ (Fürst/Scholles 2008, S. 161). Die Entstehung von außerparlamentarischen Partizipationsformen, welche eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger abseits von Wahlen und der Mitgliedschaft in Parteien ermöglichen, kann dabei als eine Folge gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen und Forderungen nach mehr Mitsprache gesehen werden (ebd., S. 162). Die Entwicklung der Bürgerbeteiligung verlief dabei jedoch keineswegs gradlinig, sondern vielmehr widersprüchlich und mit zahlreichen Brüchen

in einem Wechselspiel gesellschaftlicher, politischer und gesetzgeberischer Aktivitäten (Selle 1996, S. 62; Selle 2005, S. 414, 425).

Im Folgenden soll erläutert werden, wie sich die Idee einer Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen entwickelt hat. Die Beteiligung der Bevölkerung an politischen Entscheidungsprozessen ist weltweit unterschiedlich stark ausgeprägt und so variiert die Verbreitung partizipativer Methoden. Während in den USA überwiegend Beteiligungsprozesse auf lokaler Ebene in Form von „Citizens Juries“ oder „Town Hall Meetings“ Anwendung finden, wurden im brasilianischen Porto Alegre die Bürgerhaushalte entwickelt, welche sich seitdem weltweit verbreitet haben (Nanz/Kamlage 2013, S. 12f.). Die Betrachtung soll sich entsprechend auf die Entwicklungen innerhalb Deutschlands fokussieren, da die gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Durchführung von Beteiligungsprozessen von Land zu Land verschieden sind und sich diese Arbeit vorwiegend an Entscheidungsträgerinnen und -träger in deutschen Bibliotheken richtet. Weiterhin beschränkt sich die Darstellung auf den Zeitraum nach dem Zweiten Weltkrieg, da die Gründung der Bundesrepublik Deutschland sowie die Einführung des Grundgesetzes die bis heute gültigen Grundlagen für die kommunale Selbstverwaltung und damit die strukturellen Voraussetzungen für eine Bürgerbeteiligung in einer repräsentativen Demokratie gelegt haben.

### **2.2.1 Entwicklung von 1949 bis heute**

Nach dem ersten Weltkrieg erhielten die Bürgerinnen und Bürger mit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland und der Einführung des Grundgesetzes erstmals die Möglichkeit, Einfluss auf die Lenkung des Staates und die Angelegenheiten ihrer Kommune zu nehmen. 1960 folgten weitere formelle Informationsrechte durch das Bundesbaugesetz. Dieses schreibt eine öffentliche Auslegung der Pläne vor und bietet eine Möglichkeit, sich zu einem frühen Stadium über Planungen zu informieren sowie Anregungen und Bedenken zu äußern (Selle 1996, S. 62; Selle 2005, S. 415). Gleichzeitig stieg jedoch der Partizipationsbedarf der Bevölkerung, welcher sich in neuen Handlungsformen und der direkten Partizipation der Bürgerinnen und Bürger (nach dem Vorbild der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung), beispielsweise in protestförmigem Eintreten für politische Ziele, zeigte (Nolte 2011, S. 8). In dieser Protest- und Demokratiebewegung ließ sich ein Verständnis des demokratischen Bürgers erkennen, das deutlich über die Teilnahme an Wahlen hinausging, und vielmehr den Anspruch erhob, die Legitimität repräsentativ getroffener Entscheidungen zu kontrollieren und gegebenenfalls zu revidieren (ebd., S. 9). Am 28.10.1969 versprach Willy Brandt in seiner Regierungserklärung schließlich: „Wir wollen mehr Demokratie wagen [...] Mitbestimmung,

Mitverantwortung in den verschiedenen Bereichen unserer Gesellschaft wird eine bewegende Kraft der kommenden Jahre sein [...]“ (Bundeskanzler-Willy-Brandt-Stiftung Berlin [kein Datum], S. 2). Weitere gesetzliche Vorschriften, wie beispielsweise im Städtebaurecht, sollten eine stärkere Berücksichtigung des Willens der Bürgerinnen und Bürger bei der Planung gewährleisten. Allerdings endete diese Reformphase Mitte der 1970er Jahre und die vorgeschriebenen Beteiligungsangebote entwickelten sich vielerorts zur Routine. Zugleich wurde die Bürgerbeteiligung stellenweise als hemmender Faktor gesehen und die Beteiligungsvorschriften durch den Gesetzgeber teilweise wieder abgebaut (Selle 2005, S. 415).

Als Konsequenz aus den Problemen reiner Informationsangebote bzw. einer auf die gesetzlich vorgeschriebenen Verfahren reduzierten Beteiligung wurde ab den 1970er Jahren ein breites Spektrum an Kommunikationsansätzen und Methoden entwickelt, um die Bürgerinnen und Bürger direkt anzusprechen und sie zur Mitwirkung zu motivieren. Diese neu entwickelten, informellen Instrumente stützen sich auf Information, Überzeugungsarbeit und Aushandlungen und sollten eine gemeinsame Ideenentwicklung von Verwaltung und Bürgerschaft ermöglichen (Selle 1996, S. 65).

Trotz dieser Ausweitung der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen nimmt das Interesse an der repräsentativen Demokratie ab. So geht unter anderem aus dem Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestags hervor, dass die Wahlbeteiligung in Deutschland seit 1972 tendenziell zurückgeht (Enquete-Kommission 2001, S. 152). Gleichzeitig nehmen auch die Mitgliederzahlen der politischen Parteien deutlich ab (Niedermeyer 2017). Die Bürgerinnen und Bürger engagieren sich stattdessen vermehrt themenspezifisch bzw. projektorientiert, beispielsweise in Bürgerinitiativen (Reinert 2003a, S. 38). Dies zeigt auch eine repräsentative Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2011. Laut dieser wären 60% der Bürgerinnen und Bürger bereit, sich über Wahlen hinaus am politischen Prozess zu beteiligen, beispielsweise durch die Teilnahme an einer Bürgerversammlung oder die Mitarbeit in einer Bürgerinitiative (Bertelsmann Stiftung 2011, S. 5).

In den 1990er Jahren wurden die repräsentativen Demokratieformen schließlich durch die Verankerung von Elementen der direkten Demokratie in den Gemeindeordnungen, wie Bürgerbegehren und Bürgerentscheiden, ergänzt.

## **2.2.2 Die veränderte Rolle des Bürgers**

Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger findet in Deutschland überwiegend im kommunalen Bereich Anwendung. So haben viele Kommunen ein breites Spektrum

an Kommunikationsangeboten entwickelt und einige haben zudem Handbücher oder Leitlinien für bürgerorientiertes Handeln verfasst (Selle 2005, S. 404). Dieser Fokus auf die kommunale Ebene kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass die Fragestellungen in Kommunen in der Regel weniger komplex sind. Dadurch dass die Bürgerinnen und Bürger auf kommunaler Ebene unmittelbarer von politischen Entscheidungen betroffen sind, erhöht sich ihre Motivation, sich zu engagieren und bei Beteiligungsprozessen einzubringen. Die größere Nähe zu Politik und Verwaltung kann weiterhin dazu führen, dass ein Dialog eher gelingen kann, da die Bürgerschaft die politischen Vertreterinnen und Vertreter meist persönlich kennt (Vetter 2011, S. 26). Mit dem Leitbild der „Governance“ stellte sich in den 2000er Jahren ferner ein neues Selbstverständnis der Kommunen ein. Dieses neue Leitbild stellt das bisherige Verständnis von Kundenorientierung infrage, indem es eine stärkere Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger anstrebt. Wurden die Bürgerinnen und Bürger bis dahin nur als passive Kunden und Serviceempfänger der Dienstleistungen der Verwaltung gesehen, so sollen sie nun eine aktiv gestaltende bzw. mitgestaltende Rolle, sowohl bei der Problemdefinition als auch bei der Lösungsfindung, einnehmen (Mauch 2014, S. 22). Bogumil (1999, S. 52) beschreibt somit drei Rollen der Bürgerinnen und Bürger in der Kommune:

- Als politischer Auftraggeber
- Als Adressat der Leistungserstellung (Kunde, Klient, Untertan)
- Als Mitgestalter des Gemeinwesens, als Co-Produzent bei der Leistungserstellung

Insbesondere die Rolle als Mitgestalter und Co-Produzent ist für das Thema Bürgerbeteiligung von großer Bedeutung. So sollen die Bürgerinnen und Bürger im Rahmen von Beteiligungsprozessen die Möglichkeit erhalten, als Expertinnen und Experten ihr Alltags- und Erfahrungswissen einzubringen (Hoffmann 2003, S. 41; Mauch 2014, S. 28f.). Die Bürgerinnen und Bürger verwandeln sich vom reinen Adressaten zu Partnerinnen und Partnern der Verwaltung und sollten dieser auf Augenhöhe begegnen. Hierdurch werden die Vorstellungen „von der per se überlegenen Fachlichkeit und Kompetenz der Verwaltung“ zunehmend infrage gestellt (Bertelsmann Stiftung 2013, S. 32).

## **2.3 Funktionen von Bürgerbeteiligung**

Ziel einer Bürgerbeteiligung ist es, die breite Öffentlichkeit und insbesondere die Betroffenen an Planungs- und Entscheidungsvorgängen zu beteiligen (Fürst/Scholles 2008, S. 161; Renn 2003, S. 45). Durch eine Beteiligung der betroffenen Bürgerinnen und



Bürger kann sichergestellt werden, dass kollektive Entscheidungen die Interessen und Wünsche der Bürgerinnen und Bürger adäquat widerspiegeln und eine Rückkopplung zwischen staatlichem Handeln und Bürgerwillen stattfindet (Renn 2003, S. 46). Bürgerbeteiligung ersetzt dabei keineswegs verwaltungsrechtliche Entscheidungsverfahren, sondern die letzte Verantwortung liegt stets bei den hierzu Legitimierten (Fürst/Scholles 2008 S. 164).

Fürst und Scholles (2008, S. 172) unterscheiden drei wesentliche Funktionen bzw. Aspekte von Bürgerbeteiligung:

- Legitimation (demokratischer Aspekt)
- Effizienz (ökonomischer Aspekt)
- Identifikation, Eigenverantwortung (emanzipatorischer Aspekt)

Durch eine aktivierende Beteiligung der Betroffenen und deren Einbeziehung in den Planungsprozess kann neues Interesse seitens der Beteiligten entstehen und die Distanz zwischen der Verwaltung und den Bürgerinnen und Bürgern abgebaut werden. Dies kann zu einer Erhöhung der *Legitimation* und der Akzeptanz der Maßnahmen führen (ebd.).

Bürgerbeteiligung kann weiterhin die *Effizienz* von Entscheidungsprozessen erhöhen, indem sie für einen verbesserten Informationsaustausch zwischen den beteiligten Akteuren sorgt. Auf Seiten der Planenden kann die teils eingeschränkte fachliche Sicht durch Erfahrungen über Einstellungen und Ideen der lokal ansässigen Bevölkerung, welche die spezifischen Probleme und Potenziale ihrer Umgebung kennt, erweitert werden. Durch das Zusammenführen verschiedener Sichtweisen und eine gemeinsame Verständigung über das Problem, das kooperativ gelöst werden soll, können bedürfnisgerechtere und langfristig zufriedenstellendere Planungen entwickelt werden (Fürst/Scholles 2008, S. 172; Selle 2005, S. 396).

Auch die Konfliktvermeidung und -auflösung sind Ursachen für Bürgerbeteiligungsprozesse. Gehen Betroffene mit gerichtlichen Wider- und Einspruchsverfahren gegen Planungsprozesse vor, kann dies zu erheblichen Verzögerungen führen (Selle 2005, S. 397). Durch eine rechtzeitige Information über Planungsabsichten und eine frühzeitige Zusammenführung der Planungsbeteiligten können mögliche Widerstände in Erfahrung gebracht, Pläne angepasst und verbessert oder falls nötig weitere Maßnahmen zur Akzeptanzförderung eingeleitet werden (ebd., S. 396f.).

Die Möglichkeit der Beteiligung und Mitsprache kann zudem zu einer *Identifikation*

der Beteiligten mit den gemeinsam entwickelten Ideen und Maßnahmen führen (Selle 2005, S. 398). Ein auf Verständigung ausgelegter Diskurs kann durch umfassende Information und die Schaffung von Gestaltungsspielräumen unter Umständen eine mögliche Politikverdrossenheit konstruktiv in Mitverantwortung umwandeln und die Bürgerinnen und Bürger zu eigenem Handeln anregen (Renn 2003, S. 47). Die politische Handlungskompetenz und das Selbstbewusstsein der Bürgerinnen und Bürger gegenüber der Verwaltung können so gefördert werden. Ziel von Bürgerbeteiligung ist es weiterhin, die gesellschaftliche Benachteiligung einzelner Bevölkerungsgruppen abzubauen, indem diese gezielt angesprochen und zur Teilnahme motiviert werden (Fürst/Scholles 2008, S. 172).

Martini und Fritzsche (2015, S. 22) nennen noch eine weitere Funktion von Bürgerbeteiligung: die *rechtsstaatliche* Funktion. Diese bezieht sich vorwiegend auf die formelle Bürgerbeteiligung und beschreibt die Kontrolle von Politik und Verwaltung durch die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen. So kann die Gewährleistung eines Rechtsschutzes für die von Entscheidungen Betroffenen sichergestellt werden.

Weiterhin können Bürgerbeteiligung und bürgerschaftliches Engagement für Kommunen eine wichtige Grundlage darstellen, um Dienstleistungen und Aktivitäten weiterzuführen, die diese aus eigenen Mitteln nicht mehr erbringen könnten (Hoffmann 2003, S. 41).

## **2.4 Formelle und informelle Bürgerbeteiligung**

Bei einer Bürgerbeteiligung wird zwischen der formellen, oft auch als gesetzliche oder obligatorische Beteiligung bezeichnet, und der informellen bzw. freiwilligen Bürgerbeteiligung unterschieden. Im weiteren Verlauf dieser Masterarbeit liegt der Fokus auf den informellen Beteiligungsverfahren, dennoch soll die formelle Beteiligung an dieser Stelle ebenfalls kurz eingeführt werden.

### **2.4.1 Formelle Beteiligungsverfahren**

Eine formelle Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger findet bei Planungsverfahren auf allen staatlichen Ebenen, das heißt, auf Bundes-, Landes-, kommunaler und regionaler Ebene, statt (KOWID 2013, S. 54).

Zu den formellen Beteiligungsverfahren auf kommunaler Ebene zählen, neben der

Ausübung des aktiven und passiven Wahlrechts, die Bürgerbegehren und Bürgerentscheide als Instrumente der direkten Demokratie. Diese sind in den Gemeindeordnungen und Kommunalverfassungen verankert (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 37; Städtetag Baden-Württemberg 2012, S. 33). Hierbei zeigt die Bürgerschaft zunächst ein Bürgerbegehren an, indem sie einen Antrag auf Durchführung eines Bürgerentscheids stellt. Anschließend muss eine bestimmte Anzahl an Unterschriften gesammelt werden, bevor der Bürgerentscheid zugelassen werden kann. Diese Unterschriftenhürde variiert von Bundesland zu Bundesland. Auf Landes- und Bundesebene finden sich entsprechend die Volksbegehren und Volksentscheide in den Landesverfassungen, Landesgesetzen und in Artikel 29 des Grundgesetzes. Weiterhin finden sich spezielle gesetzliche Regelungen zur Bürgerbeteiligung im Bau-, Raumordnungs- oder Fachplanungsrecht (Fürst/Scholles 2008, S. 165). Seit 1976 schreibt beispielsweise das Bundesbaugesetz (§3 BauGB) die Öffentlichkeitsbeteiligung in der Bauleitplanung vor. Die Beteiligung erfolgt hierbei zweistufig in Form einer frühzeitigen bzw. vorgezogenen sowie einer förmlichen Öffentlichkeitsbeteiligung (Renner 2007, S. 1). Vorgezogene Bürgerbeteiligung bedeutet, dass die Bürgerinnen und Bürger frühzeitig über Planungsabsichten zu informieren sind und die Möglichkeit erhalten sollen, diese zu kommentieren und Einfluss auf die weitere Planung zu nehmen. Bei der förmlichen Beteiligung wird der fertige Plan, bevor er beschlossen wird, einen Monat lang öffentlich ausgelegt (Fürst/Scholles 2008, S. 167). Hier erhalten die Bürgerinnen und Bürger ebenfalls die Möglichkeit, der Verwaltung ihre Einwände und Anregungen mitzuteilen. Diese müssen anschließend geprüft, abgewogen und das Ergebnis den Einwendern schriftlich mitgeteilt werden. Fürst und Scholles (2008, S. 167) beschreiben dies als eine „Jedermann-Beteiligung“, da bei dieser Form der Öffentlichkeitsbeteiligung alle Bürgerinnen und Bürger ihre Bedenken und Anregungen zu den Planungsvorhaben äußern können.

Den formellen Beteiligungsverfahren lassen sich auch weitere befragende bzw. beratende Verfahren zuordnen. Hierzu zählen beispielsweise die Mitwirkung von Bürgerinnen und Bürgern in Ausschüssen oder Beiräten, Bürgeranträge und Petitionen, Bürgerversammlung, Einwohnerfragestunde sowie die Befragung der Bürgerinnen und Bürger durch die Verwaltung (LPB/LUBW/Landeshauptstadt Stuttgart 2006, S. 11).

### **2.4.2 Informelle Beteiligungsverfahren**

Informelle Beteiligungsverfahren sind im Gegensatz zu den formellen Verfahren stärker auf einen Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie deren frühzeitige Mitwirkung und Mitgestaltung in politischen Prozessen ausgerichtet (Benighaus/Wachin-

ger/Renn 2016, S. 47). Sie werden in der Fachliteratur daher häufig auch als kooperative, dialogorientierte oder deliberative Beteiligungsformen bezeichnet (Nanz/Fritsche 2012, S. 11; Vetter/Remer-Bollow 2017, S. 103). Die informelle Beteiligung hat in den letzten Jahren überwiegend auf der lokalen bzw. kommunalen Ebene Einzug gehalten, gewinnt jedoch zunehmend auch in überlokalen Planungs- und Entscheidungsprozessen an Bedeutung (Vetter/Remer-Bollow 2017, S. 103).

Während formelle Verfahren der Sicherstellung der Rechtmäßigkeit eines öffentlichen Vorhabens dienen, zielen an Dialog und Mitgestaltung orientierte Verfahren auf die Gewinnung von Akzeptanz, die Vermeidung und Lösung von Konflikten, aber auch die Erschließung des in der Gesellschaft vorhandenen Wissens und der lokalen Expertise der Bürgerinnen und Bürger ab (Vonhof 2017, S. 220). Im Vordergrund stehen die Anhörung und der Austausch von Argumenten mit dem Ziel, eine gemeinschaftliche Entscheidung zu finden, die von allen Beteiligten (Bürgerinnen und Bürger, zivilgesellschaftliche Akteure, Entscheidungsträgerinnen und -träger) getragen wird. Zur Unterstützung der Verfahren können eine Moderation sowie Fachkundige aus Wissenschaft und Praxis hinzugezogen werden (Nanz/Fritsche 2012, S. 11).

Der Einsatz von informellen Beteiligungsverfahren ist freiwillig und nicht gesetzlich in den Kommunalverfassungen oder Gemeindeordnungen vorgeschrieben. Entsprechend sind die Entscheider nicht dazu verpflichtet, die entstandenen Ergebnisse zu übernehmen und die Bürgerinnen und Bürger haben keine Verlässlichkeit darüber, was mit ihren Ideen und Anregungen geschieht (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 47; Vetter/Remer-Bollow 2017, S. 104).

Ein Vorteil ist jedoch, dass es eine große Vielfalt an dialogorientierten Verfahren gibt, deren Form und Umfang an das Thema und die Zielgruppe angepasst werden können (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 47). Sie zeichnen sich in der Regel durch eine Ergebnisoffenheit aus und ermöglichen nicht nur eine punktuelle, sondern eine kontinuierliche Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger im Entscheidungsprozess (KOWID 2013, S. 55). Eine Auswahl an Methoden und Verfahren, welche für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger genutzt werden können, wird in Kapitel 2.6 näher vorgestellt.

## **2.5 Modelle zur Unterteilung der Intensität von Bürgerbeteiligung**

Die Bürgerinnen und Bürger werden nicht bei jedem Beteiligungsprozess mit der gleichen Intensität eingebunden. So kann der Grad der Beteiligung vom reinen Informieren

bis hin zur Ermächtigung, das heißt der Abgabe der Entscheidungsmacht an die Bürgerinnen und Bürger, reichen. In der Fachliteratur wird jedoch durchaus hinterfragt, ob es sich bei der Stufe der „Information“ bereits um eine vollgültige Ausprägung von Bürgerbeteiligung handelt (Klages/Vetter 2013, S. 39).

Um die Beteiligungsintensität der unterschiedlichen Methoden und Verfahren zur Gestaltung der Bürgerbeteiligung einordnen zu können, wurden seit den 1960er Jahren verschiedene Modelle entwickelt. Vier Modelle werden im Folgenden ausführlicher betrachtet.

### 2.5.1 Ladder of citizen participation (Arnstein)

Die „Ladder of citizen participation“ wurde 1969 von der Amerikanerin Sherry R. Arnstein entwickelt. Sie zählt heute zu den klassischen Modellen zur Unterteilung der Intensitäten der Bürgerbeteiligung und wird vielfach in der Fachliteratur zitiert (Alcántara et al. 2014, S.15f.; Cornwall 2008, S. 270; Keppler 2010, S. 7). Arnstein's „Beteiligungsleiter“ besteht aus insgesamt acht Stufen, wobei jede Stufe dem Ausmaß der Macht der Bürgerinnen und Bürger bei der Bestimmung des Endproduktes entspricht (Arnstein 1969, S. 217). Die einzelnen Stufen ordnet Arnstein den Oberkategorien „Nicht-Partizipation“ (Nonparticipation), „Schein-Partizipation“ (Tokenism) sowie „Partizipation“ (Participation/Citizen Power) zu (siehe Abbildung 1).

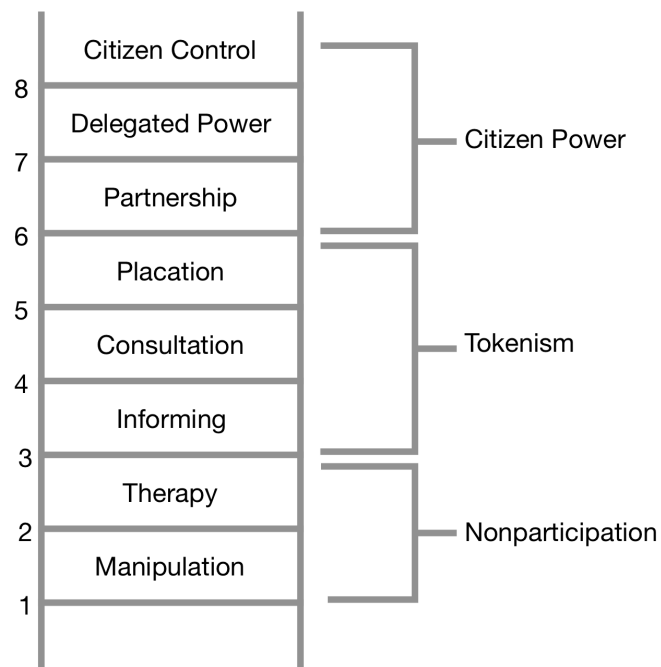


Abb. 1: „Ladder of citizen participation“ nach Arnstein 1969, S. 217

Zur „Nicht-Partizipation“ zählen die beiden unteren Stufen „Manipulation“ und „Therapie“. Hierbei sollen die Bürgerinnen und Bürger nicht in die Planung und Entscheidung einbezogen, sondern vielmehr beeinflusst und manipuliert werden, um sich dadurch ihre Unterstützung zu sichern. Bei der „Schein-Partizipation“, bestehend aus den Stufen „Informieren“, „Anhörung“ und „Beschwichtigung“, wird den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit gegeben, ihre Meinung zu äußern. Sie haben jedoch keine Macht, sicherzustellen, dass ihre Ansichten bei der Entscheidungsfindung tatsächlich berücksichtigt werden (Arnstein 1969, S. 217). Auf der Stufe der „Beschwichtigung“ erhalten die Bürgerinnen und Bürger erstmals ein gewisses Maß an Einfluss, da hier einzelne Betroffene, wie beispielsweise Repräsentantinnen und Repräsentanten benachteiligter Bevölkerungsgruppen, an Beratungs- oder Planungsgremien beteiligt werden. Dies wertet Arnstein jedoch ebenfalls nur als eine scheinbare Beteiligung, da die Beteiligten aufgrund der Mehrheits- und Machtverhältnisse innerhalb solcher Gremien in der Regel keine realen Einflussmöglichkeiten haben (ebd., S. 220). Auf den letzten Stufen „Partnerschaft“, „Übertragung von Entscheidungskompetenzen“ und „Kontrolle durch Bürgerinnen und Bürger“ erhalten die Bürgerinnen und Bürger erstmals gleiche Rechte bei Verhandlungen bis hin zur Vollmacht bzw. Selbstverwaltung bei politischen oder verwaltungstechnischen Entscheidungen der Stadt.

Trotz dieser detaillierten Einteilung bezeichnet Arnstein selbst ihr Modell als eine Vereinfachung, da weder die Bürgerinnen und Bürger noch die Machthabenden eine homogene Gruppe darstellen. Sie können vielmehr Untergruppen mit unterschiedlichen Standpunkten und konkurrierenden Interessen aufweisen (ebd., S. 217). Weiterhin ist auch die Einteilung der Beteiligungsstufen keinesfalls trennscharf, da einige Charakteristiken auf mehrere Stufen anwendbar sein können.

## **2.5.2 Public Participation Spectrum (IAP2)**

Das „Public Participation Spectrum“ wurde von der International Association for Public Participation (IAP2) entwickelt, um bei der Auswahl des Grads der Beteiligung zu helfen (IAP2 2018). Dieser Beteiligungsgrad definiert die Rolle der Öffentlichkeit in jedem öffentlichen Beteiligungsprozess. Bei der IAP2 handelt es sich um eine 1990 in den USA gegründete, internationale Organisation, welche sich der Förderung und Ausweitung einer Bürgerbeteiligungspraxis verschrieben hat (IAP2 [kein Datum]).

Das „Public Participation Spectrum“ wird international verwendet und ist in vielen öffentlichen Beteiligungsplänen enthalten. Es handelt sich hierbei um ein fünfstufiges Modell, welches den Grad der Beteiligung in „Informieren“, „Konsultieren“, „Einbeziehen“, „Zusammenarbeiten“ oder „Ermächtigen“ einteilt (IAP2 2018). Der erste Grad „In-

formieren“ bedeutet, dass die Verwaltung die Öffentlichkeit ausgewogen informieren muss, damit diese beim Verständnis des Problems und der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten unterstützt wird. Beim „Konsultieren“ wird hingegen erstmals um ein öffentliches Feedback zu Entscheidungen und Alternativen gebeten. Bedenken und Anregungen der Bürgerinnen und Bürger werden anerkannt sowie Rückmeldungen dazu gegeben, wie die öffentlichen Beiträge die Entscheidung beeinflusst haben. Eine direkte Zusammenarbeit von Verwaltung und Öffentlichkeit findet ab dem dritten Grad „Einbeziehen“ statt (IAP2 2018). Die Ideen und Wünsche der Bürgerinnen und Bürger werden kontinuierlich in die Entscheidung einbezogen und sie erfahren, wie ihre Anregungen das Endergebnis letztlich beeinflusst haben. Im vierten Grad, dem „Zusammenarbeiten“, besteht eine gleichberechtigte Partnerschaft zwischen Verwaltung und Bürgerschaft, das heißt, die Ratschläge und Empfehlungen der Bürgerinnen und Bürger werden bei der Entwicklung von Alternativen und der Identifizierung der bevorzugten Lösung so weit wie möglich einbezogen. Die höchste Stufe der Beteiligung stellt das „Ermächtigen“ dar. Hierbei wird die endgültige Entscheidungsfindung in die Hände der Öffentlichkeit gelegt und es wird das umgesetzt, was die Bürgerinnen und Bürger entscheiden (ebd.).

Eine solche gröbere Einteilung der Beteiligungsintensität wie sie die IAP2 vorgeschlägt, eignet sich laut Vonhof (2017, S. 224) eher für die praktische Arbeit als das achtstufige Modell von Arnstein.

### **2.5.3 Stufenmodell der Partizipation (Lüttringhaus)**

Die deutsche Sozialpädagogin Maria Lüttringhaus entwickelte 2003 ihr „Stufenmodell der Partizipation“, dessen fünfstufiger Aufbau dem des „Public Participation Spectrum“ ähnelt. Wie das Modell der IAP2 unterscheidet Lüttringhaus (anders als Arnstein) nicht zwischen einer echten und einer scheinbaren Beteiligung, sondern der Grad der Beteiligung nimmt mit jeder Stufe zu (Keppler 2010, S. 9).

Lüttringhaus stellt die Partizipation als einen zweiseitigen Prozess zwischen den Beteiligten (z. B. der Verwaltung) und den Beteiligten (z. B. den Bürgerinnen und Bürgern) dar. Die Beteiligten gewähren hierbei Teilhabe, während die Beteiligten eine Bereitschaft zur Teilnahme zeigen müssen (Lüttringhaus 2007, S. 66). Der Grad der Beteiligung reicht in Lüttringhaus' Modell von der Bereitstellung von Informationen bis zu einer Eigenständigkeit der Bürgerinnen und Bürger auf der letzten Stufe (siehe Abbildung 2).

Die „Eigenständigkeit“ bedeutet allerdings keine Beteiligung im eigentlichen Sinne mehr, da die Bürgerinnen und Bürger (ähnlich wie bei Arnstein's „Citizen Control“) selbststän-



Abb. 2: „Stufenmodell der Partizipation“ nach Lüttringhaus 2007, S. 66

dig agieren können und nicht mehr auf die Gewährung von Teilhabe angewiesen sind (Keppler 2010, S. 9). Das eigenständige Handeln wird jedoch in der Praxis fast nie eingeräumt und die Intensität der Beteiligung endet in der Regel auf der Stufe der „Mitwirkung“ (KOWID 2013, S. 18).

#### 2.5.4 Informieren, Beteiligen, Kooperieren (u. a. Bischoff/Selle/Sinning)

In der deutschsprachigen Fachliteratur findet sich an einigen Stellen ein noch reduzierteres Modell, in dem die Intensität der Bürgerbeteiligung in drei Stufen differenziert wird: „Informieren“, „Beteiligen“ und „Kooperieren“. Dieses dreistufige Modell findet sich unter anderem im Methodenhandbuch „Informieren, Beteiligen, Kooperieren“ (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 10), bei Fürst und Scholles (2008, S. 169) sowie in ähnlicher Form auch in den Stuttgarter Leitlinien für Bürgerbeteiligung (Landeshauptstadt Stuttgart 2017, S. 9) und im Handbuch Bürgerbeteiligung des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI 2014, S. 13f.).

- *Information* meint sowohl das Beschaffen von Informationen, beispielsweise durch schriftliche Befragungen oder Interviews, als auch das Weitergeben von Informationen an die Bürgerinnen und Bürger durch Aushänge oder Informationsveranstaltungen. Die Kommunikation verläuft hierbei in der Regel einseitig von der Verwaltung hin zu den Bürgerinnen und Bürgern (ebd., S. 13).
- Unter *Beteiligung* wird die Partizipation der Bürgerinnen und Bürger an Planungs- und Entscheidungsprozessen durch das Einbringen von Meinungen und Ideen verstanden (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 10). Die Kommunikation zwischen der Verwaltung und den Bürgerinnen und Bürgern erfolgt nicht mehr nur in eine



Richtung, sondern es handelt sich um eine zweiseitige oder rückgekoppelte Kommunikation.

- *Kooperation* bedeutet schließlich, dass die Bürgerinnen und Bürger als selbstständige Akteure mit der Verwaltung zusammenarbeiten und hierbei über eigene Entscheidungs- und Handlungskompetenzen verfügen (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 10).

Dieses dreistufige Modell der Bürgerbeteiligung bietet eine Möglichkeit, die Vielzahl an Verfahren und Methoden zur Gestaltung von Beteiligungsprozessen komprimiert zu präsentieren, indem es die unterschiedlichen Beteiligungs- bzw. Kommunikationsformen nach ihren primären Funktionen ordnet (ebd., S. 49).

## **2.6 Methoden und Verfahren der Bürgerbeteiligung**

Seit den 1970er Jahren hat sich eine Vielzahl an dialogorientierten Methoden und Verfahren zur Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger etabliert. Diese unterscheiden sich beispielsweise hinsichtlich ihrer Funktion, der Teilnehmerzahl oder der Dauer (Smettan/Patze 2012, S. 8). Einen Überblick über die verschiedenen Methoden zu erlangen, gestaltet sich jedoch als schwierig, da die einzelnen Verfahren über die Jahre weiterentwickelt wurden oder je nach Land einen anderen Namen aufweisen (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 48; Nanz/Fritsche 2012, S. 14). Zudem lassen sich Ähnlichkeiten und Überschneidungen zwischen vielen Methoden finden.

Im Folgenden werden 14 Methoden und Verfahren für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen näher vorgestellt, welche in der Praxis besonders weit verbreitet sind und sich in vielen Methodenhandbüchern finden lassen (Bischoff/Selle/Sinning 2005; Nanz/Fritsche 2012; Smettan/Patze 2012). Die Darstellung erfolgt hierbei wie in den meisten Leitfäden und Publikationen zum Thema Bürgerbeteiligung alphabetisch. Auf eine Einteilung nach Beteiligungsintensität, Gruppengröße oder Dauer wurde verzichtet, da die meisten Verfahren in dieser Hinsicht flexibel einsetzbar sind und sich an die spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort anpassen lassen. Insbesondere die Zuordnung einzelner Beteiligungsmethoden zu den verschiedenen Beteiligungsstufen wird in der Fachliteratur kritisch gesehen, da es von der Umsetzung abhängig ist, ob eine Veranstaltung beispielsweise nur der Information oder auch der Mitwirkung dient (Keppler 2010, S. 19).

### **Appreciative Inquiry**

Die Appreciative Inquiry, im Deutschen auch als „Wertschätzende Erkundung“ oder „Wertschätzende Entwicklung“ bezeichnet, wurde in den 1980er Jahren von David Cooperrider entwickelt. Es handelt sich um einen positiven, stärkenbasierten Ansatz, welcher in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen (z. B. Unternehmen, Kommunen, Behörden) Anwendung finden kann und sich darauf konzentriert, was die Menschen an einer bestimmten Region oder Organisation schätzen (Berlin Institut für Partizipation 2016). Die Appreciative Inquiry dient vor allem der Konsultation der Bürgerinnen und Bürger und kann als Tagesveranstaltung oder über mehrere Tage hinweg durchgeführt werden. Die Anzahl der Teilnehmenden kann hierbei zwischen einem Dutzend und bis zu 2.000 Personen variieren (Nanz/Fritsche 2012, S. 40).

Ein Vorteil der Appreciative Inquiry ist, dass die Teilnehmenden ihre persönlichen Erfahrungen einbringen können, was zu einer Stärkung der Gemeinschaft und zur Entwicklungen einer gemeinsamen Vision führen kann. Außerdem können in diesem Ansatz auch Menschen einbezogen werden, die sich normalerweise nicht beteiligen würden. Allerdings handelt es sich bei der Appreciative Inquiry eher um eine Philosophie als um eine Methode und das Verfahren ist nicht klar umrissen (ebd., S. 41).

### **Bürgerausstellung**

Eine Bürgerausstellung präsentiert die Einstellungen, Ziele und Motivationen von betroffenen Bürgerinnen und Bürgern. Hierzu werden vorab biografische Interviews zu einem ausgewählten Thema oder Problem geführt und die Ergebnisse kombiniert mit Fotografien und anderen Materialien ausgestellt. Durch diese Methode sollen Informationen über die Sichtweisen der Befragten gewonnen und ein verständnisvoller, öffentlicher Dialog ermöglicht werden (Schophaus/Dienel 2003, S. 83). Zwar unterstützt die Bürgerausstellung die Planenden bei der Übernahme der Perspektive der Bürgerinnen und Bürger, deren Rolle wird jedoch in der Regel auf die der „Befragten“ und „Fotografierten“ beschränkt (ebd., S. 86f.). Entsprechend sollte diese Methode durch weitere partizipative Elemente ergänzt werden.

### **Bürgerbefragung**

Um die Einschätzungen der Bürgerinnen und Bürger zu bestimmten Themen der Verwaltung und somit ein Meinungsbild zu erhalten, kann eine Bürgerbefragung durchgeführt werden. Diese kann beispielsweise in Form eines Papier- oder Onlineformulars oder mündlich als Interview erfolgen. Weiterhin gibt es spezielle Formen der Befragung wie die aktivierende Befragung oder das Bürgerpanel.

Mithilfe der aktivierenden Befragung sollen in einem begrenzten Gebiet die Sichtweisen, Interessen und Bedürfnisse der dort lebenden Menschen erkundet werden. Gleichzeitig sollen die Bürgerinnen und Bürger auch dazu angeregt werden, selbst aktiv zu werden und Veränderungen anzustoßen (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 61). Durch die aktivierende Befragung werden die Befragten dazu animiert, sich mit ihren Interessen auseinanderzusetzen und ihnen wird die Möglichkeit gegeben, sich mit anderen Betroffenen zu vernetzen. Nachteilig muss jedoch angeführt werden, dass diese Methode personal- und zeitaufwendig ist und nicht zwangsläufig zu einer Aktivierung der Befragten führt, wenn sie als alleinige Methode ohne weitere Mitwirkungsmöglichkeit für die Befragten angewandt wird (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 64; Richers 2003, S. 62f.).

Bei einem Bürgerpanel werden 500 bis 2.500 zufällig ausgewählte Personen drei- bis viermal jährlich über einen Zeitraum von drei bis vier Jahre zu lokalpolitischen Themen befragt. Hierdurch können ein längerfristiger Dialog mit den Teilnehmenden entstehen und Meinungsbilder im Zeitverlauf abgebildet werden. Bürgerpanels bieten zudem Anknüpfungsmöglichkeiten für weitere Beteiligungsverfahren, da die Teilnehmenden meist leichter für andere Verfahren rekrutiert werden können (Nanz/Fritsche 2012, S. 49). Allerdings muss die Datenbank mit den Befragten stetig gepflegt und aktualisiert werden, was zu einem hohen Personalaufwand führt.

### **BürgerForum**

Das von der Bertelsmann Stiftung und der Heinz Nixdorf Stiftung entwickelte BürgerForum dient sowohl der Information der Bürgerinnen und Bürger als auch der Entwicklung konkreter Ideen zu einem bestimmten Thema oder der Ausarbeitung eines Leitbildes. Das Forum setzt sich aus Präsenz- und Online-Werkstätten zusammen und eignet sich insbesondere für Großgruppen von 300 bis 10.000 Personen (Bertelsmann Stiftung 2012, S. 11). Vorteilhaft an dieser Methode ist, dass sie eine hohe Beteiligung mit einer Möglichkeit der Diskussion verbindet und die Teilnehmenden stark für eine Beschäftigung mit der Thematik motivieren kann. Dagegen stehen jedoch ein hoher Zeitaufwand für die Teilnehmenden, da ein BürgerForum meist über mehrere Wochen hinweg stattfindet, sowie mögliche technische Hürden bei der Beteiligung an den Online-Werkstätten (Bussieweke 2016).

### **Charrette**

Bei einer Charrette werden verschiedene Akteure wie Bürgerinnen und Bürger, Projektplanende und Entscheidungsträgerinnen und -träger in einem öffentlichen Work-

shop zusammengebracht, um Gestaltungsoptionen und Entwürfe für bestimmte Bau- oder Planungsvorhaben zu diskutieren (Berlin Institut für Partizipation 2015a). Für die Charrette sollten mindestens vier zusammenhängende Tage eingeplant werden sowie jeweils ein Tag für die öffentliche Vor- und Nachbereitung. Je mehr Beteiligte an der Charrette teilnehmen, desto höher ist die Repräsentativität der Ergebnisse. Das Verfahren ist kreativ und dynamisch und fördert die Zusammenarbeit unterschiedlicher Personengruppen, die in einem Planungsprozess in der Regel nicht zwangsläufig zusammenarbeiten. Betroffene und Planende erhalten so Einblicke in die Bedürfnisse und Sichtweisen der jeweils anderen Partei. Wichtig ist jedoch, dass das Verfahren öffentlich und transparent organisiert wird und zu Beginn Entscheidungsspielräume deutlich gemacht werden, um zu vermeiden, dass bei den Teilnehmenden unrealistische Erwartungen hinsichtlich ihrer Einflussmöglichkeiten geweckt werden (Nanz/Fritsche 2012, S. 54).

### **Mediation**

Ein Mediationsverfahren ist ein freiwilliger Vermittlungsprozess zwischen den an einem Konflikt beteiligten Personen, welcher durch eine neutrale Partei geleitet wird. Die Konfliktsituation soll durch eine konsensorientierte Verhandlung beigelegt werden, im Zuge derer die Beteiligten Lösungsmöglichkeiten entwickeln sollen, die mit ihren Bedürfnissen und Interessen übereinstimmen und von allen Parteien akzeptiert werden (Sellnow 2003, S. 163). Ein solches Verfahren kann je nach Art und Umfang des Konflikts mehrere Tage bis Monate dauern. Bei einer Mediation stehen eine diplomatische Herangehensweise sowie die Kommunikation als essentieller Bestandteil der Lösungsstrategie im Vordergrund. Das Verfahren erfordert neben einer erfahrenen Moderation die Bereitschaft der Teilnehmenden, sich auf den Prozess einzulassen und Zugeständnisse zu machen (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 189).

### **Open-Space-Konferenz**

Bei einer Open-Space-Konferenz können die Teilnehmenden selbst über die Themen und den Verlauf der Konferenz zu einem übergeordneten Leitthema bestimmen (ebd., S. 191). So können Ideen und Vorschläge der Teilnehmenden gewonnen und der Austausch zwischen ihnen gefördert werden. Ein Vorteil dieses Konferenzformats ist, dass das Verfahren hinsichtlich der Teilnehmerzahl und der Dauer flexibel und der organisatorische Aufwand relativ gering ist. Die Teilnehmenden können je nach ihren Interessen in Kleingruppen an für sie wichtigen Themen bzw. Aspekten arbeiten und haben dabei viel Freiraum für kreative Ideen. Dies führt jedoch dazu, dass der Verlauf und die Er-

gebnisse der Konferenz nicht vorhersehbar sind. Wenn eingegrenzte Fragestellungen bzw. konkrete Vorhaben bearbeitet werden sollen und viele Teilziele und -ergebnisse bereits vorliegen, eignet sich die Open-Space-Konferenz nicht (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 193f.).

### **Planning for Real**

„Planning for Real“ (dt. „Aktiv für den Ort“) wurde 1977 von Tony Gibson entwickelt und ist ein gemeinwesenorientiertes und mobilisierendes Planungsverfahren (Bonas/Schwarz 2003, S. 199). Die Teilnehmenden erstellen hierbei zunächst ein dreidimensionales Modell des Ortes bzw. der Umgebung und entwickeln darauf basierend Vorschläge für deren Umgestaltung. Das Verfahren erstreckt sich auf mehrere Veranstaltungen über einen Zeitraum von mehreren Wochen und kann mit einer flexiblen Teilnehmerzahl durchgeführt werden. „Planning for Real“ bietet durch die anschauliche Arbeit direkt am Modell die Möglichkeit, auch Menschen zu einer Beteiligung zu ermutigen, die sich sonst nicht engagieren würden (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 136). Allerdings gestalten sich die Erstellung des Modells, dessen Analyse sowie die Aufarbeitung des Feedbacks an die Teilnehmenden relativ zeitaufwendig.

### **Planungswerkstatt**

In einer Planungswerkstatt können die Bürgerinnen und Bürger an einem bzw. mehreren Tagen ihre Ideen und Interessen in den Planungsprozess einbringen. Unterstützt werden sie hierbei durch professionelle Planerinnen und Planer. Die Ortskenntnisse der Bürgerinnen und Bürger ergänzen so die Fachkompetenz der Planerinnen und Planer und es entsteht ein von allen getragenes Ergebnis (Bendisch 2003, S. 218). Allerdings kann sich der Austausch zwischen Laien und Fachleuten in der Praxis schwierig gestalten. Die Werkstatt bedarf somit einer intensiven inhaltlichen Vorbereitung sowie gegebenenfalls der Ergänzung durch Vorbefragungen. Zudem entstehen bei dieser Methode keine fertigen Pläne sondern lediglich Entwürfe, die weiter ausgearbeitet werden müssen (ebd., S. 218).

### **Planungszelle/Bürgergutachten**

Das Verfahren der Planungszelle wurde in den 1970er Jahren vom Soziologieprofessor Peter C. Dienel entwickelt. Eine Planungszelle setzt sich aus 25 zufällig ausgewählten Bürgerinnen und Bürgern zusammen, wobei das Meinungsspektrum zu der zu besprechenden Thematik repräsentativ abgebildet werden sollte (Berlin Institut für Partizipation 2015b). Die Teilnehmenden der Planungszelle arbeiten eine Woche lang an Lö-

sungsvorschlägen für ein spezifisches (Planungs-)Problem und werden für diese Zeit gegen eine Aufwandsentschädigung freigestellt. Die Ergebnisse werden anschließend in einem Bürgergutachten zusammengefasst.

Durch die zufällige Auswahl der Teilnehmenden und die parallele Arbeit von mehreren Planungszellen werden bei diesem Ansatz Ergebnisse mit einer erhöhten Akzeptanz erreicht. Die Ergebnisse sind zudem offen und nicht vorherbestimmt. Schwachstellen dieses Verfahrens zeigen sich insbesondere in der vergleichsweise aufwendigen Durchführung, den hohen Kosten sowie der Exklusivität der Teilnahme durch die zufällige Auswahl der Teilnehmenden (Reinert 2003b, S. 224f.).

### **Runder Tisch**

Der Runde Tisch ist eine Organisationsform, die Vertreterinnen und Vertreter der betroffenen Interessengruppen gleichberechtigt an einem Tisch versammeln und zu einem kontroversen Thema ins Gespräch bringen soll (Koop 2016). Unter Leitung einer in der Regel externen Moderation soll so gemeinsam eine Lösung gefunden werden. Es handelt sich hierbei meist jedoch nur um Empfehlungen oder Vorschläge, die zur Entscheidung an die zuständigen politischen Gremien weitergegeben werden (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 183). Bei der Auswahl der Teilnehmenden sollte auf eine gleichmäßige Vertretung der unterschiedlichen Interessen geachtet werden und die Gruppengröße sollte zwischen 15 und 25 Personen liegen. Der Runde Tisch ist hinsichtlich seines Themas und Umfangs flexibel einsetzbar. Allerdings hängt der Erfolg davon ab, ob alle betroffenen Gruppen teilnehmen, die Beteiligten zu einem gemeinsam getragenen Ergebnis kommen oder ob es nicht nur beim Austauschen von Standpunkten bleibt (Koop 2016).

### **World Café**

Bei einem World Café kommen die Teilnehmenden in Kleingruppen von vier bis sechs Personen zusammen, um sich in einer ungezwungenen Atmosphäre (ähnlich wie in einem Kaffeehaus) zu einem vorgegebenen Thema auszutauschen (Nanz/Fritsche 2012, S. 77). Nach einer festgelegten Zeit wechseln die Teilnehmenden an einen anderen Tisch. Einer der Teilnehmenden bleibt als Gastgeber bzw. Gastgeberin am Tisch sitzen und informiert die neue Gruppe über die bisherigen Ergebnisse. Auf diese Weise können Wissen gesammelt und gemeinsam neue Ideen und Erkenntnisse entwickelt werden. Die Methode eignet sich insbesondere auch für große Gruppen und kann kostengünstig und einfach organisiert werden. Unmittelbare Entscheidungen können anhand der Ergebnisse in der Regel jedoch nicht getroffen werden.

### **Zukunftskonferenz**

Die Zukunftskonferenz dient der langfristigen Ziel- und Maßnahmenentwicklung oder der Neuorientierung einer Gemeinde oder Organisation. Ziel ist es, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken und eine gemeinsame Zukunftsvision zu entwickeln (Nanz/Fritsche 2012, S. 79). Die Gruppe besteht im Idealfall aus 64 gezielt ausgewählten Teilnehmenden und dauert zwei bis drei Tage. Dabei findet zunächst ein Rückblick in die Vergangenheit statt, bevor die gegenwärtige Situation bewertet und schließlich eine Vision samt konkreter Maßnahmen für deren Verwirklichung entwickelt werden. Die Zukunftskonferenz kann gute Voraussetzungen für eine langfristige konstruktive Zusammenarbeit schaffen. So kann die gemeinsam entwickelte Vision die Teilnehmenden auch zukünftig inspirieren (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 148). Die Organisation, insbesondere die Auswahl und Rekrutierung der Teilnehmenden, ist jedoch zeitintensiv und aufwendig und erfordert eine sorgsame Vor- und Nachbereitung.

### **Zukunftswerkstatt**

Die Zukunftswerkstatt wurde 1964 von Robert Jungk entwickelt, um die Selbstorganisation und Handlungskompetenz der Teilnehmenden zu fördern (Ködelpeter 2003, S. 282). Die Teilnehmenden sollen dabei unter Einbeziehung einer Moderation Möglichkeiten zur Realisierung gemeinsamer Ideen entwickeln. Es handelt sich um einen strukturierten Prozess mit drei aufeinander aufbauenden Phasen: Kritik-, Phantasie- und Verwirklichungsphase. Eine Zukunftswerkstatt dauert zwei bis drei Tage und kann mit einer variablen Gruppengröße zwischen 5 und 200 Personen durchgeführt werden. Die Methode ist ergebnisoffen angelegt und soll unter anderem selbstgesteuerte Lernprozesse anstoßen (ebd., S. 285). Ein Nachteil ist allerdings, dass die erzielten Ergebnisse meist nur eine geringe Verbindlichkeit aufweisen und strukturelle Rahmenbedingungen und Handlungsbereitschaften überschätzt werden.

## **2.7 Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken**

Vergleicht man die Funktionen, welche eine Bürgerbeteiligung erfüllen kann, mit den Zielen und Aufgaben von Bibliotheken, so lassen sich einige Übereinstimmungen finden. Insbesondere die emanzipatorische, aber auch die demokratische Funktion weist hierbei eine hohe Relevanz für Bibliotheken auf. Im Rahmen eines Beteiligungsverfahrens erhalten die Bürgerinnen und Bürger die Gelegenheit, ihre Anregungen und Ideen zu äußern und die beteiligende Einrichtung erklärt sich bereit, diesen Anliegen Gehör

zu schenken. Gewährt man Bürgerinnen und Bürgern solche Beteiligungs- und Mitsprachemöglichkeiten, kann dies im Idealfall dazu führen, dass die Beteiligten sich stärker mit den gemeinsam entwickelten Ideen und Maßnahmen identifizieren (Selle 2005, S. 398). Zudem werden die Handlungskompetenzen und das Selbstbewusstsein der Bürgerinnen und Bürger gestärkt und diese eventuell zu eigenem Handeln angeregt. Diese emanzipatorische Funktion stellt auch für Bibliotheken eine immer wichtigere Aufgabe dar. So vollzieht sich, insbesondere in Öffentlichen Bibliotheken, zunehmend ein Wandel, welcher den Fokus von den Medien auf die Menschen verschiebt: „From collections to connections“ (Hvenegaard Rasmussen 2016, S. 546; Mittrowan 2017, S. 169). Die Bereitstellung von attraktiven Räumlichkeiten zum kreativen Arbeiten, Lernen und Entspannen sowie vielfältigen Veranstaltungs- und Weiterbildungsangeboten, welche sich an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer orientieren, spielen eine immer wichtigere Rolle.

Experimentieren, Gestalten, Interagieren und Begegnen – die breit angelegte Bibliothek, die sich der ganzheitlich orientierten Bildung, der Kultur im breitesten Sinne und der Begegnung verschrieben hat, wird zum Knotenpunkt der Kommune (Mittrowan 2017, S. 170).

Um solche „Dritten Orte“ für die Bürgerinnen und Bürger zu schaffen, ist es wichtig, die Bevölkerung direkt an deren Entwicklung zu beteiligen. Nur so können Orte entstehen, mit denen sich die Bürgerinnen und Bürger im Nachhinein identifizieren können. Die Einräumung von Beteiligungs- und Mitsprachemöglichkeiten fördert die Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls und eine langfristige Bindung der Kundinnen und Kunden an die Bibliothek (Hvenegaard Rasmussen 2016, S. 550). Dies zeigen auch die Praxisbeispiele, welche im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

Bürgerbeteiligung kann für Bibliotheken weiterhin eine legitimatorische Funktion einnehmen. Bei Bibliotheken handelt es sich überwiegend um öffentliche Einrichtungen, welche durch den Einsatz von Steuergeldern finanziert werden. Sie müssen somit den Einsatz dieser Gelder insbesondere gegenüber der Politik und Verwaltung, aber auch der Bevölkerung legitimieren. Partizipation kann hierbei helfen, indem durch sie Planungs- und Entscheidungsprozesse transparenter gestaltet werden. So kann eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger zu einer höheren Akzeptanz der zu treffenden Maßnahmen beitragen (Glaab 2016, S. 6f.; Klages/Vetter 2013, S. 64). Eine frühzeitige Einbeziehung relevanter Interessengruppen kann zudem kostspielige Fehlplanungen vermeiden, dadurch dass Angebote von Anfang an bedürfnisgerecht und nutzerorientiert geplant werden. Die Durchführung von Beteiligungsprozessen kann weiterhin dazu füh-



ren, dass die Bürgerinnen und Bürger beginnen, sich für die Bibliothek zu interessieren und so mehr Nutzerinnen und Nutzer gewonnen werden können (Hvenegaard Rasmussen 2016, S. 550).

Nicht zuletzt können sich Bibliotheken durch ihr Wissen und ihre Erfahrungen als Orte in ihren Kommunen positionieren, welche eine aktive Aufgabe in kommunalen Beteiligungsprozessen übernehmen. So zählt es zu den Kernaufgaben von Bibliotheken, Wissen zur Verfügung zu stellen, Lernräume zu gestalten und Orte für den Wissensaustausch und das lebenslange Lernen anzubieten. Indem sie diese Aufgaben wahrnehmen „können Bibliotheken das Thema Bürgerbeteiligung in ihrer Kommune vorantreiben“ (Vonhof 2017, S. 231).

### **3 Beteiligungsprozesse in Bibliotheken in der Praxis**

Bei dem Thema Bürger- bzw. Nutzerbeteiligung handelt es sich keineswegs um ein neues Thema für Bibliotheken. So wurden bereits in den 1970er und 1980er Jahren erste Studien zur Bürgerbeteiligung in Bibliotheken durchgeführt und anhand konkreter Beteiligungsprojekte Erfahrungen auf diesem Gebiet gesammelt. Die amerikanische Professorin Jane Robbins führte beispielsweise 1975 eine Studie in Öffentlichen Bibliotheken in den USA durch, welche zeigte, dass nur wenig direkte Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in die Planung von Bibliotheksdienstleistungen und -veranstaltungen stattfand (Stephens 2003, S. 531). Anders verhielt es sich in den 1970ern und 1980ern in Toronto. Dort kam es im Zuge einer geplanten Zentralisierung des Bibliothekssystems und der entsprechenden Schließung mehrerer kleinerer Zweigstellen zu Protesten seitens der Bürgerinnen und Bürger. Diese führten schließlich dazu, dass neue Vertreterinnen und Vertreter für das Library Board der Toronto Public Library gewählt und die Strategie zur Entwicklung der Bibliothek geändert wurde (Schuldt/Mumenthaler 2017, S. 17). Die direkte Beteiligung von Anwohnerinnen und Anwohnern wurde nun zu einem zentralen Element bei der Planung der Zweigstellenrenovierungen. So konnte ein für den Umbau der Zweigstellen beauftragtes Komitee, bestehend aus Anwohnerinnen und Anwohnern, Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeitern sowie Mitgliedern des Library Boards, einen Architekten wählen und mit ihm gemeinsam an der Planung der Renovierungen arbeiten (Dudeck 1980, S. 84). Stadler (2012; 2011a; 2011b) schildert in ihren Artikeln mit Bürgerbegehren, Online-Petitionen und Bürgerhaushalten ebenfalls beteiligungsintensive Verfahren, in denen die Bürgerinnen und Bürger die Bibliotheken nicht nur bei vorbereiteten Themen beraten haben, sondern tiefgreifenden Einfluss nahmen. Diese Ansätze waren teilweise weitreichender und von einer höheren Beteiligungsintensität, als sie aktuell in der bibliothekarischen Fachliteratur zu finden sind.

In den meisten Einrichtungen beschränkt sich die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger heute darauf, dass sich die Bibliotheken Meinungen zu Themen einholen, „die sie schon im Vorhinein bestimmt und strukturiert haben“ (Schuldt/Mumenthaler 2017, S.

6). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden, zu welchem Thema und über welche Methoden die Nutzerinnen und Nutzer beteiligt werden. Diese haben dann die Möglichkeit, das Beteiligungsangebot wahrzunehmen oder auch nicht. Die letztendliche Entscheidung über die Umsetzung der Ergebnisse liegt jedoch in den meisten Fällen bei der durchführenden Bibliothek. Setzt man dies in Bezug zu den in Kapitel 2.5 vorgestellten Modellen zur Beurteilung der Beteiligungsintensität, so kann man feststellen, dass sich die Beteiligung in Bibliotheken in der Regel auf die Stufen der „Information“, der „Mitwirkung“ und der „Mitentscheidung“ beschränkt. Eine vollständige Abgabe der Entscheidungsmacht an die Bürgerinnen und Bürger erfolgt eher selten. Der Beteiligungsprozess an sich kann hierbei jedoch sehr unterschiedlich gestaltet und es können verschiedene Zielgruppen angesprochen werden.

Die folgenden nationalen und internationalen Praxisbeispiele sollen einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung in Bibliotheken liefern. Für die Auswahl der Beispiele wurde unter anderem in bibliothekarischen Fachzeitschriften sowie auf den Internetseiten der Bibliotheken, welche bereits einen Beteiligungsprozess durchgeführt haben, recherchiert. Um geeignete Praxisbeispiele auswählen zu können, wurden zunächst verschiedene Kriterien für die Auswahl aufgestellt. Zum einen wurde darauf geachtet, dass die Beteiligungsprojekte sowie die eingesetzten Methoden ausreichend dokumentiert wurden, beispielsweise in Büchern, Artikeln in Fachzeitschriften, Vorträgen oder auf einer eigenen Projektwebseite. Auch sollte ersichtlich sein, inwiefern die durchgeführten Beteiligungen als Erfolg eingeschätzt wurden und welche konkreten Ergebnisse umgesetzt werden konnten bzw. noch umgesetzt werden sollen. Ein weiteres Kriterium war, dass sich die angewendeten Beteiligungsmethoden auch für den Einsatz in anderen Bibliotheken eignen und sich flexibel an die spezifischen Rahmenbedingungen in der jeweiligen Einrichtung anpassen lassen.

### **3.1 Beispiele aus Deutschland**

Für Politik und Verwaltung wird die Gestaltung von Beteiligungsprozessen zunehmend zu einem wichtigen Thema. Auch bei Projekten deutscher Bibliotheken finden seit einigen Jahren vermehrt partizipative Methoden zur Einbeziehung der Nutzerinnen und Nutzer Anwendung. Allerdings stellt Vonhof (2017, S. 219) fest, dass „Bibliotheken als Teilorganisationen der öffentlichen Verwaltung [...] dieses Themenfeld bislang nur zögerlich und wenig offensiv [besetzen]“. Wie die folgenden Praxisbeispiele zeigen, sind

es zudem überwiegend größere Bibliotheken, welche die Bürgerinnen und Bürger stärker in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einbeziehen.

Meist werden Beteiligungsprozesse in Öffentlichen Bibliotheken für die Entwicklung von Bibliotheksneubauten oder die Erarbeitung neuer Konzeptionen und Services eingesetzt. In wissenschaftlichen Bibliotheken finden sich die bekanntesten Beteiligungsmöglichkeiten für die Nutzerinnen und Nutzer in der Erwerbung von Medien, beispielsweise in Form von Erwerbungsansuchen oder der Patron-Driven Acquisition, sowie der kooperativen Lernraumgestaltung (Poth 2018b, S. 34f.). Jedoch finden sich auch hier Einrichtungen, in denen die Nutzerinnen und Nutzer im Rahmen von mehrstufigen partizipativen Beteiligungsverfahren über einen längeren Zeitraum hinweg intensiv einbezogen wurden.

### **3.1.1 Zentral- und Landesbibliothek Berlin**

Mit einem Bestand von mehr als 3,5 Millionen Medien und rund 1,5 Millionen Besucherinnen und Besuchern im Jahr ist die Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB) die größte Öffentliche Bibliothek in Deutschland und zählt zu den am besten besuchten Kultur- und Bildungseinrichtungen in Berlin. Im Zentrum ihrer Arbeit steht der Austausch von Wissen, Bildung und Kultur, entsprechend versteht sich die Bibliothek als „Treffpunkt der Stadtgesellschaft, als Ort der Wissensvermittlung und Demokratie, als Lern- und Aktionsraum sowie als offener Raum, der für alle zugänglich ist“ (ZLB 2019c). Zurzeit ist die Zentral- und Landesbibliothek auf drei Standorte aufgeteilt: Die Amerika-Gedenkbibliothek in Berlin-Kreuzberg, die Berliner Stadtbibliothek in Berlin-Mitte sowie das Außenmagazin im Westhafen. Im Sommer 2018 wurde die Entscheidung getroffen, diese drei Einrichtungen am Standort der Amerika-Gedenkbibliothek am Blücherplatz zu vereinen und dort eine neue Metropolenbibliothek für alle Berlinerinnen und Berliner zu schaffen.

#### **Themenraum „Bibliothek findet Stadt – Stadt findet Bibliothek“**

Zum Auftakt des Prozesses zur Planung des Neubaus der Zentral- und Landesbibliothek initiierte die Bibliothek den Themenraum „Bibliothek findet Stadt – Stadt findet Bibliothek“ in der Amerika-Gedenkbibliothek. Vom 21.08.2018 bis zum 01.11.2018 wurden dort Basisliteratur und Informationen zur Stadtplanung, zu Partizipationsmöglichkeiten sowie zu neuen Metropolenbibliotheken aus der ganzen Welt zusammengestellt (ZLB 2018, S. 2). Außerdem wurden aktuelle Stadtplanungs- und Bauprojekte, welche unter Mitwirkung von Berliner Initiativen oder Bürgerinnen und Bürgern geplant wur-

den, vorgestellt. So war der Themenraum ein Ort des Wissens, der Information und der Diskussion.

Um gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern über die zukünftige ZLB ins Gespräch zu kommen, wurde zudem folgende Frage gestellt: „Was brauchst du/brauchen Sie für eine Bibliothek, um die Welt zu verändern?“ (ZLB 2019a). Diese Frage konnten die Berlinerinnen und Berliner unter anderem an der stetig anwachsenden Ideenwand im Themenraum beantworten. Dort notierten Nutzerinnen und Nutzer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch zahlreiche internationale Gäste ihre Wünsche und Ideen für die neue Bibliothek. Ergänzt wurde die Partizipationsmöglichkeit durch Diskussionsveranstaltungen und Kommentarwände in den Stadtbibliotheken der Bezirke sowie einen mobilen Themenraum in Form eines eigens hierfür entworfenen Lastenfahrads, welches in der ganzen Stadt Ideen sammelte (siehe Abbildung 3; ebd.). Zudem erhielten die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, die Ideenwand in einem digitalen Themenraum auf der Beteiligungsplattform [mein.berlin.de](https://mein.berlin.de) fortzuführen. Insgesamt wurden ca. 2.300 Ideen- und Wunschzettel sowie zahlreiche Anregungen in persönlichen Gesprächen gesammelt (Borsky/Hartung 2019, S. 427).



Abb. 3: Mobiler Themenraum der ZLB (Urbanizers [kein Datum])

Die Auswertung der Ideenzettel ergab, dass die Berlinerinnen und Berliner vielfältige Ansprüche an die zukünftige Zentral- und Landesbibliothek stellen, welche im Neubau miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Ein Großteil der Wünsche beschäftigte sich hierbei mit den Räumlichkeiten und der Infrastruktur, wie beispielsweise Ruheräumen zum Lernen und Arbeiten, aber auch einem Café zum Austausch oder Kreativitätsräumen. Physische Medien, wie Bücher, Zeitungen und Zeitschriften, sollten

auch in Zukunft in großer Zahl und mit einer direkten Zugriffsmöglichkeit für die Nutzerinnen und Nutzer zur Verfügung gestellt werden, wobei das digitale Angebot ebenfalls erweitert werden sollte. Zudem zeigte sich der Wunsch nach einer Erweiterung der Rolle der Bibliothek zu einem Zentrum für die Gemeinschaft, welches durch die Zusammenarbeit mit diversen Akteurinnen und Akteuren aus der Stadtgesellschaft, wie Vereinen, Initiativen und Interessengruppen, entstehen soll (ZLB 2019a). Zusammengefasst lässt sich die neue ZLB wie folgt beschreiben:

Ein Haus, das Platz für individuelle und gemeinschaftliche Nutzungen bereitstellt, das lernend und lebendig ist, das vielfältige Angebote ermöglicht - sowohl medien-nah als auch medienfern - das lokal verankert ist und sich international öffnet, das von früh morgens bis spät abends zugänglich ist, aber vor allem ein Ort, der Platz für alle bereit stellt und niemanden ausschließt (ebd.).

Die Ideen und Anregungen der Bürgerinnen und Bürger werden nun von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ZLB in ein sogenanntes „Bedarfsprogramm“ integriert. Anschließend erfolgen die nächsten Schritte, welche in einer intensiven Zusammenarbeit mit der Senatsverwaltung für Kultur und Europa und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen erfolgen. Diese umfassen eine städtebauliche Machbarkeitsstudie, die Auslobung eines städtebaulichen Wettbewerbs sowie die Erstellung eines Bebauungsplans (ebd.). Zurzeit wird eine städtebauliche Machbarkeitsstudie durchgeführt, im Zuge derer ein Team von Expertinnen und Experten aus Architektur, Verkehrsplanung und Landschaftsarchitektur mit Unterstützung des Bibliothekspersonals unterschiedliche städtebauliche Lösungen untersucht. Im Rahmen eines Dialogverfahrens wird hierbei auch die Bevölkerung beteiligt (ZLB 2019b). Alle interessierten Bürgerinnen und Bürger erhalten die Möglichkeit, an sechs Veranstaltungen (Stadtspaziergang, Informationsveranstaltungen und Planungswerkstätten) teilzunehmen und im Dialog mit dem Planungsteam an den besten Lösungen und Ideen für die ZLB am Blücherplatz zu arbeiten.

### **3.1.2 ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft**

Die ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft ist die „weltweit größte Forschungsinfrastruktur für wirtschaftswissenschaftliche Literatur“ (ZBW [kein Datum]). Mit ihren beiden Standorten in Kiel und Hamburg nimmt sie zudem einen überregionalen Auftrag wahr. Eine wichtige Aufgabe stellt die Bereitstellung wirtschaftswissenschaftlicher Fachliteratur, offline wie online, dar. So verfügt die ZBW derzeit über 4,43 Millionen Medieneinheiten und sie stellt ihren Nutzerinnen und Nutzern den Zugang zu 2,2 Millionen elektronischen Dokumenten zur Verfügung (ebd.). Um Wirtschaftsforschende

und Studierende in ihrem Lern-, Forschungs- und Publikationsprozess zu unterstützen, bietet sie zudem mit dem Repositorium EconStor eine umfangreiche Sammlung von über 150.000 Open-Access-Dokumenten sowie EconBiz, das Fachportal für internationale wirtschaftswissenschaftliche Fachinformationen, an. Zu ihren Nutzerinnen und Nutzern pflegt die ZBW durch ein systematisches Community-Management enge Kontakte und bezieht diese beispielsweise in den ZBW-Labs in die Erprobung von neuen Anwendungen ein (Fingerle 2011, S. 236). Für ihre innovative Bibliotheksarbeit erhielt die ZBW mehrfach den internationalen LIBER Award und wurde 2014 als „Bibliothek des Jahres“ ausgezeichnet.

### **Open-Innovation-Ideenwettbewerbe**

Um die Nutzerinnen und Nutzer konsequenter in Innovationsprozesse einzubinden, wurde in der ZBW der Ansatz der Open Innovation, der „Innovation zum Mitmachen“, verfolgt. „Open Innovation ermöglicht es, Kundinnen und Kunden systematisch in den Innovationsprozess zu integrieren und mit ihnen gemeinsam Innovationen zu gestalten“ (Fingerle 2012, S. 347). Hierdurch können die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden besser berücksichtigt und externes Know-How eingebunden werden. Die Einbindung erfolgt hierbei beispielsweise in offenen Ideenwettbewerben. In der ZBW wurden insgesamt zwei solcher öffentlichen Ideenwettbewerbe durchgeführt.

Der erste Open-Innovation-Ideenwettbewerb trug den Titel „The EconBiz Challenge: Ideas for Tomorrow’s Economists“ und fand nach einer zweimonatigen Vorbereitungszeit vom Herbst 2010 bis zum Frühjahr 2011 statt (ebd., S. 349). Die Ziele dieses Wettbewerbs waren es, Ideen von Externen zu erhalten und diese in die Weiterentwicklung der Dienstleistungen der ZBW einzubeziehen. Außerdem sollte ein reger Austausch mit der Community etabliert werden. Zielgruppe waren hierbei Studierende und Forschende der Wirtschaftswissenschaften, Personen aus der IT-Entwicklung sowie Web 2.0-Interessierte. Die konkrete Aufgabenstellung für die Teilnehmenden lautete dabei (Fingerle 2011, S. 240):

Wie können wir Studierende, Forschende und Lehrende mit wirtschaftswissenschaftlichen Inhalten unterstützen?

Welche Online-Services oder Anwendungen brauchen Studierende der Wirtschaftswissenschaften, Forschende, Lehrende?

Kennen Sie Web 2.0-Features, die wir unbedingt anbieten sollten?

Die Durchführung des Ideenwettbewerbs wurde über die Open-Innovation-Plattform „Neurovation“ realisiert. Dort konnten sich die Teilnehmenden einen Account erstellen und erhielten anschließend die Möglichkeit, ihre Ideen in Textform zu beschreiben und

über ein „Zeichenbrett“ zu visualisieren. Außerdem konnten sich die Teilnehmenden gegenseitig Feedback geben und ihre Aktivitäten auf Social-Media-Kanälen vernetzen. Nach der Feedback- und Einreichungsphase war es der Community möglich, selbst eine Vorbewertung der 105 eingereichten Ideen vorzunehmen. Anschließend wählte eine internationale Jury aus den am besten bewerteten Ideen drei Gewinnerinnen und Gewinner aus, welche jeweils eine Sachprämie erhielten. Bei den Gewinnerideen handelte es sich unter anderem um die Ideen „Online Call Organizer - Never miss a deadline“ und „Lieblingsliste von wissenschaftlichen Büchern“ (Fingerle 2011, S. 244). Die Gewinnerinnen und Gewinner wurden zudem im Mai 2011 zu einem Workshop eingeladen, um gemeinsam mit dem Bibliothekspersonal an der Ausarbeitung der Gewinneridee zu arbeiten und die Gewinnerin wurde in den EconBiz-Beirat berufen.

Von Anfang März 2012 bis Ende April 2012 fand ein zweiter Online-Ideenwettbewerb in Kooperation mit der Fachbibliothek Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg statt. Bei diesem Wettbewerb unter dem Titel „Wirtschaftsbibliothek sucht: Deine Ideen für besseren Service“ war es das Ziel „[...] die Kenntnisse über die Bedürfnisse der Zielgruppe zu vertiefen und den Service für die Wirtschaftswissenschaften am Wissenschaftsstandort Hamburg zu optimieren“ (Fingerle 2012, S. 349). Der Fokus sollte diesmal jedoch auf der Vor-Ort-Unterstützung der Studierenden und Forschenden liegen. Die Durchführung des Ideenwettbewerbs erfolgte wie auch beim ersten Wettbewerb über die Open-Innovation-Plattform „Neurovation“. Insgesamt wurden 52 Ideen gesammelt und von der Community bewertet. Die Gewinneridee „Ruheraum und Pausenraum“ wurde umgehend umgesetzt und es folgte zudem die Umsetzung einer weiteren Idee, Arbeitsplätze für Doktorandinnen und Doktoranden einzurichten (ebd., S. 350).

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zogen aus den offenen Ideenwettbewerben insgesamt ein positives Fazit. So konnten durch den persönlichen Austausch mit den Kundinnen und Kunden deren Bedürfnisse und Arbeitsprozesse noch besser kennengelernt werden. Auch bot sich die Möglichkeit, eine engere Bindung der Kundinnen und Kunden an die Einrichtung zu erzeugen und auch neue Nutzerinnen und Nutzer zu gewinnen. Durch die Wettbewerbe hat die ZBW eine große Bandbreite an interessanten und teilweise sehr detailliert ausgearbeiteten Ideen erhalten, welche auf eine mögliche Umsetzung geprüft werden können (ebd., S. 349).



### 3.1.3 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

Die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) Göttingen wurde 1734 gegründet und nimmt seitdem vielfältige Aufgaben auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene wahr. Ihr Bestand umfasst mittlerweile rund 9 Millionen Medieneinheiten. Hiermit zählt die SUB Göttingen zu den größten Bibliotheken Deutschlands (SUB Göttingen 2019). An ihren neun Standorten zählt die SUB Göttingen jährlich mehr als 2,6 Millionen Besucherinnen und Besucher, davon täglich rund 5.500 in der Zentralbibliothek am Platz der Göttinger Sieben. Die Angebote der Bibliothek beschränken sich jedoch nicht nur auf die vor Ort nutzbaren Services. So werden den Nutzerinnen und Nutzern auch außerhalb Göttingens über die Digitale Bibliothek innovative Services zur Verfügung gestellt.

#### Digital Creative Space

2016 initiierte das Präsidium der Georg-August-Universität einen Prozess zur Konzeptentwicklung für eine ungenutzte Fläche in der Zentralbibliothek der SUB. Seitdem hat das Projekt zur Konzeption eines „Digital Creative Space“ mehrere Phasen und grundlegende Veränderungen iterativ durchlaufen (siehe Abbildung 4).

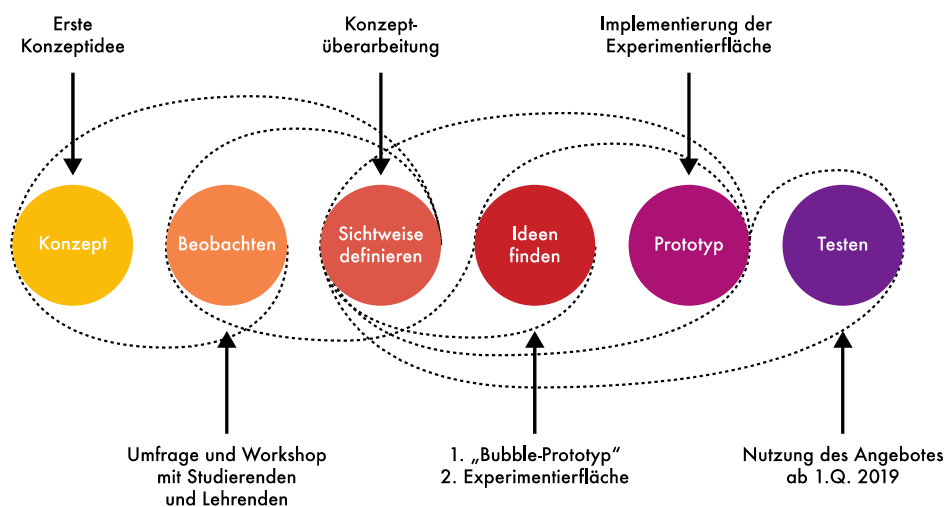


Abb. 4: Entwicklungsprozess „Digital Creative Space“ (Poth 2018a, S.4)

Für die Initiierung und Entwicklung des Projekts spielten die folgenden Faktoren eine wichtige Rolle (Poth 2018b, S. 32):

- Digitalisierung der Hochschulbildung
- Steigende Bedeutung von Vernetzung und Kooperation innerhalb und außerhalb der Universität

- Erhöhter Stellenwert von Beteiligungsprozessen
- Aktuelle finanzielle und räumliche Rahmenbedingungen am Standort Göttingen

Ende 2016 begann schließlich die erste von insgesamt vier Konzeptphasen. In dieser startete eine interdisziplinäre Projektgruppe bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Bereiche und Abteilungen der Bibliothek sowie der Universität mit der Entwicklung eines Konzepts für die freie Fläche. Ziel war es, einen attraktiven und innovativen Raum zu schaffen, in den auch das Videoteam der SUB einziehen sollte. Weiterhin sollte der Raum Möglichkeiten zur explorativen Förderung digitaler Kompetenzen bieten und das kollaborative digitale und analoge Arbeiten ermöglichen. Aus diesen Überlegungen entstand das Konzept für einen „Digital Creative Space“, welcher sich aus drei Komponenten bzw. Zonen zusammensetzen sollte: einem *Digital Scholarship* für Studierende und Lehrende (kleine abgeschlossene Rauminselfür digital unterstützte interaktive Gruppenarbeit), einem *Coworking Space* für Studierende sowie Räumen für die *Videoproduktion* (Poth 2018b, S. 37).

In der zweiten Konzeptphase wurde nun eine Umfrage zu vorhandenen Angeboten und Bedürfnissen unter den Lehrenden, Studierenden sowie weiteren Interessierten durchgeführt. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Befragung fand anschließend ein Workshop in Form eines World Cafés statt, in dem die Konzeptidee aus der ersten Phase mit 40 Teilnehmenden diskutiert wurde. Die Umfrage und der Workshop riefen insbesondere bei den Studierenden unterschiedliche Reaktionen hervor. So wurden einerseits Begeisterung und konkrete Ideen für die Förderung von digitalen Kompetenzen geäußert, andererseits gab es auch Befürchtungen, dass es sich hierbei lediglich um ein „Prestige-Projekt“ handele (ebd., S. 38). Hierdurch wurde deutlich, dass das Konzept einer Überarbeitung und Ergänzung bedurfte. Zudem musste parallel auch die Finanzierung des Projekts sichergestellt werden, was zu Verzögerungen führte.

Durch eine Drittmittelfinanzierung konnte zu Beginn des zweiten Quartals 2018 die dritte Konzeptphase eingeleitet werden. Diese erlaubte es jedoch, nur einen Teil des Projekts umzusetzen. Hierfür sollte zunächst im Foyer ein Prototyp gebaut werden, welcher es ermöglichen sollte, „[...] die Nutzerschaft stärker mit einzubeziehen und zu testen, ob ein solches Angebot angenommen würde [...]“ (ebd., S. 39). Für den Prototyp wurde eine der ursprünglich geplanten Rauminselfür als kleiner, in sich abgeschlossener Raum geplant. Um diesen herum sollten prototypische Coworking-Bereiche angeboten werden. Da sich jedoch der Zugang sowie die Betreuung eines solchen Prototyps als sehr schwierig und aufwendig gestaltet hätten, wurde das Konzept in einer vierten Phase erneut überarbeitet. So soll das prototypische Angebot nun nicht in einem abgeschlossenen Raum, sondern auf einer offenen Experimentierfläche umgesetzt werden,

welche während der Öffnungszeiten frei zugänglich sein soll. Auf dieser Experimentierfläche befinden sich neben einer Videowand sowie einer digitalen kollaborativen Lernumgebung (mit einer Kombination aus Multitouch-Tisch, Multitouch-Monitoren und „Bring your own device“) drei Coworking-Bereiche mit unterschiedlichen Möblierungsszenarien (Relaxed working, Küchentisch und Business Lounge). Voneinander abgetrennt werden diese Bereiche durch drehbare Raumelemente, welche ebenfalls zum digitalen und analogen Arbeiten genutzt werden können (siehe Abbildung 5; Poth 2018a, S. 15).

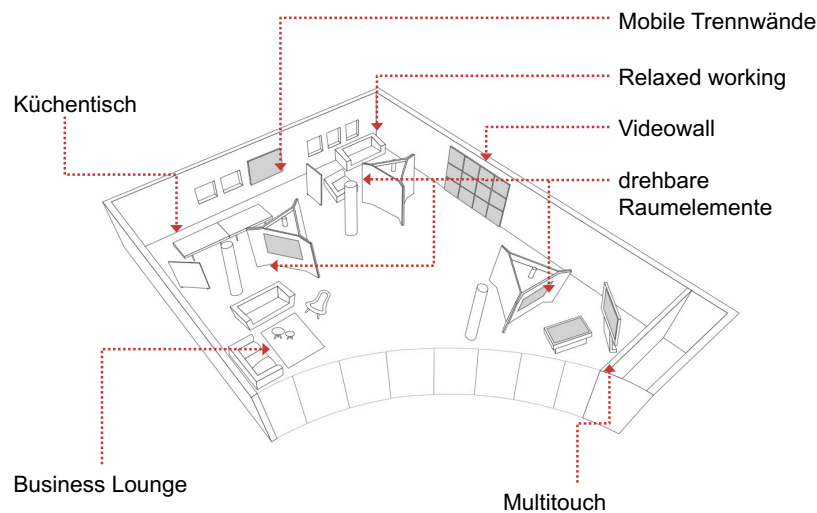


Abb. 5: Prototyp Experimentierfläche (Fricke/Poth 2019, S. 6)

Diese Konzeptüberarbeitung wurde insbesondere von den Studierenden gut aufgenommen, welche sich das Projekt und den Mehrwert einer solchen Fläche nun besser vorstellen konnten. Die Nutzung des prototypischen Angebots soll ab dem dritten Quartal 2019 erfolgen und begleitend beobachtet, evaluiert und weiterentwickelt werden. Hierzu sollen unter anderem weitere partizipative Methoden, wie kontextuelle Interviews, Beobachtungen, Design-Thinking-Workshops zur Weiterentwicklung des Raumangebotes auf die benachbarte Fläche, Usability-Tests sowie das Prototyping weiterer Szenarien, Anwendung finden (Fricke/Poth 2019, S. 17).

### 3.2 Internationale Beispiele

Bei der Vorstellung internationaler Praxisbeispiele wurde sich auf Bibliotheken aus Skandinavien und den USA konzentriert, da das Thema Bürgerbeteiligung dort stark vertreten ist. Mit der Zentralbibliothek Oodi in Helsinki und dem Dokk1 in Aarhus werden zwei Projekte für Bibliotheksneubauten vorgestellt, welche bei ihrer Planung auf

eine weitreichende und kontinuierliche Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger setzen. Ziel war es, mit den neuen Bibliotheken Identifikationsorte zu schaffen, welche zu einer Stärkung der Community beitragen und einen positiven Beitrag für die Entwicklung der Stadtgemeinschaft leisten (Haavisto 2018, S. 211; Østergård 2018, S. 102). Dieser Ansatz der Communityorientierung zeigt sich auch im Projekt „CPL150“ der Cleveland Public Library. In einem umfassenden, mehrjährigen Konsultationsprozess wird die Bevölkerung dort an der Entwicklung eines „Community Vision Plan“ zur Überarbeitung des Dienstleistungsportfolios der Bibliothek beteiligt.

### **3.2.1 Zentralbibliothek Oodi Helsinki**

In Finnland nehmen Bibliotheken eine besondere Rolle ein. Sie weisen hohe Nutzungszahlen auf und sind das meist genutzte kulturelle Angebot im Land (Haavisto 2018, S. 204). 2007 leitete der Bürgermeister von Helsinki, Jussi Pajunen, einen Überprüfungsprozess für die Zentralbibliothek Oodi ein, welcher von Mikko Leisti, einem externen Berater, geleitet wurde. Der Abschlussbericht legte eine dauerhafte Grundlage für die Ziele und Visionen des Projekts, einer neuen Zentralbibliothek im Stadtzentrum. Ziel war es, die Bibliotheksplanung als eine neue Art des integrativen Stadtplanungsprozesses zu modellieren, in dem nicht nur die Meinung der Menschen erfragt, sondern diese aktiv in die Planung einbezogen werden. So sollte eine Bibliothek geschaffen werden, welche den Bürgerinnen und Bürgern wirklich gehört (ebd., S. 206). Die Beteiligung der Bevölkerung stellte somit ein Schlüsselement im Entwicklungsprozess der neuen Zentralbibliothek dar.

Für die Beteiligung wurden im Laufe der Zeit verschiedene Ansätze verfolgt. Bereits in den Überprüfungsprozess wurden Bibliotheksnutzerinnen und -nutzer durch Interviews oder Gruppendiskussionen integriert (Leisti 2008, S. 6). Einer der frühesten und erfolgreichsten partizipativen Ansätze war die Einrichtung des sogenannten „Tree of Dreams“ im Jahr 2010. Hierbei handelte es sich sowohl um eine digitale Plattform als auch um „reale Bäume“, welche bei verschiedenen Events in der Stadt eingesetzt wurden. An diesen konnten die Bürgerinnen und Bürger ihre Wünsche sammeln, wie die zukünftige Bibliothek sein könnte und was sie den Bürgerinnen und Bürgern anbieten sollte (Miettinen 2018, S. 14f.; siehe Abbildung 6). Auf diese Weise wurden ungefähr 2.300 Ideen gesammelt, welche anschließend kategorisiert, analysiert und in Pilotprojekten weiterentwickelt wurden. Die Ideen dienten so beispielsweise der Inspiration für die Planung der Inneneinrichtung (Haavisto 2018, S. 206).

Die Zentralbibliothek war außerdem Teil der ersten Bürgerhaushaltsinitiative der Stadt Helsinki. 2013 wurde der Öffentlichkeit durch Budgetierungsworkshops die Wahl gelas-



Abb. 6: „Tree of Dreams“ (Haavisto 2018, S. 207)

sen, wie sie 100.000 Euro für die Entwicklung von Bibliotheksdiensten ausgeben möchte (Miettinen 2018, S. 15f.). Hierzu wurden aus den Ideen des „Tree of Dreams“ acht Träume ausgewählt und zu Pilotvorschlägen entwickelt, über deren Budgetierung die Bürgerinnen und Bürger in drei Bürgerworkshops abstimmen konnten. Für die Projektplanung und die Budgetierung waren keine besonderen Fähigkeiten erforderlich, sodass die Schwelle für die Teilnahme niedrig gehalten werden konnte (Haavisto 2018, S. 206). Entsprechend den Vorschlägen der Bürgerinnen und Bürger wurden schließlich vier Projekte ausgewählt und in die Praxis umgesetzt (Lemola 2019). Durch das Budgetierungsprojekt konnten konkrete Anregungen und Wünsche der Bürgerinnen und Bürger umgesetzt werden, welche Art von Bibliotheksdienstleistungen erwartet und benötigt werden. Auch das Feedback der Workshopteilnehmenden fiel positiv aus. So erklärte ein Workshopteilnehmer, es sei großartig, Demokratie aus nächster Nähe in Aktion zu sehen (Haavisto 2018, S. 208).

Auch bei der Anschaffung von Buchvorschlägen oder dem offenen internationalen Architekturwettbewerb in 2012 und 2013 wurden die Bürgerinnen und Bürger beteiligt. Beim Architekturwettbewerb fiel die Beteiligung aufgrund der hohen ökologischen und ästhetischen Anforderungen an das Gebäude etwas geringer aus (ebd.). Ein Team der Stadtbibliothek fasste die von Bürgerinnen und Bürgern gesammelten Bibliotheksträume zusammen, um sicherzustellen, dass die Nutzerperspektive in die Wettbewerbskriterien einbezogen wird. In den Zusammenfassungen wurden die Hauptwünsche der Nutzerinnen und Nutzer klar formuliert: Ruhe, Dienste für Familien, „Peer Learning“ und „Learning by Doing“, Veranstaltungen und digitale Dienste (Lemola 2019). Die Öffentlichkeit konnte anschließend 544 Beiträge ansehen und ihre Meinung dazu abgeben, wobei die Ausstellung aufgrund der öffentlichen Nachfrage sogar um eine Woche

verlängert wurde. Auch in der zweiten Phase des Wettbewerbs konnten die Bürgerinnen und Bürger sechs ausgewählte Vorschläge begutachten und für ihren Lieblingsentwurf abstimmen, wobei über 3.200 Stimmen abgegeben wurden. Obwohl der Gewinner letztlich von einer Jury ausgewählt wurde, war es ein wichtiges Ziel, den Wettbewerb durch die Beteiligung transparent zu gestalten (Haavisto 2018, S. 209).

2014 und 2015 wurde mit den „Freunden der Zentralbibliothek“ ein weiteres bis heute andauerndes nutzergesteuertes Entwicklungstool eingeführt. Durch sie sollte eine vielfältige Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern, welche eine repräsentative Stichprobe von Menschen aus verschiedenen Stadtteilen, Altersgruppen, Geschlechtern und Fähigkeiten darstellt, durch Workshops, Fragebögen und Online-Aufgaben in den Planungsprozess einbezogen werden (ebd.). Die 28 Gruppenmitglieder für die Pilotphase wurden anhand von Bewerbungen ausgewählt, in denen die Interessierten sich beschrieben und begründeten, warum sie beitreten wollten. Mittlerweile wurde dieser „Freundeskreis“ auf alle Zweigstellen ausgeweitet und es finden regelmäßige Treffen zu speziellen Themenschwerpunkten statt (Lemola 2019).

Um der Öffentlichkeit auch zukünftig die Möglichkeit zu geben, Entscheidungen über die Inneneinrichtung der Zentralbibliothek zu beeinflussen, soll eine Möbelprüfung eingeführt werden, bei der verschiedene Möbel ausprobiert und Favoriten bestimmt werden können. Dies soll zudem die Transparenz der öffentlichen Ausgaben und Entscheidungen erhöhen (Haavisto 2018, S. 210).

Doch nicht nur Nutzerinnen und Nutzer wurden an der Planung beteiligt. Die neue Zentralbibliothek sollte zahlreiche Partner unter einem Dach vereinen. So waren beispielsweise das National Audiovisual Institute und die Aalto Universität wesentliche Bestandteile des Planungsprozesses (ebd.). Da der Eingangsbereich der zentrale Dreh- und Angelpunkt für die Partnerschaften in der Bibliothek sein sollte, wurde die Entwicklung des Service-Designs der Lobby in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Kooperationspartnern realisiert.

Insgesamt wurde durch die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in den Entwicklungsprozess der neuen Zentralbibliothek ein Gefühl der gemeinsamen Verantwortung für die Bibliothek geschaffen. Die partizipative Planung bietet einen Kanal für die lokale Demokratie und öffnet die Entscheidungsprozesse in der Stadt für die Bürgerinnen und Bürger. Das Gebäude und seine Dienstleistungen spiegeln hierbei auch ein neues Bibliotheksdenken wider, bei dem Nutzerinnen und Nutzer eher eine aktive als eine passive Rolle einnehmen (ebd., S. 211). Nach der Eröffnung der Bibliothek Anfang Dezember 2018 lag die Zahl der Besucherinnen und Besucher an den geschäftigsten

Tagen bei über 20.000, doppelt so hoch wie vorhergesagt (siehe Abbildung 7; Lemola 2019).



Abb. 7: Zentralbibliothek Oodi in Helsinki (Ninaras 2018)

### 3.2.2 Dokk1 Aarhus

Aarhus, eine Hafenstadt an der Aarhusbucht, ist mit rund 300.000 Einwohnerinnen und Einwohnern die zweitgrößte Stadt Dänemarks (Østergård 2018, S. 92). Die Stadt verfügt über eine große Universität sowie zahlreiche Netzwerke und Start-ups in den Bereichen Kultur, Innovation und Nachhaltigkeit. Im Rahmen des Projekts „Urban Mediaspace Aarhus“ entschied sich die Stadt Aarhus die Gebiete des Industriehafens zu verändern und dort einen urbanen Raum für alle Bürgerinnen und Bürger zu gestalten, welcher zudem eine Verbindung zwischen Stadt und Meer schaffen sollte (Østergård 2018, S. 92; Schulz 2015, S. 210).

Ein Teil dieses großen kommunalen Bauprojekts war die neue Zentralbibliothek Dokk1 der Aarhus Public Libraries, welche im Juni 2015 nach einer Bauzeit von acht Jahren eingeweiht wurde. Dokk1 ist mit rund 3.800 Besuchern pro Tag zu einem zentralen Knotenpunkt für die Menschen in Aarhus geworden (Østergård 2018, S. 91). Die Zentralbibliothek hat an sieben Tagen die Woche für insgesamt 82 Stunden geöffnet, davon für 25 Stunden als Open Library ohne Bibliothekspersonal. Das rund 300 Millionen Euro teure Gebäude ist 28.000m<sup>2</sup> groß, wovon die Bibliothek und die Bürgerdienste 18.000m<sup>2</sup> einnehmen (Østergård 2018, S. 91; Schulz 2015, S. 210). Ergänzt wird das Gebäude durch öffentliche Flächen und Plätze am Hafen sowie eine Spielplatzlandschaft für Familien, welche die Bibliothek umgibt.

Während des gesamten Planungs- und Bauprozesses lag der Schwerpunkt auf der Schaffung einer Bibliothek für Menschen und nicht für Bücher, das heißt einen Raum, der sich an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger der Stadt orientiert (siehe Abbildung 8; Østergård 2018, S. 91).



Abb. 8: Dokk1 in Aarhus (Mørk 2015)

Durch viele Gespräche in Think Tanks und Strategieguppen, die aus einer Vielzahl von Menschen aus der ganzen Stadt bestanden, wurde die Vision für Dokk1 auf vier Aussagen reduziert (ebd., S. 93):

- Ein Raum für die Zusammenarbeit
- Ein Ort für Dialog, Wissen, Ideen und Inspiration
- Ein offener informeller Lernraum
- Ein einzigartiger Ort für Kinder und Familien

Partnerschaften, beispielsweise mit Institutionen, Nichtregierungsorganisationen und Gruppen von Bürgerinnen und Bürgern, stellen einen wesentlichen Bestandteil der Programmarbeit in Dokk1 dar. So wurde im Zuge der Entwicklung der neuen Zentralbibliothek eine Partnerschaftsstrategie erarbeitet und fest verankert. Monatlich finden in Dokk1 ca. 120 Einzelprogramme und Veranstaltungen statt, von denen ca. 60% von oder mit Kooperationspartnern durchgeführt werden (ebd., S. 95f.).

Neben den Partnerschaften spielte auch die Einbeziehung der Nutzerinnen und Nutzer eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von Dokk1. Um ein Bibliothekskonzept zu entwickeln, welches den Bedürfnissen der Community entspricht, sollte das erforderliche



Wissen aus verschiedenen Wissensbereichen stammen und durch die Einbeziehung zahlreicher Nutzerinnen und Nutzer bereitgestellt werden. So wurden tausende Bürgerinnen und Bürger, Politikerinnen und Politiker, Fachleute, Bibliothekskolleginnen und -kollegen, Studierende, Architektinnen und Architekten und Ingenieurinnen und Ingenieure von der Vision und den Grundwerten über das Wettbewerbsprogramm bis hin zur tatsächlichen Gestaltung von Räumen und Dienstleistungen direkt an der Entwicklung von Dokk1 beteiligt (Østergård 2018, S. 96).

Die öffentlichen Bibliotheken von Aarhus haben über viele Jahre hinweg mit zahlreichen Formen der Nutzerbeteiligung, des Design Thinking und der Interaktion experimentiert, um ihr Bibliothekskonzept ständig weiterzuentwickeln (ebd.). Während des Entwicklungsprozesses von Dokk1 wurde mit zwei parallelen Entwicklungspfaden gearbeitet, um so viel Wissen wie möglich von den Nutzerinnen und Nutzern zu erhalten und gleichzeitig sicherzustellen, dass der Bauprozess voranschreitet. Einerseits wurde ein Transformationslabor in der Mitte der vorhandenen Bibliothek eingerichtet, in dem Dienstleistungen, Möbel und Ideen für die neue Zentralbibliothek prototypisiert und getestet wurden (ebd., S. 97). Hierdurch wurden Experimentiermöglichkeiten geschaffen sowie die schnelle Anpassung an Nutzereingaben ermöglicht. Andererseits stand die Entwicklung und Beteiligung am Bauprozess selbst im Fokus, wobei in Zusammenarbeit mit Nutzerinnen und Nutzern, Architekturbüros sowie Ingenieurinnen und Ingenieuren in jeder Phase des Projekts an Lösungen für spezifische Bauprobleme gearbeitet wurde. Es wurden Nutzergruppen zu Themen wie Akustik, Zugänglichkeit, Beleuchtung und Wegfindung gebildet und Lösungen entwickelt, diskutiert und getestet und die Ergebnisse in das Projekt integriert (Østergård 2018, S. 97). Bei der Arbeit mit den Nutzerinnen und Nutzern im Entwurfprozess und im Transformationslabor wurde deutlich, dass diese interessiert und bereit sind, sich zu engagieren (ebd., S. 98). Der Bibliotheksraum gehört von nun an nicht mehr alleine dem Bibliothekspersonal, sondern den Nutzerinnen und Nutzern, welche diesen aktiv mitgestalten sollen. Seit der Eröffnung von Dokk1 im Jahr 2015 ist es offensichtlich, dass sich die Bibliothek ständig ändern und flexibel an den Bedürfnissen und Zielen der Gemeinschaft ausrichten muss, um die Eigenverantwortung der Bürgerinnen und Bürger zu stärken und einen Rahmen für die Bildung einer Community zu schaffen (ebd., S. 102).

### **„Unleash the Library Users“:**

Um einerseits das kreative und innovative Potenzial der Nutzerinnen und Nutzer zu erkunden und andererseits verschiedene Methoden der Beteiligung zu beschreiben und zu vertiefen, wurde das Projekt „Unleash the Library Users“ ins Leben gerufen (Strong

Bright Hearts et al. 2008, S. 5). Das Projekt lief von März 2007 bis März 2009 und wurde zeitweise von Strong Bright Hearts, einem Netzwerk von Bürgerinnen und Bürgern in Aarhus, das sich für eine gesunde Entwicklung der Stadt einsetzt und professionell mit nutzerorientierter Innovation arbeitet, unterstützt.

Im Rahmen des Projekts wurden insgesamt fünf interne und externe Workshops mit verschiedenen Teilnehmergruppen im Alter von 20 bis 83 Jahren durchgeführt. Zu den partizipativen Maßnahmen zählte unter anderem eine Projektentwicklungssitzung in Form eines Village Squares für Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter der Zentralbibliothek und eingeladene Nutzerinnen und Nutzer zur Entwicklung der internen Projekte der Bibliothek (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 14, 26). Außerdem wurde ein Workshop auf der Basis der Appreciative Inquiry in der Zentralbibliothek veranstaltet, welcher den Umbau zweier Projekträume der Bibliothek entsprechend den Wünschen und spezifischen Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer dieser Räume umfasste (ebd., S. 14, 22). Im Rahmen zweier aufeinander aufbauender World Cafés befassten sich die Teilnehmenden weiterhin mit der aktuellen und zukünftigen Rolle der Bibliotheken in der Gesellschaft und schufen die Grundlage für ein „Kompetenzzentrum“ (ebd., S. 15, 19). Durch die partizipativen Workshops wurden gezielte Anregungen gesammelt, um Dokk 1 entsprechend den Träumen und Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer und der Bibliothekarinnen und Bibliothekare zu gestalten (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 15). So entstanden unter anderem ein umgestalteter Projektraum, neue Ideen für kulturelle Dienstleistungen, neue Zusammenarbeiten sowie eine Projektgruppe, welche in der Durchführung und Weiterentwicklung der angewendeten Methoden erprobt ist. Auch bei den Nutzerinnen und Nutzern rief der Ansatz der stärkeren Beteiligung allgemein eine positive Resonanz hervor. Er wurde von der Mehrheit der Teilnehmenden als inspirierend bezeichnet (ebd., S. 14). So kam es beispielsweise, dass auch Leute, die noch nie in der Bibliothek waren, bei den Beteiligungsangeboten vorbeischaute.

Aus der Zusammenarbeit von „Unleash the Library Users“ und Strong Bright Hearts entstand der Leitfaden „The Library’s Voice: A Guide To User-Driven Innovation“. Dieser basiert auf einer fünfmonatigen praktischen Arbeit zur Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Bürgerinnen und Bürgern in die Entwicklung des Dokk1 und soll dabei helfen, gemeinsame Co-Creation-Aktivitäten durchzuführen. Er enthält drei Methoden, welche Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter getestet und für brauchbar und leicht verständlich befunden haben, was einen Einsatz sowohl in kleineren Zweigstellen als auch in den großen Hauptbibliotheken ermöglicht (ebd., S. 7).

### **Design Thinking for Libraries:**

Ein weiteres nutzerorientiertes Projekt der Aarhus Public Libraries ist das Toolkit „Design Thinking for Libraries“. Seit einigen Jahren arbeiten die Öffentlichen Bibliotheken von Aarhus mit den Öffentlichen Bibliotheken von Chicago gemeinsam an Projekten, die von der Bill & Melinda Gates Foundation unterstützt werden (Østergård 2018, S. 98; Schulz 2015, S. 211). Das Toolkit „Design Thinking for Libraries“ ist ein Produkt aus dem ersten gemeinsamen Projekt und wurde 2015 veröffentlicht. Es wurde inzwischen in zahlreiche Sprachen, darunter auch ins Deutsche, übersetzt und wird weltweit verwendet (Østergård 2018, S. 98). Ziel des Toolkits ist es, eine Arbeitsweise einzuführen, mit der Bibliotheken die Bedürfnisse ihrer Nutzerinnen und Nutzer besser verstehen und ihre Communities stärker einbeziehen können. Durch das Anwenden von Design Thinking-Methoden können Angebote und Services entwickelt werden, die sich an den Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer orientieren und somit eine höhere Qualität aufweisen (ebd.). Bei Design Thinking handelt es sich um einen kreativen Prozess, in dessen Rahmen verschiedene Phasen aus Ideenfindung, Prototypenentwicklung, Testen und Überarbeiten iterativ durchlaufen werden, so lange bis eine zufriedenstellende Lösung entwickelt wurde. Eine ausführliche Beschreibung der Methode findet sich in Kapitel 5.8.3.

### **3.2.3 Cleveland Public Library**

Die Stadt Cleveland ist mit ungefähr 400.000 Einwohnerinnen und Einwohnern die zweitgrößte Stadt im US-Bundesstaat Ohio. Die Cleveland Public Library (CPL) verfügt über eine Zentralbibliothek sowie 27 Zweigstellen, welche montags bis samstags von 10 bis mindestens 18 Uhr, an einigen Tagen sogar bis 19 Uhr, geöffnet sind. Die Mission der Bibliothek ist es, eine Universität für die Bürgerinnen und Bürger („People’s University“) und ein Lernort für eine vielfältige und integrative Gemeinschaft zu sein (CPL 2018, S. 1).

Über bibliothekspolitische Anliegen sowie die Finanzierung der Bibliothek berät das „Board of Trustees“. Dieses besteht neben der Präsidentin, der Vize-Präsidentin und dem Sekretär aus vier weiteren Mitgliedern, welche sich einmal im Monat in der Zentralbibliothek treffen. Um die Transparenz der Arbeit des „Board of Trustees“ zu gewährleisten, sind diese Treffen auch für die Öffentlichkeit zugänglich und die Protokolle der Sitzungen können im Nachhinein auf der Webseite der Bibliothek angesehen werden (CPL 2019).

2018 zählte die Cleveland Public Library mehr als zwei Millionen Besucherinnen und

Besucher und über fünf Millionen ausgeliehene Medien. Auch die Veranstaltungsarbeit stellt eine wichtige Aufgabe für die Bibliothek dar. So wurden 2018 mehr als 19.000 Veranstaltungen angeboten, welche von rund 285.000 Menschen wahrgenommen wurden (CPL 2018, S. 53). Hierunter fielen beispielsweise die beliebte Lesungsreihe „Writers & Readers“ oder der neu benannte Sommerleseclub „Summer Lit League“ für Kinder und Jugendliche. Bei den durchgeführten Veranstaltungen arbeitete die Cleveland Public Library häufig mit anderen kulturellen Institutionen der Stadt, wie Museen, der Universität oder dem Cleveland Orchestra, zusammen. Auch bei der Bereitstellung und Vermittlung neuer Technologien zeigt die Bibliothek großes Engagement. So wurde die Zweigstelle Rockport im September 2018 der erste Standort für das „Best Buy Teen Tech Center“ in Ohio. Hierbei handelt es sich um einen modernen Lernort für Jugendliche, an dem sich diese unter anderem mit Video- und Audioproduktion, Computern, Grafikdesign, Programmierung und Musik befassen können. Das „Teen Tech Center“ soll die laufende Arbeit der Bibliothek in den Bereichen der Förderung digitaler Kompetenzen, des praktischen Lernens, der MINT-Ausbildung sowie dem bürgerschaftlichen Engagement unterstützen (ebd., S. 17).

### **CPL150**

2019 feiert die Cleveland Public Library ihr 150-jähriges Bestehen. Zur Vorbereitung dieses Jubiläums wurde beschlossen, die Zweigstellen und die gesamten Dienstleistungen vollständig zu überarbeiten. Startpunkt des Projekts war die Erarbeitung eines Strategieplans, welche von 2012 bis 2014 erfolgte. In diesem wurde festgelegt, dass die Bibliothek in Zukunft stärker für die Community da sein und ihre Angebote an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger ausrichten sollte. Nur so kann die Bibliothek ihre Mission erfüllen, ein Lernort für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt zu sein (CPL 2014, S. 2). Dies bedeutet allerdings auch, dass die Bevölkerung in die inhaltlichen Gespräche über die Dienstleistungen der Bibliothek, aber auch die sich ändernde Demografie der Stadt sowie die steuerliche Situation einbezogen werden muss.

Um die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zu erkunden und das erforderliche Fachwissen für die Planung bereitzustellen, arbeitete die Cleveland Public Library mit der Cleveland Urban Design Collaborative (CUDC) der Kent State Universität und der Enlightenment Consulting Group zusammen. Mithilfe unterschiedlicher partizipativer Maßnahmen sollten die Prioritäten der Bevölkerung erarbeitet und eine klarere Vorstellung von der Rolle der Bibliothek in den einzelnen Stadtvierteln erhalten werden. Um den Aufwand für die Beteiligungen ein wenig zu regulieren, wurden zunächst 13 der 27 Zweigstellen ausgewählt, für die konkrete Einbeziehungs- und Gestaltungsemp-

fehlungen ermittelt werden sollten. Diese wurden wiederum in drei Gruppen aufgeteilt, welche nacheinander über einen Zeitraum von drei Jahren analysiert und für jede Zweigstelle Lösungen entsprechend ihrer spezifischen Nachbarschaft entwickelt wurden. Um die Bürgerinnen und Bürger zu einer Teilnahme auf der Grundlage ihrer eigenen Vorlieben zu ermutigen, nutzte das Projektteam eine breite Palette an Beteiligungsmaßnahmen. Hierzu zählten unter anderem (CUDC 2017, S. 5):

- Öffentliche Versammlungen in Zweigstellen und an anderen Orten in der Gemeinde
- Umfragen (in Englisch und Spanisch), die in den Zweigstellen gesammelt und digital über soziale Medien verbreitet wurden
- Partizipative Mitmach-Aktionen in den Zweigstellen
- Fokusgruppen mit unterrepräsentierten Gruppen (Seniorinnen und Senioren, Teenager usw.)
- Einzelgespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Stakeholdern und Kundinnen und Kunden
- Beratungsgremien mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Stakeholdern und Förderern
- Teilnahme an und Kontaktaufnahme mit anderen Veranstaltungen in der Nachbarschaft (Straßenfeste, Gesundheitsmessen usw.), um für den Prozess / anstehende Meetings zu werben

Insgesamt konnten so über 1.560 Menschen erreicht werden. Obwohl durch die Beteiligungen viele verschiedene Personengruppen, wie beispielsweise Jugendliche, Erwachsene sowie Seniorinnen und Senioren, angesprochen werden konnten, hatte das Team Schwierigkeiten, Anwohnerinnen und Anwohner im jungen Erwachsenenalter (bis Mitte Zwanzig) zu erreichen. Hierbei scheint es sich um eine Bevölkerungsgruppe zu handeln, welche derzeit in den Bibliotheken der Stadt am wenigsten vertreten ist (ebd., S. 6).

Auf der Grundlage der Bürgerbeteiligungen wurde für jede der drei Gruppen ein Abschlussbericht mit Handlungsempfehlungen verfasst. Zudem wurde ein zusammenfassender Abschlussbericht erstellt, welcher übergeordnete Themen sowie systemweite Herausforderungen und Chancen für die Cleveland Public Library enthält (ebd., S. 1). Zusätzlich werden die wichtigsten Informationen rund um das Projekt in Form eines Newsblogs auf der Webseite [www.cp1150.org](http://www.cp1150.org) veröffentlicht, um die Bürgerinnen und Bürger über die neuesten Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

## 4 Die Experteninterviews

Ergänzend zu der Auswertung von Fachliteratur sowie der Analyse von Praxisbeispielen aus dem In- und Ausland im vorherigen Kapitel wurden zudem drei Experteninterviews durchgeführt. Bei den Interviewten handelt es sich um Leiterinnen und Leiter von Bibliotheken, welche bereits größere Beteiligungsprojekte in ihren Einrichtungen durchgeführt haben. Die Interviews dienten dem Ziel, Erkenntnisse über die Planung und Durchführung von Beteiligungsprozessen in der Praxis zu gewinnen. Hierbei waren insbesondere die Reflexion der Beteiligung und der verwendeten Methoden sowie die „Lessons Learned“ und Ratschläge der Interviewpartnerinnen und -partner von Interesse, da diese Erkenntnisse in die Ausarbeitung der Toolbox einfließen sollten.

### 4.1 Methodik

Bei einem Experteninterview handelt es sich um eine Methode der qualitativen Sozialforschung (Bogner/Littig/Menz 2014, S. 1). Es wird „über die spezielle Auswahl und den Status der Befragten“ definiert und in der Regel für die Erhebung von praxis- und erfahrungsbezogenem Wissen eingesetzt (Helfferich 2019, S. 669, 682). Abhängig von ihrem Ziel lassen sich unterschiedliche Formen von Experteninterviews differenzieren. Bogner, Littig und Menz (2014, S. 24f.) und Helfferich (2019, S. 671) unterscheiden das systematisierende sowie das theoriegenerierende Experteninterview. Bei einem theoriegenerierenden Experteninterview liegt das Erkenntnisinteresse auf der Beschaffenheit des Expertenwissens selbst sowie dem Deutungswissen der Expertinnen und Experten, auf dessen Grundlage im Anschluss Theorien entwickelt werden sollen. In der vorliegenden Masterarbeit findet das systematisierende Experteninterview Anwendung. Es dient der systematischen Informationsgewinnung, indem Experten „als Ratgeber und Wissensvermittler fungieren, die Fakten- und Erfahrungswissen weitergeben und so wenig aufwändig einen guten Zugang zu Wissensbereichen eröffnen [...]“ (Helfferich 2019, S. 671).

## 4.2 Wahl der Interviewpartner

Durch die Interviews sollte herausgefunden werden, wie Bürgerbeteiligungsprozesse in Bibliotheken erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden können. Hierzu wurden Leiterinnen und Leiter von Bibliotheken interviewt, welche bereits Beteiligungsprojekte in ihren Einrichtungen durchgeführt und „aufgrund ihrer Beteiligung Expertenwissen über diese Sachverhalte erworben haben“ (Gläser/Laudel 2010, S. 13). Besonders zu beachten war hierbei, dass die Expertinnen und Experten nicht nur über ein Spezialwissen verfügen, sondern vielmehr dieses Wissen relevant für die Praxis anderer Akteure ist und ihnen eine Handlungsorientierung bietet (Bogner/Littig/Menz 2014, S. 13). Dies sollte durch die Auswertung der Interviews mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse und die anschließende Integration der Ergebnisse in die Toolbox im folgenden Kapitel sichergestellt werden.

In dieser Untersuchung stand insbesondere das Prozesswissen der Befragten im Vordergrund, welches eine Form des Erfahrungswissens darstellt (ebd., S. 18). Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner sollte darauf geachtet werden, dass diese unmittelbar in die Planung und Durchführung der Bürgerbeteiligungen involviert waren und hierdurch Einblicke in Handlungsabläufe, Interaktionen und organisationale Konstellationen liefern können. Außerdem wurde berücksichtigt, möglichst unterschiedliche Arten von Beteiligungsprojekten und eine Vielfalt an möglichen Methoden darzustellen.

Auf der Grundlage dieser Kriterien wurden schließlich drei Interviewpartnerinnen und -partner ausgewählt, welche sich zu einem Interview bereit erklärten.

- Anja Flicker, Leiterin der Stadtbücherei Würzburg:

Die Konzeption der neuen Stadtteilbibliothek Hubland wurde gemeinsam mit den Würzburger Bürgerinnen und Bürgern mittels „Design Thinking for Libraries“ erarbeitet.

- Ingo Tschepe, Leiter der Stadtbücherei Norderstedt:

Mithilfe verschiedener Beteiligungsmaßnahmen wurden die Bürgerinnen und Bürger in die Planung und Gestaltung des neuen Bildungshauses Norderstedt einbezogen, welches zukünftig die Stadtbücherei, die Volkshochschule sowie das Stadtarchiv beherbergen soll.

- Martina Schuler, Leiterin der Stadtbücherei Tübingen:

In der Stadtbücherei Tübingen wurde zusammen mit den Bürgerinnen und Bür-

gern eine Bibliothekskonzeption unter anderem mithilfe der Methode LEGO Serious Play entwickelt.

Bei qualitativen Methoden spielt die Anzahl der untersuchten Fälle eine deutlich geringere Rolle als bei der quantitativen Forschung, daher beschränkt sich diese Untersuchung auf drei Experteninterviews (Brüsemeister 2008, S. 19). Zudem musste bei der Planung der Interviews beachtet werden, dass „[...] der Aufwand für die Erhebung und Auswertung der Daten proportional zur Anzahl der Fälle wächst [...]“ (Gläser/Laudel 2010, S. 101).

### **4.3 Konstruktion des Interviewleitfadens**

Bei den Experteninterviews handelt es sich um teilstrukturierte Leitfadeninterviews, bei denen der Interviewende „eine vorbereitete Liste offener Fragen (den Leitfaden) zur Grundlage des Gesprächs macht“ (Gläser/Laudel 2010, S. 111). Die Funktion des Leitfadens besteht darin, das Themenfeld des Interviews im Vorfeld der Erhebung zu strukturieren und dem Interviewenden ein Hilfsmittel und eine Orientierung in der Interviewsituation selbst zu bieten (Bogner/Littig/Menz 2014, S. 27f.). Teilstrukturierte Leitfadeninterviews zeichnen sich durch eine große Flexibilität hinsichtlich der Formulierung und der Reihenfolge der Fragen sowie eventueller Nachfragen aus. Sie ermöglichen es, auf die Interviewpartnerinnen und -partner einzugehen und bei Bedarf das Themenspektrum zu erweitern, „wenn Problemzusammenhänge angesprochen werden, die im Leitfaden ursprünglich gar nicht vorgesehen waren, für den Interviewten aber von offensichtlicher Relevanz sind“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 130). So soll das Interview einem möglichst natürlichen Gesprächsverlauf nahe kommen. Der Leitsatz für die Gestaltung des Interviewleitfadens lautet somit: „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ (Helfferich 2019, S. 670).

Bei der Konstruktion des Interviewleitfadens wurde nach der „SPSS-Formel“ (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren) vorgegangen, wie sie unter anderem bei Helfferich (2019, S. 677f.) beschrieben wird. Zunächst wurden Fragen, die für das Forschungsthema, das heißt die Gestaltung von Beteiligungsprozessen in Bibliotheken, relevant sind, gesammelt. Die gesammelten Fragen wurden nun auf ihre Notwendigkeit für das Experteninterview überprüft und schließlich nur die wichtigsten Fragen zusammengestellt. Die Interviews hatten zum Ziel, Erkenntnisse über die Vorbereitung und Durchführung von Beteiligungsprozessen in der bibliothekarischen Praxis zu gewinnen und die Grundlage für die Konzeption der Toolbox zu bilden. Somit sollten insbesondere Fragen zu den notwendigen Vorbereitungen sowie den verwendeten Methoden



und den hiermit gemachten Erfahrungen gestellt werden. Als weiteres wichtiges Thema stellten sich die „Lessons Learned“ aus der Beteiligung und die entsprechenden Ratschläge der Interviewten heraus. Die Fragen wurden dann nach ihrer zeitlichen Abfolge und ihrer inhaltlichen Zusammengehörigkeit sortiert und zu größeren Themenblöcken zusammengefasst. Im letzten Schritt wurden einige Fragen zu Hauptfragen ernannt und andere Fragen als Neben- oder Nachfragen darunter subsumiert.

Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass diese verständlich und neutral formuliert sind, über eine einfache grammatikalische Struktur verfügen und in einer alltagssprachlichen Wortwahl verfasst sind (Gläser/Laudel 2010, S. 140f., 145). Dichotome Fragen wurden vermieden, da diese in der Regel Ein-Wort-Antworten hervorrufen und der Interviewende meist eine offene Frage nachschieben muss (ebd., S. 132).

Der Leitfaden, welcher für eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse allen Experteninterviews in identischer Form zugrunde lag, beinhaltete schließlich acht Themenkomplexe (siehe Anhang A):

- Vorstellung
- Motive und Hintergründe für die Bürgerbeteiligung
- Gestaltung des Beteiligungsprozesses in der eigenen Institution
- Einschätzung des Erfolgs des Beteiligungsprozesses
- Schwierigkeiten und Herausforderungen
- Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger
- Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken
- Ergänzungen

Um die Übersichtlichkeit sowie ein schnelles Zurechtfinden während des Interviews zu gewährleisten, umfasste der Leitfaden zwei Seiten (ebd., S. 144). Neben den Themenkomplexen mit den Haupt- und Nebenfragen wurden im Leitfaden zudem zu jedem Themenkomplex die dazugehörigen Erkenntnis- und Forschungsziele festgehalten, welche mit dem Stellen der Frage verbunden waren. Für die Übersendung an die Interviewpartnerinnen und -partner wurde eine Version ohne die Spalte mit den Erkenntnis- und Forschungszielen erstellt.

Der erste Themenkomplex „Vorstellung“ diente dem Aufwärmen und sollte für das Gegenüber leicht zu beantworten sein (Gläser/Laudel 2010, S. 147). Die Rolle der Expertin bzw. des Experten sollten geklärt und tiefere Erkenntnisse über deren Praxiswissen in Erfahrung gebracht werden. Im Anschluss daran sollten zunächst die

Hintergründe, welche zu der Entscheidung für eine Bürgerbeteiligung geführt haben, sowie Akteure, die dabei eine Rolle spielten, beleuchtet werden. Auch die mit der Beteiligung verbundene Zielsetzung war Teil dieses zweiten Themenkomplexes. Im dritten Themenkomplex sollte es um die Planung und Durchführung des Beteiligungsprozesses gehen. Fragen zu ersten Schritten, Vorbereitungen, aber auch der Festlegung und Ansprache der Zielgruppe sollten Einblicke in die praktische Gestaltung der durchgeführten Bürgerbeteiligungsprojekte ermöglichen. Von besonderer Bedeutung waren hierbei die eingesetzten Methoden und Veranstaltungsformate sowie die persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen der Expertinnen und Experten zu diesen Methoden. Weitergeführt wurden diese Einschätzungen im nächsten Themenblock, in dem der Erfolg des Beteiligungsprozesses sowie die Reflexion über die Erreichung der zu Beginn gesetzten Ziele, behandelt wurden. Der fünfte Themenkomplex beschäftigte sich mit der Klärung aufgetretener Schwierigkeiten und Herausforderungen sowie der aus dem Projekt gezogenen „Lessons Learned“. Im Themenkomplex „Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger“ folgten Fragen zu der Resonanz auf die Beteiligungsmöglichkeit in Form des persönlichen Feedbacks der beteiligten Bürgerinnen und Bürger sowie der Teilnehmerzahl bei den Veranstaltungen. Der vorletzte Themenkomplex diente schließlich der Einschätzung der Relevanz der Bürgerbeteiligung auf der Grundlage der eigenen Erfahrungen der Interviewpartnerinnen und -partner. Zudem sollten hier die Ziele der Beteiligung im Hinblick auf deren Erreichung reflektiert werden. Die abschließende Frage sollte den Interviewpartnerinnen und -partnern die Möglichkeit geben, weitere Themen und Aspekte anzusprechen, welche ihrer Ansicht nach im Interview zu wenig berücksichtigt wurden, und noch einmal relevante Standpunkte deutlich zu machen (Gläser/Laudel 2010, S. 149).

#### **4.3.1 Pretest**

Bei einem Pretest handelt es sich um eine im Umfang begrenzte Vorstudie, welche durchgeführt wird, um die Erhebungsmethode zu testen und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können (ebd., S. 107). Ein Pretest ist insbesondere dann notwendig, „wenn es nur wenige potentielle Interviewpartner gibt, die aufgrund ihrer Position im untersuchten Prozess von entscheidender Wichtigkeit für das Projekt sind [...]“ (ebd.).

Der Pretest des Interviewleitfadens für die Experteninterviews wurde mit zwei Bibliothekarinnen, von denen eine bereits über Erfahrungen im Bereich der Bürgerbeteiligung verfügt, durchgeführt. Weiterhin wurde ein Studierender der Stadtplanung befragt, in dessen Studium das Thema Bürgerbeteiligung einen festen Bestandteil dar-

stellt. Ziel des Pretest war es, zu überprüfen, ob die Interviewfragen verständlich formuliert waren und alle für das Thema relevanten Aspekte abdeckten sowie den Zeitaufwand zu ermitteln. Der Pretest ergab, dass die Interviewfragen insgesamt klar und verständlich formuliert waren. Lediglich hinsichtlich der Spezifizierung einzelner Fragen gab es Anmerkungen und es wurden Möglichkeiten für die Ergänzung weiterer interessanter Aspekte vorgeschlagen. Zur einleitenden Frage bezüglich der Vorstellung der Interviewpartnerin bzw. des Interviewpartners wurde angemerkt, es sollte hier spezifiziert werden, dass die Frage auf die Rolle der Befragten bei dem Beteiligungsprojekt abzielt. Im Themenkomplex „Gestaltung des Beteiligungsprozesses in der eigenen Institution“ sollte eine Frage nach der Dauer bzw. dem Zeitrahmen der Beteiligungsveranstaltung ergänzt werden, da dieser hinsichtlich des zu planenden Aufwands für die Planung und Durchführung eine wichtige Rolle spielt. Weiterhin zeigte der Pretest, dass beim Themenkomplex „Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger“ noch einmal genauer zwischen dem persönlichen Feedback der Bürgerinnen und Bürger in Bezug auf die Beteiligungsveranstaltung sowie der Anzahl der Teilnehmenden unterschieden werden sollte. Im finalen Interviewleitfaden wurden hieraus zwei einzelne Nachfragen formuliert.

In Absprache mit den Betreuerinnen dieser Masterarbeit wurden nach dem Pretest noch einige zusätzliche Überarbeitungen vorgenommen. So wurde den Fragen zur Einschätzung des Erfolgs des Beteiligungsprozesses ein eigener Themenkomplex gewidmet, da der persönlichen Bewertung und Reflexion des Erfolgs der Maßnahmen eine zentralere Rolle zukommen sollte. Außerdem sollte bei der Formulierung der Fragen aus dem Themenkomplex „Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken“ darauf geachtet werden, dass die Befragten ihre Antwort auf der Grundlage ihrer eigenen Erfahrungen geben und ihre Antworten zu Frage 2 möglichst noch einmal reflektieren.

## **4.4 Durchführung**

Die erste Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnerinnen und -partnern erfolgte per E-Mail. In der E-Mail stellte die Autorin sich und das Thema der Masterarbeit kurz vor und erklärte, welchem Zweck das geplante Interview dienen sollte. Außerdem wurde auf die Dauer des Interviews sowie den möglichen Zeitrahmen für die Durchführung hingewiesen. Im Zuge der Vereinbarung der Interviewtermine erhielten die Interviewpartnerinnen und -partner zudem vorab die Interviewleitfäden sowie eine Einverständ-

niserklärung zum Experteninterview, welche die Befragten über die Verwendung der Inhalte der Interviews für die Masterarbeit informierte (siehe Anhang B).

Die Durchführung der Interviews erfolgte im September und Oktober und fand via Skype (Würzburg), persönlich (Norderstedt) sowie telefonisch (Tübingen) statt. Das Face-to-Face Interview wurde hierbei als bevorzugte Interviewform gewählt, da es eine bessere Kontrolle des Gesprächsverlaufs durch den Interviewenden ermöglicht und die Informationsverluste im Gegensatz zu Telefoninterviews geringer gehalten werden (Gläser/Laudel 2010, S. 154). Vor dem Beginn der Interviews wurden die Befragten nach dem Prinzip der informierten Einwilligung über das Ziel der Masterarbeit und die Rolle, die das Interview für die Erreichung dieses Ziels spielt, informiert. Weiterhin wurde noch einmal auf die Einverständniserklärung zum Experteninterview sowie die Genehmigung für die Aufzeichnung des Gesprächs hingewiesen, welche die Autorin bereits vorab bzw. im Fall von Norderstedt vor Ort eingeholt hatte. Die Gespräche wurden als Audiodatei aufgezeichnet, da „[...] jede handschriftliche Protokollierung mit gewaltigen Informationsverlusten und -veränderungen verbunden ist“ (ebd., S. 157). Die handschriftliche Protokollierung würde eine zusätzliche Aufgabe für den Interviewenden darstellen, welche während des Gesprächs zu Ablenkungen führen kann. Die Interviewdauer betrug zwischen 39:25 und 45:35 Minuten.

## **4.5 Auswertung**

Die Auswertung der Interviews erfolgte in zwei Schritten. So mussten die Audiodateien zunächst in Schriftform gebracht werden, um anschließend mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden zu können.

Für die Auswertung der transkribierten Leitfadeninterviews wurde die Software MAXQDA verwendet. Bei MAXQDA handelt es sich um eine QDA-Software zur qualitativen Datenanalyse, wobei das QDA für Qualitative Data Analysis steht (Rädiker/Kuckartz 2019, S. V). Mithilfe der Software lassen sich nicht nur Texte aller Art, wie beispielsweise Interviewtranskripte, auswerten, sondern auch Audio- und Videoaufnahmen, Bilder sowie viele weitere Datenarten. In dieser Masterarbeit wurden nur Texte in Form der vorliegenden Interviewtranskripte ausgewertet, welche sich im RTF-Format in das Programm importieren und dort bearbeiten lassen. Anschließend dient MAXQDA in allen Analysephasen des Projekts als Unterstützung (ebd., S. 5). So können Textstellen markiert und kommentiert sowie Notizen in Form von Memos verfasst werden. Anschließend lassen sich den Textstellen neue oder bereits definierte Codes zuweisen, wobei MAXQDA den Vorteil bietet, dass die generierten Codes „automatisch in einem gesonderten Codesys-

tem festgehalten werden“ (Kuckartz 2018, S. 178). Durch verschiedene Möglichkeiten des Text-Retrieval lassen sich die zuvor codierten Textstellen zudem kategorienbezogen für die weitere Analyse zusammenstellen (Kuckartz 2010, S. 26). Insgesamt ermöglicht die computergestützte Analyse mittels einer QDA-Software eine größere Nähe zu den Daten und schafft gleichzeitig eine bessere Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Datenanalyse (Kuckartz 2018, S. 6).

Das MAXQDA-Projekt dieser Masterarbeit ist auf der beigefügten CD hinterlegt.

#### **4.5.1 Transkription**

Unter einer Transkription wird die Verschriftlichung verbaler sowie gegebenenfalls auch nonverbaler Kommunikation verstanden, welche in der Regel auf der Grundlage einer Audio- oder Videoaufzeichnung erfolgt (Kuckartz 2010, S. 38). Für das Anfertigen von Transkripten existieren bisher keine allgemeingültigen Standards, vielmehr lassen sich verschiedene Regeln für die Transkription von Interviews finden, welche eine unterschiedliche Genauigkeit zugrunde legen (Gläser/Laudel 2010, S. 193; Kuckartz 2010, S. 41). Die Detailliertheit des Transkripts hängt hierbei von der Zielsetzung und der Forschungsfrage der Untersuchung ab. So kann es zu einem Informationsverlust kommen, da nicht alle Nuancen und Betonungen der lebhaften, gesprochenen Sprache protokolliert werden.

Für die Transkription der drei durchgeführten Experteninterviews wurde sich an den Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2010, S. 44) orientiert. Alle Textpassagen der Interviewerin wurden durch ein „I“ gekennzeichnet und den Befragten wurde ein eindeutiges Kürzel bestehend aus dem jeweils ersten Buchstaben des Vor- und Nachnamens zugewiesen. Zur Erhöhung der Lesbarkeit wurde zudem jeder Sprecherwechsel durch das Einfügen einer Leerzeile zwischen den Sprechenden kenntlich gemacht. Die Transkription der Interviews erfolgte wörtlich und nicht lautsprachlich oder zusammenfassend, Dialekte wurden dabei nicht aufgenommen. Um das Gesprochene an das Schriftdeutsch anzunähern, wurden Sprache und Interpunktion leicht geglättet. Zur Kompensation des Informationsverlusts wurden ergänzende Hinweise im Transkript hinzugefügt, wie beispielsweise längere Pausen (...), besondere Betonungen oder Lachen. Zustimmung oder bestätigende Lautäußerungen der Interviewerin wurden, wenn sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrachen, nicht aufgenommen. Kam es zu Einwüfen der jeweils anderen Person, so wurden diese in Klammern vermerkt. Die Transkripte der Interviews finden sich auf der beigefügten CD.

## 4.5.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews wurde sich für eine qualitative Inhaltsanalyse entschieden. Obwohl in der Forschungspraxis viele verschiedene inhaltsanalytische Vorgehensweisen für die qualitative Datenauswertung existieren, wird die qualitative Inhaltsanalyse zumeist mit Philipp Mayring und dessen gleichnamigen Buch in Verbindung gesetzt (Gläser/Laudel 2010, S. 46; Kuckartz 2018, S. 26). In dieser Arbeit soll jedoch die qualitative Inhaltsanalyse in einer leicht abgewandelten Form Anwendung finden, wie sie bei Kuckartz (2018) zu finden ist. Im Gegensatz zu Mayrings Ansatz, welcher sich insbesondere auf die Bildung der Kategorien für die Analyse sowie das Auszählen von Kategorienhäufigkeiten fokussiert, liegt der Schwerpunkt bei Kuckartz auf der Analyse nach der Codierphase, welche stärker qualitativ orientiert ist und die Berücksichtigung einer fallorientierten Perspektive ermöglicht (Kuckartz 2018, S. 6).

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich um eine kategorienbasierte Vorgehensweise zur Auswertung qualitativer Daten, bei der den Kategorien eine zentrale Rolle bei der Auswertung zukommt (Kuckartz 2018, S. 26, 47; Mayring 2010, S. 51). Das Vorgehen erfolgt hierbei systematisch und mit klar festgelegten Regeln für die einzelnen Schritte. Anders als bei der klassischen bzw. quantitativen Inhaltsanalyse verläuft der Analyseprozess bei der qualitativen Inhaltsanalyse jedoch weniger linear. So sind die einzelnen Analysephasen beispielsweise nicht strikt voneinander getrennt und es können noch Daten erhoben werden, obwohl bereits codiert wird (Kuckartz 2018, S. 46f.). Ein weiterer Unterschied zur quantitativen Inhaltsanalyse besteht darin, dass die qualitative Inhaltsanalyse „weitaus mehr am Text selbst - und zwar bezogen auf den Text in seiner Gesamtheit - interessiert [ist]“ (ebd., S. 48). So bleibt das Ursprungsmaterial, beispielsweise der genaue Wortlaut von Aussagen, auch nach der Codierung noch von Interesse und es folgen sowohl in den einzelnen Analysephasen als auch bei der Präsentation der Ergebnisse Rückgriffe auf die ursprünglichen Daten. Die quantitative Inhaltsanalyse hingegen hat das Ziel, das Datenmaterial in Zahlen umzuwandeln und läuft auf eine statistische Datenanalyse hinaus, bei der das ursprüngliche Material keine Rolle mehr spielt (ebd.).

Für die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse beschreibt Kuckartz (2018, S. 48ff.) drei Basismethoden: die inhaltlich strukturierende, die evaluative und die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse. Die Transkripte der Experteninterviews wurden anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, welche in der Praxis besonders häufig angewandt wird und sich für die systematische Analyse von

leitfadenorientierten oder fokussierten Interviews eignet (Kuckartz 2018, S. 97f.). Das Vorgehen bei der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse beinhaltet insgesamt sieben Phasen (ebd., S. 101ff.):

1. Initiierende Textarbeit
2. Entwickeln von thematischen Hauptkategorien
3. Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien
4. Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen
5. Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material
6. Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem
7. Einfache und komplexe Analysen, Visualisierungen

Die erste Phase, die initiierende Textarbeit, umfasste das sorgfältige und intensive Lesen der Interviewtranskripte, das Markieren wichtiger Textstellen und zentraler Begriffe sowie das Schreiben von Memos mit Besonderheiten und Auswertungsideen (ebd., S. 101). Dies alles sollte auf der Grundlage der Forschungsfrage geschehen. Da durch das Erstellen des Interviewleitfadens sowie die Durchführung und Transkription der Interviews durch die Autorin bereits eine intensive Auseinandersetzung mit den Texten stattgefunden hat, wurde dieser Schritt eher kurz gehalten.

In der nächsten Phase wurden nun thematische Hauptkategorien entwickelt, um die Daten inhaltlich zu strukturieren. Diese können sich beispielsweise bereits deduktiv, das heißt unabhängig vom erhobenen Datenmaterial, aus der Forschungsfrage oder dem eingesetzten Interviewleitfaden ergeben (Kuckartz 2018, S. 97; Rädiker/Kuckartz 2019, S. 99). Andererseits können sich anhand der intensiven Lektüre der Texte in Phase 1 weitere Themen, welche sich als Auswertungskategorien eignen, ergeben. Diese Bildung von Kategorien am Material wird auch als induktive Kategorienbildung bezeichnet (Kuckartz 2018, S. 64; Mayring 2010, S. 85). In diesem Fall wurden die Hauptkategorien bereits deduktiv aus der inhaltlichen Ausrichtung des Leitfadens entwickelt. So ergaben sich folgende elf Hauptkategorien:

- Initiierung der Bürgerbeteiligung
- Ziele der Beteiligung
- Vorbereitung des Beteiligungsprozesses
- Zielgruppen

- Bewerbung der Beteiligungsangebote
- Eingesetzte Methoden
- Reflexion der Beteiligung
- Schwierigkeiten und Herausforderungen
- „Lessons Learned“
- Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger
- Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken

Wie in Abbildung 9 zu sehen ist, wurde für jede gebildete Kategorie zudem eine Kategoriendefinition in Form eines Code-Memos in MAXQDA festgehalten, welche die Bezeichnung der Kategorie, eine inhaltliche Beschreibung, Hinweise und Beispiele für die Anwendung sowie falls nötig die Abgrenzung zu anderen Kategorien beinhaltet (Kuckartz 2018, S. 40). Die Kategoriendefinitionen dienen der Dokumentation für die Leserinnen und Leser der Arbeit und bilden gleichzeitig den Codierleitfaden für die Autorin. Mithilfe von MAXQDA wurde eine Übersicht über die gebildeten Haupt- und Subkategorien sowie ihre Definitionen, ein sogenanntes Codebuch, erstellt, welches sich auf der beigefügten CD befindet.

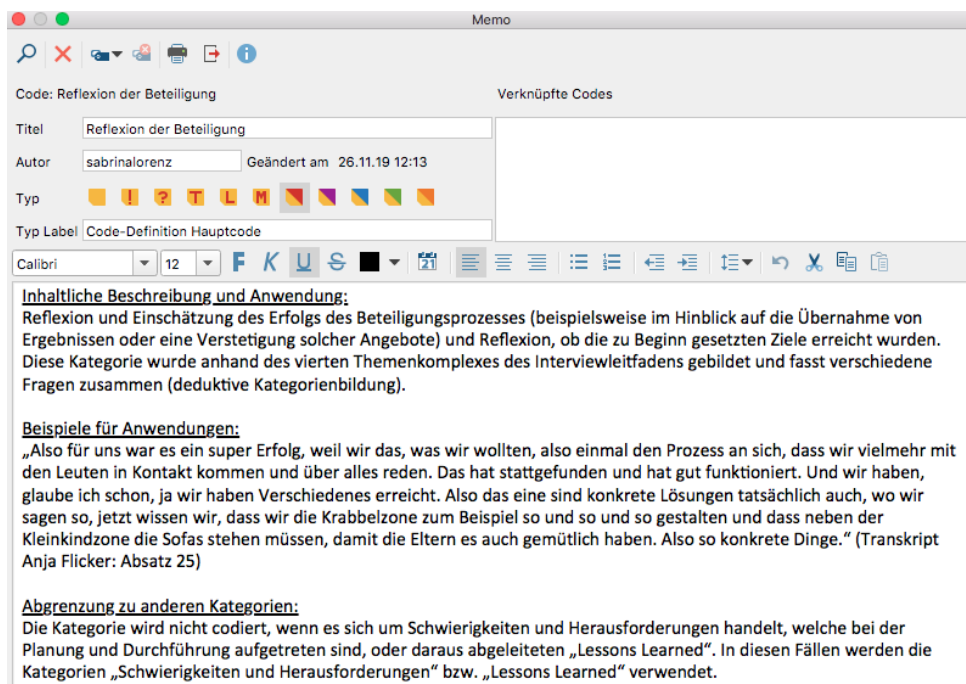


Abb. 9: Beispiel für eine Kategoriendefinition (Screenshot aus MAXQDA)

Anhand der entwickelten thematischen Hauptkategorien erfolgte dann ein erster Durch-



lauf durch einen Teil der Texte, um zu überprüfen, ob sich die Kategorien und ihre Definitionen auf die Transkripte anwenden lassen.

Nach diesem Testdurchlauf folgte nun die dritte Phase, in der das gesamte Material mit den Hauptkategorien codiert wurde. In einem ersten Codierprozess wurde jedes Interviewtranskript Zeile für Zeile durchgegangen und Textabschnitte den Kategorien zugewiesen (Kuckartz 2018, S. 102). Hierbei kam es auch vor, dass innerhalb einer Textstelle mehrere Haupt- und Subthemen angesprochen wurden und die Textstelle entsprechend mehreren Kategorien zugeordnet werden konnte (Transkript Anja Flicker: Absatz 29). Beim Codieren musste auch entschieden werden, wie groß das Textsegment sein sollte, welches codiert werden sollte. Die Größe des Textsegments (auch Codiereinheit genannt) wurde so gewählt, dass immer Sinneinheiten codiert wurden, welche mindestens ein Wort umfassten, und es wurde darauf geachtet, dass die Textsegmente auch ohne den sie umgebenden Text verständlich waren (Kuckartz 2018, S. 104).

Nach dem Abschluss des ersten Codierprozesses wurden alle mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen in einer Tabelle zusammengestellt. Durch diese Zusammenstellung konnten nun in der fünften Phase Subkategorien induktiv am Material bestimmt werden. Die Liste mit den so gebildeten Subkategorien wurde anschließend geordnet und systematisiert, wobei gegebenenfalls Subkategorien zusammengefasst wurden (ebd., S. 106). Wie bei den Hauptkategorien wurde für jede Subkategorie eine Definition formuliert und durch Beispiele aus den Transkripten illustriert. Bei der Bildung der Subkategorien wurde auf Sparsamkeit und Überschaubarkeit geachtet, da insbesondere bei einer geringen Fallzahl nicht zu viele Subkategorien unterschieden werden sollten (ebd., S. 110).

Nachdem alle Haupt- und Subkategorien gebildet und definiert worden waren, folgte schließlich ein zweiter Codierprozess, in dem die gesamten Transkripte noch einmal mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem codiert wurde. Das Endergebnis der Codierung ist in Abbildung 10 zu sehen. Weiterhin befinden sich die codierten Interviewtranskripte auf der beigefügten CD.

Nach dem zweiten Codierprozess konnte nun mit der siebten Phase begonnen werden, welche die eigentliche Analyse sowie eventuelle Visualisierungen von Zusammenhängen für die Ergebnispräsentation beinhaltet. Für einfachere und komplexere Auswertungen beschreibt Kuckartz (2018, S. 118ff.) verschiedene Vorgehensweisen. Als Grundlage für den Forschungsbericht empfiehlt Kuckartz eine kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien vorzunehmen. Dieses Vorgehen wurde auch in der vorliegenden Masterarbeit gewählt. Auf qualitative und quantitative Zusammenhangsanalysen, wie beispielsweise die Erstellung von Kreuztabellen zur Herstellung von Ver-

Codesystem	Transkript_Schuler_MAXQDA	Transkript_Tschepe_MAXQDA	Transkript_Flicker_MAXQDA	SUMME
Initiierung der Bürgerbeteiligung				0
Rolle der/des Interviewten	1	2	1	4
Hintergründe der Beteiligung	2	2	2	6
Rolle der Stadt/Verwaltung		1	1	2
Ziele der Beteiligung				0
Nutzerorientierung	1	1	1	3
Kommunikation/ Dialog		1	1	2
Kundenbindung			1	1
Rollenerweiterung der Öffentlichen Bibliotheken			1	1
Öffentlichkeitsarbeit/ Bewusstsein schaffen		1		1
Legitimation von Entscheidungen	2			2
Vorbereitung des Beteiligungsprozesses	2	1	3	6
Zielgruppen	2	4	1	7
Bewerbung der Beteiligungsangebote				0
Bestehende Kontakte	2		1	3
Gezielte Ansprache		4	2	6
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	1	1		2
Eingesetzte Methoden	5	5	1	11
Reflexion der Beteiligung				0
Methodenerfahrungen	5	4	4	13
Erreichung der Ziele	1	3	2	6
Übernahme von Ergebnissen	2	3	1	6
Zukünftige Verstetigung der Beteiligung	1	2	2	5
Schwierigkeiten und Herausforderungen				0
Ungleiche Beteiligungsaffinität verschiedener Per	2			2
Angst vor Öffnung		2		2
Interne Kommunikation			4	4
Zeitaufwand	2	2	3	7
Enttäuschte Bürgererwartungen	1	2		3
Lessons Learned				0
Konkrete Fragestellung	1	1		2
Externe Beratung	2		1	3
"Einmal machen"		3	3	6
Scheitern als Chance		2	2	4
Positive Erfahrungen	1	1	3	5
Legitimation abholen		2	1	3
Überraschende Erkenntnisse	1	2		3
Innere Haltung verändern	1	5	2	8
Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger				0
Persönliches Feedback	2	1	3	6
Teilnehmerzahl	1	1	1	3
Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken				0
Bibliothek als Identifikationsort		1	1	2
Beteiligungswunsch der Bevölkerung		1		1
Vorbildfunktion in der Kommune			3	3
<b>SUMME</b>	<b>41</b>	<b>61</b>	<b>52</b>	<b>154</b>

Abb. 10: Übersicht über die Codierungen in MAXQDA

bindungen zwischen gruppierenden Merkmalen (z. B. soziodemographischer Art) und den codierten Textstellen sowie die Analyse der Konfigurationen von Kategorien, wurde verzichtet. Diese komplexen Analysen übersteigen die Zielsetzung der Experteninterviews, eine Grundlage aus praktischen Erfahrungen und Hinweisen für die Gestaltung der Toolbox zu erarbeiten.

## 4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Bei der Analyse der Experteninterviews lag der Schwerpunkt auf der kategorienbasierten Auswertung der Hauptkategorien. So werden im folgenden Unterkapitel zunächst die wichtigsten Ergebnisse für jede Hauptkategorie entlang der einzelnen Subkategorien berichtet und durch das Zitieren von Beispielen unterlegt. Hierbei wurde auf eine

sinnvolle Reihenfolge der Kategorien geachtet, welche sich am Leitfaden für die Experteninterviews orientiert.

#### **4.6.1 Kategorie „Initiierung der Bürgerbeteiligung“**

In die Kategorie „Initiierung der Bürgerbeteiligung“ wurden Informationen zur Initiierung der Beteiligung, insbesondere zu Motiven und Hintergründen für die Beteiligung sowie den beteiligten Akteuren eingeordnet. Die Bildung der Kategorie erfolgte deduktiv anhand des zweiten Themenkomplexes des Interviewleitfadens. Anhand der Interviewtranskripte wurden zudem die drei Subkategorien „Rolle der/des Interviewten“, „Hintergründe der Beteiligung“ sowie „Rolle der Stadt/Verwaltung“ induktiv gebildet.

##### **Subkategorie „Rolle der/des Interviewten“**

In allen drei Fällen spielten die Interviewpartnerinnen und -partner eine entscheidende Rolle bei der Initiierung und Durchführung des Bürgerbeteiligungsprojekts. Ingo Tschepe ist Leiter der Stadtbücherei Norderstedt und war bis Ende 2017 auch verantwortlich für die Bildungswerke im Eigenbetrieb, aus denen das Projekt „Bildungshaus Norderstedt“ entstanden ist. Insbesondere bei der letzten Phase, als es um die konkrete Umsetzung des Konzepts in das Bildungshaus ging, war er federführend beteiligt (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 3). Auch Anja Flicker und Martina Schuler haben als Leiterinnen der Stadtbüchereien Würzburg bzw. Tübingen das Thema Bürgerbeteiligung in ihren Institutionen initiiert und die organisatorischen Angelegenheiten geregelt, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten (Transkript Anja Flicker: Absatz 3; Transkript Martina Schuler: Absatz 5).

##### **Subkategorie „Hintergründe der Beteiligung“**

Hintergrund für die Beteiligung war in der Regel ein konkretes Projekt der Bibliothek, in dessen Rahmen auch die Bürgerinnen und Bürger einbezogen werden sollten. In Norderstedt sollten im Bildungshaus zukünftig die Bücherei, die Volkshochschule und das Stadtarchiv zusammengeführt werden und gemeinsame Angebote, welche den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger entsprechen, anbieten (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 3). Die Entscheidung auch die Bürgerinnen und Bürger zu beteiligen, stand hierbei schon früh fest.

Ja, also die Entscheidung, die stand schon ziemlich früh fest. Also wir haben, als wir das Konzept entwickelt haben, war es eigentlich Bestandteil dieses Konzeptes, die Bürgerinnen und Bürger zu beteiligen, genauso wie wir versucht haben, auch die Verwaltung und die Politik zu beteiligen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 5).

In Würzburg wurde das Projekt der neuen Stadtteilbücherei Hubland aufgrund seiner Größe sowie der klar umrissenen Grenzen als gute Möglichkeit für den Einsatz neuer Beteiligungsmethoden gesehen (Transkript Anja Flicker: Absatz 5). Bei Anja Flicker spielten zudem ihre Arbeit in der Bill & Melinda Gates Foundation, einem internationalen, weltweiten Netzwerk, eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für eine Bürgerbeteiligung. Im Rahmen dieser Netzwerktreffen berichteten beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliotheken aus Aarhus oder Helsinki von ihren Beteiligungsprozessen und den damit gemachten Erfahrungen und stellten die Toolbox „Design Thinking for Libraries“ vor.

Also so hat das angefangen, dass ich praktisch über die Kollegen im Umland diese Überzeugung übernommen habe, dass das eine gute Sache ist, mehr mit Bürgerinnen und Bürgern zu reden und nicht immer selber zu denken, wir können schon, wir wissen schon, was gut ist und wir machen das einfach unter uns und entwickeln einfach Angebote und bieten sie dann an und gucken dann mal, wie reagiert wird. Davon, habe ich gedacht, müssen wir irgendwie einen Schritt weiter wegkommen (Transkript Anja Flicker: Absatz 5).

Beide Fälle haben jedoch gemeinsam, dass die Bürgerinnen und Bürger, teilweise bedingt auch durch die über einen langen Zeitraum andauernden Projekte, immer wieder an verschiedene Stellen des Projekts beteiligt wurden und sich diese Beteiligungsmöglichkeiten so über mehrere Jahre erstreckten (Transkript Anja Flicker: Absatz 23; Transkript Ingo Tschepe: Absatz 3).

In Tübingen war die Grundlage für die Bürgerbeteiligung die Entwicklung einer Bibliothekskonzeption zur Weiterentwicklung und Neuausrichtung der Stadtbücherei, welche nicht nur mit dem Gemeinderat diskutiert und verabschiedet, sondern auch unter Einbeziehung der Nutzerinnen und Nutzer erarbeitet werden sollte. Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger und das Bürgerengagement haben in Tübingen zudem eine große Tradition, welche für die Bibliothek genutzt werden sollte (Transkript Martina Schuler: Absatz 7).

### **Subkategorie „Rolle der Stadt/Verwaltung“**

In Würzburg und Norderstedt erfolgte die Initiierung der Bürgerbeteiligung eigenständig durch die Bibliothek und ohne Veranlassung durch die Stadt bzw. die Verwaltung. So konnte die Stadtbücherei Norderstedt durch ihre Struktur als Eigenbetrieb eine verwaltungsunabhängige Beteiligung starten (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 3). Auch in Würzburg gab es hinsichtlich der Bürgerbeteiligung keine Vorgaben von Seiten der

Stadt. Stattdessen wurde diese unterstützt und von den Stadtplanerinnen und -planern stets als gutes Beispiel und Vorbild angeführt.

Und dann gab es teilweise so Infoveranstaltungen von den Stadtplanungsleuten, die dann eben informiert haben, was tut sich jetzt im neuen Stadtteil und die haben dann uns immer mit reingenommen [...], weil wir halt so ein gutes Beispiel für Bürgerbeteiligung waren [...] (Transkript Anja Flicker: Absatz 13).

#### **4.6.2 Kategorie „Ziele der Beteiligung“**

Die Kategorie „Ziele der Beteiligung“ wurde deduktiv anhand des Interviewleitfadens gebildet und enthält die Ziele, die mit der Bürgerbeteiligung verfolgt werden sollten, beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt oder Kundenbindung. Die anhand des Materials erschlossenen Hauptkategorien wurden in insgesamt sechs verschiedene Subkategorien unterteilt.

##### **Subkategorie „Nutzerorientierung“**

Die nutzerorientierte und bedarfsgerechte Planung und Gestaltung stellen ein wichtiges Ziel der Beteiligungsangebote dar. Die neuen Einrichtungen und deren Angebote sollten nicht fertig konzipiert und von den Bürgerinnen und Bürgern anschließend nur wahrgenommen werden, sondern bewusst und aktiv mitgestaltet und an den Bedürfnissen der Bevölkerung orientiert werden, welche über die verschiedenen Beteiligungsmethoden erfasst werden sollten.

Und eins war aber auch eben diese neue Zweigestelle so gut wie möglich halt an die Bedürfnisse der Leute anpassen zu wollen [...] Und da war eben das Ziel, das so gut alles zu konzipieren, dass es auch tatsächlich dann für die Leute eine gute Institution wird. Also nicht nur dass wir sagen, das sind jetzt wieder Angebote, die wahrgenommen werden, sondern dass wir in diesem Stadtteil einfach was Gutes für die Leute erreichen können (Transkript Anja Flicker: Absatz 7).

##### **Subkategorie „Kommunikation/Dialog“**

Ein ebenso wichtiges Ziel, welches von allen Interviewten genannt wurde, war es, mit den Bürgerinnen und Bürgern in Kommunikation und einen Dialog zu treten (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 5).

Also wirklich dieses, dass wir uns öffnen und mit den Leuten ins Gespräch kommen und da viel mehr Austausch haben. Also das war tatsächlich ein Ziel (Transkript Anja Flicker: Absatz 7).

### **Subkategorie „Kundenbindung“**

Die Beteiligungsmaßnahmen sollten nicht nur das Interesse der Bürgerinnen und Bürger wecken und ihnen eine Möglichkeit bieten, mit ihren Ideen und Wünschen tatsächlich etwas zu bewirken. Laut Anja Flicker sollte hingegen auch eine langfristige Bindung der Menschen an die Bücherei erfolgen, welche über das Projekt hinaus Bestand hat.

Also es hat schon dieses Ziel von Anfang an, dieses dass man so die Leute auch ein bisschen binden will an die Bücherei, das hat funktioniert (Transkript Anja Flicker: Absatz 31).

### **Subkategorie „Öffentlichkeitsarbeit/Bewusstsein schaffen“**

In Norderstedt sollte durch die Beteiligung zudem Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt „Bildungshaus Norderstedt“ betrieben und die Idee hinter dem Ganzen deutlich gemacht werden. Insbesondere bei einem solch langen Prozess wie dem Bildungshaus, welcher sich bereits über viele Jahre erstreckt, war es wichtig, die Öffentlichkeit informiert und über die bereits erfolgten Schritte auf dem Laufenden zu halten. Dies sollte über die direkte Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger, aber auch die Präsentation von Ergebnissen auf der Projektwebseite erfolgen.

Also dass es nicht ein Projekt ist, was Bücherei oder Volkshochschule für sich machen, sondern dass wir stark mit Außenwirkung arbeiten. [...] es hatte auch gleichzeitig den Effekt, dass wir Öffentlichkeitsarbeit damit machen wollten (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 5).

### **Subkategorie „Rollenerweiterung der Öffentlichen Bibliotheken“**

Ein weiterer Ansatz bei der Bürgerbeteiligung in Würzburg war es, die Rolle der Öffentlichen Bibliotheken zu erweitern. So sollte sich die Bücherei in Zukunft von einem Ausleihort für Medien mit festgelegten Angeboten hin zu einem Ort, welcher für die Community da ist, entwickeln. Um dies zu erreichen, mussten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch Neues ausprobieren und mehr mit den Bürgerinnen und Bürgern ins Gespräch kommen, um diese aktiv einbeziehen zu können (Transkript Anja Flicker: Absatz 5).

### **Subkategorie „Legitimation von Entscheidungen“**

Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der neuen Bibliothekskonzeption stellte in Tübingen eine Art Impulsgeber und Legitimationsinstrument dar. Durch die Beteiligung sollte die Legitimität der Konzeption erhöht werden, indem deutlich gemacht wurde, dass die breite Bevölkerung und nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Fachleute bei der Erstellung zu Wort gekommen waren.

Und dadurch dass wir das mit Bürgerbeteiligung gemacht haben, da war eigentlich unser Hauptziel dieser ganzen Konzeption mehr Gewicht zu verleihen, indem wir eben sagen konnten, wer da alles mitgearbeitet hat, unter anderem auch eine große Anzahl von Bürgerinnen und Bürgern (Transkript Martina Schuler: Absatz 9).

#### **4.6.3 Kategorie „Vorbereitung des Beteiligungsprozesses“**

In die deduktiv gebildete Kategorie „Vorbereitung des Beteiligungsprozesses“ wurden Informationen zu Vorbereitungen und Absprachen, die im Vorfeld der Beteiligung getroffen werden mussten, und zu den in die Vorbereitungen einbezogenen Personen eingeordnet. Auf eine weitere Untergliederung der Kategorie wurde verzichtet, da dies zu einer zu großen Zerfaserung geführt hätte.

In Norderstedt wurde im Vorfeld kein eigener Plan für die Bürgerbeteiligung erstellt, stattdessen wurde stets für die einzelnen Prozessabschnitte überlegt, wie die Bürgerinnen und Bürger an dieser Stelle beteiligt werden können. Vor der eigentlichen Bürgerbeteiligung, welche erst bei der konkreten (Innen-)Gestaltung des Hauses erfolgte, musste zunächst in einem ersten Schritt ein Konzept für das Bildungshaus Norderstedt entwickelt werden. Dies geschah unter Beteiligung der Politik und Verwaltung (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 7).

Das Team der Stadtbücherei Tübingen sammelte ebenfalls zunächst Ideen, wie eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger ablaufen und welche Partnerinnen und Partner bei der Organisation helfen könnten. Außerdem wurden mögliche Methoden und Formate für die Beteiligung besprochen (Transkript Martina Schuler: Absatz 11).

Also die ersten Schritte waren tatsächlich, [...] dass wir bei uns in der Bibliothek im Team Ideen entwickelt haben, wie könnten wir so eine Beteiligung machen und vor allen Dingen wer könnte unser Partner dabei sein. Also welche Formate können wir uns vorstellen und wer kann uns dabei helfen, dass wir das organisieren können (Transkript Martina Schuler: Absatz 11).

In Würzburg wurde sich gleich zu Beginn für die Methode entschieden, welche für die Durchführung der Bürgerbeteiligung eingesetzt werden sollte: Design Thinking for Libraries. Anschließend wurde gemeinsam mit Julia Bergmann an einem Tag ein Probendurchlauf durchgeführt, um sich mit der Methodik und deren Vorgehensweise vertraut zu machen. Für die Innengestaltung, welche gemeinsam mit dem niederländischen Creative Guide Aat Vos entworfen wurde, fand ebenfalls ein erster gemeinsamer Workshop statt, in dem erste Inhalte für die späteren Projektteams erarbeitet wurden. Hieraus entstanden insgesamt vier Teams aus Bibliotheksmitarbeiterinnen und

-mitarbeitern, welche sich jeweils mit einem Thema, beispielsweise die Bibliothek als Dritter Ort oder die Bibliothek als Ort der Partizipation, beschäftigten (Transkript Anja Flicker: Absatz 9). Unterstützt wurde jedes Team durch eine externe Person aus der Bevölkerung. Neben dem Vertrautmachen mit der Methodik und der Bildung von Teams galt es, organisatorische Dinge bezüglich des Zeit- und Projektmanagements zu klären und einen genauen Zeitplan für die einzelnen Projektphasen zu erstellen (ebd.: Absatz 13).

#### **4.6.4 Kategorie „Zielgruppen“**

In die Kategorie „Zielgruppen“ wurden Textstellen, welche sich mit den Zielgruppen des Beteiligungsangebots beschäftigen, zugeordnet. Hierbei konnte es sich sowohl um die anvisierten als auch um tatsächlich erreichte Zielgruppen handeln. Eine Unterteilung in Subkategorien wurde nicht vorgenommen, da dies aus Sicht der Autorin eine zu starke Zerfaserung dieser Kategorie mit sich gebracht hätte. Die Kategorie „Zielgruppen“ wurde ebenfalls deduktiv anhand des Interviewleitfadens gebildet.

Die Auswahl der Zielgruppen für die Bürgerbeteiligung erfolgte in Norderstedt zufällig und erhob daher nicht den Anspruch einer Repräsentativität (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 11). So waren beispielsweise bei der Beteiligung im Rahmen des Architekturwettbewerbs oder bei der Innengestaltung alle Bürgerinnen und Bürger aufgerufen, sich zu beteiligen. Durch diese Offenheit sollten insbesondere interessierte Betroffene gewonnen werden. Zudem wurden Nutzerinnen und Nutzer bzw. Gruppen in der Bücherei oder der Volkshochschule angesprochen. Da parallel zur Durchführung der Beteiligung ein Feriencamp für Kinder stattfand, konnten diese ebenfalls nach ihren Wünschen und Vorstellungen befragt werden. Die Zielgruppen für die Beteiligung in Norderstedt waren sogar noch weiter gefasst. So sollten neben den Bürgerinnen und Bürgern auch speziell Personen aus der Politik und Verwaltung beteiligt werden, da diese über die Vergabe von finanziellen Mitteln entscheiden (ebd.: Absatz 5).

Auch in Würzburg waren die Zielgruppen für die Bürgerbeteiligung sehr weit gefasst. So sollten insbesondere Menschen angesprochen werden, welche potenzielle Bewohnerinnen und Bewohner des neuen Stadtteils darstellen. Die ausgewählten Zielgruppen, mit denen sich die vier Design Thinking Teams ausführlich auseinandersetzen sollten, wurden weitestgehend nach Altersgruppen eingeteilt: Jugendliche, junge Familien, „sozial isoliert Lebende“ und Seniorinnen und Senioren. Eine Zielgruppe, nämlich die Studierenden, wurde von vornherein ausgeschlossen, da diese im neuen Stadtteil durch die Universität und die Zentralbibliothek bereits über eine eigene Infrastruktur sowie



speziell auf sie abgestimmte Angebote verfügen. Als schließlich die ersten Wohnungen im neuen Stadtteil bezogen worden waren, wurde eine zweite Beteiligungsrunde durchgeführt, diesmal mit Menschen aus den festgelegten Zielgruppen, die nun tatsächlich dort wohnten (Transkript Anja Flicker: Absatz 15).

In Tübingen wurden die Zielgruppen für die Beteiligungsangebote ebenfalls teilweise festgelegt. So gab es neben den offenen Formaten am Langen Samstag sowie der Podiumsdiskussion, welche sich an alle Interessierten wandten, auch Fokusgruppengespräche, mit denen gezielt einzelne für die Bibliothek wichtige Zielgruppen angesprochen werden sollten. Hier wurden eine Fokusgruppe mit der Zielgruppe Schule und Kindergarten, eine mit Seniorinnen und Senioren sowie eine mit Menschen mit Migrationshintergrund durchgeführt (Transkript Martina Schuler: Absatz 15).

#### **4.6.5 Kategorie „Bewerbung der Beteiligungsangebote“**

Die deduktiv gebildete Kategorie „Bewerbung der Beteiligungsangebote“ enthält Informationen zu den verschiedenen Maßnahmen, welche zur Bewerbung der Beteiligungsangebote getroffen wurden. Für die unterschiedlichen Arten der Werbemaßnahmen wurden jeweils Subkategorien ausdifferenziert.

##### **Subkategorie „Bestehende Kontakte“**

Die Gewinnung von Teilnehmenden für die Beteiligungsangebote erfolgte in Würzburg und Tübingen überwiegend über bereits bestehende Kontakte, beispielsweise zu Kundinnen und Kunden der Bücherei oder zu Multiplikatoren wie Lehrkräften in Schulen, dem Stadtseniorenrat oder dem Integrationsbeirat (Transkript Martina Schuler: Absatz 17). Diese Art der Bewerbung wurde auch als „einfache[r] Weg“ bezeichnet (Transkript Anja Flicker: Absatz 17).

##### **Subkategorie „Gezielte Ansprache“**

Eine weitere Form der Teilnehmergeewinnung, welche in Würzburg und Norderstedt genutzt wurde, war die direkte Ansprache von Bürgerinnen und Bürgern. Diese geschah in Norderstedt unter anderem in der Bücherei oder der Volkshochschule sowie auf einem Gesundheitstag, bei dem die Bücherei einen eigenen Stand hatte und Bürgerinnen und Bürger vor Ort zur Beteiligung animierte (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 11, 13). Auch in Würzburg wurden Veranstaltungen im neuen Stadtteil genutzt, um direkt mit der Bevölkerung in Kontakt zu treten.

[...] da ist dann die Kollegin, die jetzt für die Zweigstelle auch verantwortlich ist, die ist da dann gezielt auf die Leute zugegangen und hat gesagt hier, ihr wohnt

ja hier schon, [...] ihr macht euch schon Gedanken über den neuen Stadtteil und da kommt jetzt die neue Bücherei hin, wollt ihr nicht auch bei uns mitsprechen? (Transkript Anja Flicker: Absatz 17).

### **Subkategorie „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“**

Zusätzlich zur gezielten Ansprache von interessierten Bürgerinnen und Bürgern wurden in Norderstedt zudem einzelne Beteiligungsmöglichkeiten über die Medien, wie beispielsweise lokale Zeitungen, beworben.

In Tübingen erfolgte die Bewerbung der Beteiligungsangebote unter anderem durch Flyer, Plakate und Pressearbeit, so wie andere Veranstaltungen normalerweise auch beworben werden (Transkript Martina Schuler: Absatz 19).

### **4.6.6 Kategorie „Eingesetzte Methoden“**

Für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger wurde in Würzburg und in Norderstedt die Methode Design Thinking bzw. im speziellen Design Thinking for Libraries angewendet. Hierbei wurden zunächst vier Projektteams gebildet, welche sich jeweils mit bestimmten Themen oder Aspekten des Projekts auseinandersetzen sollten. In Würzburg waren dies unter anderem die Bibliothek als Dritter Ort oder die Bibliothek als Ort der Partizipation, während in Norderstedt der Eingangsbereich oder die Geschichte des Hauses gewählt wurden (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 7).

Als wichtige Bestandteile der Methode schilderten Anja Flicker und Ingo Tschepe das Führen von Interviews und die Befragung der Bürgerinnen und Bürger, um mehr über deren Bedürfnisse zu erfahren. Die Befragung erfolgte hierbei jedoch indirekt und spielerisch (ebd.: Absatz 29).

Also das, was wir am meisten gemacht haben, war Gespräche führen mit den Leuten [...]. Und dann soll man so ungefähr eine Stunde lang ein Gespräch führen, [...] wo man versucht, so herauszufinden, wie läuft der Tag der Leute ab, was machen sie gerne, was machen sie nicht so gerne (Transkript Anja Flicker: Absatz 19).

Auf der Basis der Gespräche und der daraus erkannten Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger wurden anschließend Ideen gebrainstormt und diese in Prototypen umgesetzt. Diese Prototypen wurden anschließend erneut der breiten Bevölkerung (also nicht nur den Interviewten) präsentiert und Feedback hierzu eingeholt, welches wiederum in die Überarbeitung der Entwürfe einfluss. Auf diese Weise entstand ein Kreislauf der stetigen Rückkopplung und Überarbeitung (Transkript Anja Flicker: Absatz 19; Transkript Ingo Tschepe: Absatz 7).

Eine weitere Möglichkeit zur Bedürfniserkundung war ein Kartenspiel von Aat Vos, welches in Norderstedt für die Gestaltung der Inneneinrichtung des Bildungshauses eingesetzt wurde (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 7, 9). Dieses Kartenspiel enthält verschiedene Karten, durch die sich das „Look & Feel“ eines Raums beschreiben lassen. Die Karten lassen sich hierbei vier unterschiedlichen Dimensionen zuordnen: Dichte, Entfernung, Warm und Kalt. Interessierte Bürgerinnen und Bürger erhielten nun die Möglichkeit sich zehn Karten auszusuchen, welche anschließend abfotografiert und ausgewertet wurden (ebd.: Absatz 9). Zudem wurde das, was im Bildungshaus zukünftig passieren soll, über das Kartenspiel abgefragt. Um die Zielgerichtetheit dieser spielerischen Methode zu gewährleisten, wurden zusätzlich fünf unterstützende Fragen formuliert, beispielsweise „Was verbinden Sie ...?“, und die Teilnehmenden sollten ihre ausgewählten Bilder noch einmal mit Worten beschreiben (ebd.: Absatz 35).

In Norderstedt sollten die Bürgerinnen und Bürger auch am Bau des Bildungshauses selbst beteiligt werden. Diese Beteiligung konnte nicht direkt erfolgen, allerdings sollte die Bevölkerung die Möglichkeit erhalten, in der Endphase des Architekturwettbewerbs die eingereichten Entwürfe zu begutachten und Anmerkungen zu äußern (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 7).

Die Stadtbücherei Tübingen probierte für ihre Bürgerbeteiligung ebenfalls verschiedene Methoden aus. So wurden neben Podiumsgesprächen zu verschiedenen Themen, welche sich an die breite Öffentlichkeit gewandt haben, drei Fokusgruppengespräche geführt. Diese dienten dazu, in einer kleinen konzentrierten Runde mit wichtigen Zielgruppen der Bibliothek tiefergehend ins Gespräch zu kommen und Nachfragen stellen zu können (Transkript Martina Schuler: Absatz 15, 21). An einem Aktionstag, dem Langen Samstag, erhielten die Bibliotheksbesucherinnen und -besucher zudem die Möglichkeit, sich im Rahmen verschiedener Methoden zu beteiligen. So konnten Kinder beispielsweise in einem Schuhkarton ihre Traumbibliothek basteln. Es gab zwei Stationen, an denen die Teilnehmenden ihre Wünsche und Ideen für die zukünftige Stadtbibliothek äußern konnten („Wünsch dir was“ und „Blackbox“) und an einer weiteren Station „Ranking“ konnten verschiedene Angebote der Bibliothek nach ihrer Wichtigkeit angeordnet werden. Schließlich gab es noch eine Abstimmungsstation, an der die Teilnehmenden über die zukünftigen Handlungsfelder der Bibliothek, beispielsweise ein Ort zum Medien ausleihen oder ein Lernort, abstimmen konnten (ebd.: Absatz 23).

Weiterhin wurde in Tübingen an einem Abend ein LEGO Serious Play-Workshop veranstaltet, indem noch einmal auf eine kreative Weise Ideen gesammelt werden sollten, welche bei den anderen Methoden nicht unbedingt entstehen.

#### **4.6.7 Kategorie „Reflexion der Beteiligung“**

In die Kategorie „Reflexion der Beteiligung“ wurden Textstellen zur Reflexion und Einschätzung des Erfolgs des Beteiligungsprozesses (beispielsweise im Hinblick auf die Übernahme von Ergebnissen oder eine Verstetigung solcher Angebote) sowie zur Reflexion, ob die zu Beginn gesetzten Ziele erreicht wurden, eingeordnet. Diese Kategorie wurde anhand des vierten Themenkomplexes des Interviewleitfadens gebildet und fasst verschiedene Fragen zusammen (deduktive Kategorienbildung).

##### **Subkategorie „Methodenerfahrungen“**

Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger am Architekturwettbewerb in Norderstedt gestaltete sich als kompliziert und unterlag vielen Auflagen, da der Wettbewerbsprozess in der Obhut der Architektenkammer des jeweiligen Bundeslandes liegt und diese vermeiden möchte, dass die Jury vorab beeinflusst wird (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 7). Obwohl eine solche Art der Beteiligung in Schleswig-Holstein bisher noch nicht durchgeführt wurde, funktionierte die Einbeziehung der Bevölkerung trotz einiger Auflagen letzten Endes gut.

Auch mit der spielerischen Methode in Form des Kartenspiels, welche im Rahmen des Design Thinking Prozesses Anwendung fand, schilderte Ingo Tschepe positive Erfahrungen. Während Interviews und andere ähnliche Arten der Befragung (beispielsweise Fragebögen) oft schwierig sind, da die Menschen meist wenig Zeit haben und ihnen die direkte Beschreibung von Wünschen und Bedürfnissen schwer fällt, war diese Methode relativ einfach und kam bei den Teilnehmenden gut an. So konnten mit wenigen, einfachen Fragen viele Antworten und Einschätzungen gesammelt werden.

Die [...] haben das gerne gemacht so und das fanden die auch ganz toll, weil das auch so ein bisschen spielerisch war und das war auch nicht so deutlich, worauf das alles hinausläuft (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 17).

Ähnlich hilfreich war auch die Visualisierung durch die Prototypen, anhand derer die Bürgerinnen und Bürger konkret beschreiben konnten, was sie gut oder schlecht fanden (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 17).

Die positiven Erfahrungen mit der Methode Design Thinking bestätigen sich auch bei Anja Flicker. Diese wurde nicht nur von der Bevölkerung gut angenommen, sondern sorgte zudem für einen Motivationsschub bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welcher bis heute anhält und die Grundlage für die Samstagöffnung der neuen Zweigstelle bildet (Transkript Anja Flicker: Absatz 25).

Es hat aber ausgelöst, ganz massiv ausgelöst bei den Kolleginnen und Kollegen, die da arbeiten, einen riesen Motivations- (...) schub ist zu wenig gesagt, weil das

hält immer noch an. Also das war nicht nur mal so, dass wir gesagt haben, ok, wir nehmen das jetzt mal mit oder so, sondern es ist immer noch große Motivation zum Beispiel am Samstag da oben zu arbeiten (Transkript Anja Flicker: Absatz 25).

Weiterhin erhält man durch die Gespräche mit den Bürgerinnen und Bürgern viel positives Feedback, aber auch überraschende und unerwartete Rückmeldungen, welche durch die Rückspiegelung der Fremdwahrnehmung zu Tage treten (Transkript Anja Flicker: Absatz 21). Das Zuhören und Hineindenken in die zugrunde liegenden Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger musste jedoch zunächst gelernt werden. Denn erst wenn die tatsächlichen Bedürfnisse und nicht nur die Wünsche der Menschen erkannt wurden, können im Anschluss konkrete Ideen und Lösungen entwickelt werden, welche das gemeinsame Bedürfnis vieler Menschen abdecken.

Das war irgendwie, fand ich, aber nachher eine gute Erfahrung, dass man mal sich diese Zeit nimmt, tatsächlich zuzuhören und tatsächlich zu überlegen, was sind denn wirklich die dahinterliegenden Bedürfnisse und eben nicht auf diesen konkreten Wunsch zu reagieren [...]. Also dieses darüber tiefer Nachdenken, das war für uns, finde ich, sehr interessant und dass wir immer öfter auch jetzt uns mehr angewöhnen, tatsächlich viel viel mehr [...] in die Kundensicht reinzudenken (Transkript Anja Flicker: Absatz 21).

Als eine Herausforderung der Methode Design Thinking beschreibt Anja Flicker jedoch, dass es sich hierbei um einen Prozess handelt, welcher nicht linear verläuft und sich durch viele Rückkopplungen und Überarbeitungen der Ergebnisse auszeichnet. Dies erfordert eine gewisse Offenheit und Flexibilität bei allen Beteiligten (Transkript Anja Flicker: Absatz 29).

Martina Schuler charakterisiert die in Tübingen durchgeführten Methoden (bis auf den LEGO Serious Play-Workshop) als „traditionelle, klassische Beteiligungsmethoden“, welche meist wenig spielerisch und kreativ waren (Transkript Martina Schuler: Absatz 23, 47). Die Wünsche und Ideen der Teilnehmenden blieben, insbesondere an dem Aktionstag, in der Regel auf das bereits bestehende Angebot bezogen und es kamen wenig neue Vorschläge vor. Auch bei der Ranking-Station wurden bekannte Angebote den noch unbekanntem Services vorgezogen und als wichtiger eingeschätzt. Anders verhielt es sich mit der kreativen Methode LEGO Serious Play, welche einige interessante Erkenntnisse lieferte:

Der war [...] sehr intensiv und wir haben sehr schnell über ganz grundlegende Dinge gesprochen, die es in der Bibliothek geben muss. Also der war auch für mich, die ich als Beobachterin dabei war, wirklich sehr sehr [...] aufschlussreich und hat uns

wirklich auch in ein paar wenigen Bildern gut vermittelt, was muss eine Bibliothek in Zukunft sein (Transkript Martina Schuler: Absatz 25).

Die Fokusgruppengespräche wurden von Martina Schuler als guter Mittelweg zwischen der kreativen und visionären Methode LEGO Serious Play und den einfacheren Beteiligungsmethoden des Aktionstags bewertet. Der intensive Austausch in den Gesprächen lieferte viele Erkenntnisse und konkrete Ideen, welche von der Bibliothek umgesetzt werden konnten (Transkript Martina Schuler: Absatz 25).

### **Subkategorie „Erreichung der Ziele“**

Sowohl in Würzburg als auch in Norderstedt konnte durch die Bürgerbeteiligung insbesondere das Ziel, eine Möglichkeit der Kommunikation und des Dialogs zu schaffen, erreicht werden. So kamen der Kontakt und der Austausch mit der Bibliothek sowie die Chance, sich aktiv zu beteiligen, bei den Bürgerinnen und Bürgern gut an.

Also für uns war es ein super Erfolg, weil wir das, was wir wollten, [...] dass wir vielmehr mit den Leuten in Kontakt kommen und über alles reden. Das hat stattgefunden und hat gut funktioniert (Transkript Anja Flicker: Absatz 25).

Laut Ingo Tschepe war diese Kommunikation mit der Bevölkerung speziell auch für die örtliche Politik ein Erfolg, da eine solche Öffnung von Prozessen zu mehr Transparenz beiträgt und zudem die Legitimation von getroffenen Entscheidungen erhöht (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 21). Dadurch dass die Bürgerinnen und Bürger über die Projektwebseite über die Ergebnisse ihrer Beteiligung und den aktuellen Stand des Projekts auf dem Laufenden gehalten wurden, blieb das Thema in der Bevölkerung präsent und es entstand eine Möglichkeit der Diskussion und der Reflexion (ebd.: Absatz 19). In Würzburg konnte mit der Bindung von interessierten Kundinnen und Kunden über die eigentlichen Beteiligungsangebote hinaus, beispielsweise als Ehrenamtliche, ein weiteres Ziel erreicht werden. Die Bürgerinnen und Bürger haben gemerkt, dass sie die neue Zweigstelle aktiv mitgestalten und dort etwas erreichen konnten. Sie sind somit auch bereit, sich weiterhin für ihre Bücherei zu engagieren (Transkript Anja Flicker: Absatz 31).

### **Subkategorie „Übernahme von Ergebnissen“**

Durch die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger entstanden laut Anja Flicker konkrete, auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden abgestimmte Lösungen und Gestaltungsvorschläge für die neue Zweigstelle Hubland. So wurden unter anderem Erkenntnisse aus den Beteiligungen verwendet, um den Kleinkindbereich für Eltern attraktiver und gemüthlicher zu gestalten, indem die Sofas beispielsweise direkt neben

diesem Bereich platziert wurden (Transkript Anja Flicker: Absatz 25). Auch in Norderstedt erhielt das Team durch die Auswertung der Beteiligungsangebote mit dem Kartenspiel viele Einschätzungen, wie sich die Menschen ein solches Bildungshaus vorstellen und was sie sich dort wünschen würden. Diese wurden anschließend in die Entwürfe für die Gestaltung der Innenräume einbezogen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 9). Ähnliche Ergebnisse lieferte auch die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger am Architekturwettbewerb. Hier war es den Leuten möglich, Anmerkungen zu den Entwürfen der Architekten zu machen, welche anschließend bei der Entscheidung berücksichtigt wurden.

Aber wir wollten, dass auch schon im Vorweg die Leute [...] die Zeichnungen [anzugucken] und Anmerkungen machen, die dann einfließen auch in die Entscheidung. [...] also die konnten schreiben, was sie gut finden, was sie schlecht finden und das wurde dann auch von den Architekten, die das dann begutachteten, [...] wurde das aber mit reingenommen und hatte, sage ich mal, einen begleitenden Einfluss auf die Entscheidung (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 7).

In Tübingen wurden die durchgeführten Beteiligungsformate ausgewertet und häufige Nennungen bestimmter Aspekte als Schwerpunkte in die schriftliche Ausarbeitung der Bibliothekskonzeption aufgenommen (beispielsweise das Thema Anbieten von Medien). Aus den Fokusgruppengesprächen entstanden zudem konkrete Ideen, welche direkt umgesetzt wurden. So wurden auf Wunsch der Fokusgruppe der Migrantinnen und Migranten die fremdsprachige Literatur sowie Materialien zum Sprachenlernen sichtbar in einem Raum neu aufgestellt (Transkript Martina Schuler: Absatz 27).

### **Subkategorie „Zukünftige Verstetigung der Beteiligung“**

In Norderstedt und Würzburg ist aufgrund der positiven Erfahrungen mit den bisherigen Beteiligungsangeboten eine zukünftige Verstetigung der Bürgerbeteiligung geplant. So sollen die Bürgerinnen und Bürger in Norderstedt die Möglichkeit erhalten, an der Namensfindung für das Bildungshaus mitzuwirken. Dies soll im Rahmen eines gesteuerten Prozesses geschehen, bei dem bereits im Vorfeld Namen sowie die Geschichten dahinter entwickelt werden, welche dann in eine Art öffentliche Abstimmung gegeben werden (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 11, 23). Allerdings kann es passieren, dass die Politik oder Verwaltung entscheidet, dass es keinen weiteren Namensfindungsprozess geben wird, da der Name Bildungshaus nun schon zu lange genutzt wird. Zukünftige Beteiligungsmöglichkeiten sind zudem in beiden Einrichtungen für die weitere Ausgestaltung der konkreten Angebote und Veranstaltungsformate geplant.

Und jetzt geht es noch weiter. Also wir haben uns dann erstmal ja auf das Thema Inneneinrichtung und Gestaltung der Innenräume praktisch fokussiert. Und jetzt

muss es noch weitergehen [...], wie kommen wir jetzt auch zum Beispiel zu Veranstaltungsformaten, die aus dem Design Thinking entstehen. Damit geht es jetzt weiter und dass wir jetzt auch zum Beispiel die laufende Bibliothek als Prototyp sehen, zum Beispiel für diese Personalzeiten, Öffnungszeiten [...]. Also das ist nicht abgeschlossen, glaube ich, sondern das geht jetzt immer weiter [...] (Transkript Anja Flicker: Absatz 23).

Anja Flicker beschreibt Design Thinking dementsprechend nicht als einen Prozess, den man einmalig durchführt und dann abschließt, um anschließend wieder zur normalen Tagesordnung und Arbeitshaltung zurückzukehren. Stattdessen wurde in Würzburg ein Änderungsprozess angestoßen, welcher immer noch andauert (Transkript Anja Flicker: Absatz 21).

In Tübingen gab es bereits vor der umfassenden Bürgerbeteiligung eine regelmäßige, alle zwei Jahre stattfindende Besucherbefragung, welche weiterhin durchgeführt wird. Auch die Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer über Anschaffungsvorschläge wurde in der Stadtbücherei verstetigt. Einige Methoden aus den Beteiligungsveranstaltungen werden zudem im Kleinen eingesetzt, eine größere, systematische Beteiligung ist jedoch nicht verstetigt worden.

Wir sind geübt worden jetzt dadurch, dass wir diese große Aktion gemacht haben, haben wir für uns jetzt sowas wie einen Werkzeugkasten und wissen, wenn wir dieses oder jenes Thema haben, da können wir relativ unkompliziert so oder so befragen [...]. Das setzten wir im Kleinen mal ein, einfach weil wir Übung haben mit diesen Methoden. Aber das ist nicht systematisch (Transkript Martina Schuler: Absatz 29).

#### **4.6.8 Kategorie „Schwierigkeiten und Herausforderungen“**

Bei der Kategorie „Schwierigkeiten und Herausforderungen“ handelt es sich um eine auf der Grundlage des fünften Themenkomplexes des Interviewleitfadens gebildete Kategorie. Nach den Kategorien „Lessons Learned“ und „Reflexion der Beteiligung“ ist sie mit insgesamt 18 zugeordneten Textstellen die drittgrößte Kategorie.

##### **Subkategorie „Ungleiche Beteiligungsaffinität verschiedener Personengruppen“**

In Tübingen stellte sich bei der Durchführung der Bürgerbeteiligung die Schwierigkeit, dass sich verschiedene Personengruppen unterschiedlich stark einbringen. So äußern sich beispielsweise Menschen über 60 Jahren meist häufiger als Familien mit Kindern, welche oft über weniger Zeit verfügen. Gerade bei diesen Personengruppen gehen jedoch die Interessen in Bezug auf die Bibliothek auseinander, da die einen sich einen



Ort der Ruhe und Konzentration wünschen, während Familien einen lebendigeren Ort erwarten (Transkript Martina Schuler: Absatz 39). Hier muss ein Verfahren gefunden werden, in dem alle Betroffenen gleichermaßen zu Wort kommen können, um letzten Endes alle Interessen gerecht berücksichtigen zu können.

### **Subkategorie „Angst vor Öffnung“**

Ingo Tschepe beschreibt die Angst vor der Öffnung von Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen als Hemmnis auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Verwaltung. Es besteht die Angst, dass die Bürgerinnen und Bürger aufgrund der Beteiligungsmöglichkeit gewisse Erwartungen an die Durchführenden stellen und diese auf bestimmte Ergebnisse und Entscheidungen festgenagelt werden, welche nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen.

Das ist schon eine Schwierigkeit und eben halt die Angst auch der Verwaltung und der Mitarbeiter, dass sie auf irgendwas festgenagelt werden. Dass die Bevölkerung sagt, die wollen was, was wir nicht wollen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 25).

Tschepe allerdings relativiert diese Angst, indem er feststellt, dass sie sich diesem Prozess trotzdem ausgesetzt und mit der Beteiligung insgesamt gute Erfahrungen gemacht haben (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 25).

### **Subkategorie „Interne Kommunikation“**

In der Kategorie „Schwierigkeiten und Herausforderungen“ wurden der Subkategorie „Interne Kommunikation“ mehrere Textstellen zugeordnet. So spricht Anja Flicker an insgesamt vier Stellen über die interne Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen, welche sich im Verlauf des Projekts als zunehmend schwieriger gestaltete. Hierbei war insbesondere die Vermittlung zwischen den aktiv am Design Thinking Prozess Beteiligten in den vier Teams und denen, die zwar nicht direkt beteiligt waren, aber den im Projekt Aktiven Arbeiten, wie beispielsweise Schichten am Tresen, abnehmen mussten, problematisch. Während die einen Spaß an der Beteiligung hatten und motiviert bei der Sache waren, mussten die restlichen Kolleginnen und Kollegen über die Hintergründe und Ziele der Beteiligung informiert und stets gut auf dem Laufenden gehalten werden.

Und da eben gleichzeitig die anderen bei der Stange zu halten, informiert zu halten, motiviert zu halten, dass sie eben den Aktiven den Rücken frei halten, weil sie eben Dienste an den Theken übernehmen und so weiter. Das ist, glaube ich, die größte Herausforderung (Transkript Anja Flicker: Absatz 27).

Allerdings stellte sich hier die Herausforderung, eine Balance für das richtige Maß an Informationen zu finden. So konnten zu viele Informationen über die neue Zweigstelle schnell ins Negative kippen, da sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den „alten“ Zweigstellen zu wenig wahrgenommen fühlten (Transkript Anja Flicker: Absatz 27).

### **Subkategorie „Zeitaufwand“**

Auch der Zeitaufwand für die Planung und Durchführung stellte in allen Bibliotheken eine große Herausforderung dar, was sich daran zeigt, dass diese Subkategorie insgesamt siebenmal vergeben wurde. So erfordert nicht nur die Vorbereitung der Bürgerbeteiligung viel Zeit, auch die Auswertung gestaltet sich meist als aufwendig, da Angebote wie das Kartenspiel in Norderstedt eine Art qualitative Auswertung erfordern (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 33).

Ein solcher zeitlicher Mehraufwand benötigt eine gute Organisation sowie klare Absprachen zwischen aktiv beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Rest des Teams, da Aufgaben, welche im Rahmen des Beteiligungsprozesses erledigt werden müssen, zusätzlich zu den normal anfallenden Tätigkeiten übernommen werden müssen.

Also das eine, dass man irgendwie sich die Zeit irgendwo rausschneiden muss natürlich, das ist sehr schwierig [...] Also man musste schon bei vielen Sachen gucken, gut ich mache jetzt beim Design Thinking mit, ja, wann mache ich dann Urlaub [...], wer macht die anderen Aufgaben vielleicht (Transkript Anja Flicker: Absatz 27).

Die Bewältigung des zeitlichen Aufwands funktioniert laut Anja Flicker nur deswegen, weil ein solcher Prozess mit sehr viel Spaß und vielen positiven und motivierenden Erfahrungen verbunden ist, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bewegen, mitzuziehen.

### **Subkategorie „Enttäuschte Bürgererwartungen“**

Eine weitere Schwierigkeit bei Beteiligungsprozessen stellt eine mögliche Enttäuschung der Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger dar. Öffnet man Gestaltungsprozesse für die Bevölkerung, so ist dies mit gewissen Erwartungen oder Verbindlichkeiten hinsichtlich der Umsetzung von Ergebnissen auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger verbunden. Entsprechend sind die Verwaltung oder die Politik bei solchen Beteiligungsprozessen oft vorsichtig und sehen solchen Gesprächen mit den Bürgerinnen und Bürgern auch misstrauisch entgegen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 25).

Und die Gefahr natürlich ist immer dabei, dass das, was die Leute sich wünschen, nicht da drin wiederfinden. Und wir müssen versuchen, das bei den Befragungen auch immer zu relativieren. Also das wir sagen, [...] wir versuchen eine Meinung zu bekommen und dass jetzt eben halt nicht eins zu eins umgesetzt wird, was da passiert, sondern dass es eben so ein Prozess ist, in dem das entwickelt wird (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 25).

Hier ist es wichtig, dass eventuelle Erwartungen aus der Bevölkerung relativiert und den Bürgerinnen und Bürgern die Hintergründe der Beteiligung erläutert werden. In Norderstedt wurden beispielsweise Bilder von der Innengestaltung auf der Webseite des Bildungshauses veröffentlicht, in die auch die Ergebnisse aus den Beteiligungsangeboten eingeflossen sind. In Tübingen wurden ebenfalls noch lange Zeit nach den Beteiligungsveranstaltungen viele intensive Gespräche mit den Bürgerinnen und Bürgern geführt (Transkript Martina Schuler: Absatz 31).

#### **4.6.9 Kategorie „Lessons Learned“**

In die Kategorie „Lessons Learned“ wurden Textstellen mit Erkenntnissen und Ratschlägen der Interviewten eingeordnet, welche sich insbesondere aus den Schwierigkeiten und Herausforderungen ergeben haben. Diese Kategorie wurde deduktiv anhand des fünften Themenkomplexes des Interviewleitfadens entwickelt. Sie weist mit insgesamt acht Subkategorien und 34 zugeordneten Aussagen der Interviewten den größten Umfang auf.

##### **Subkategorie „Konkrete Fragestellung“**

Aus dem Projekt „Bildungshaus Norderstedt“ ergibt sich als „Lessons Learned“, dass eine Bürgerbeteiligung eine klare Fragestellung und Zielsetzung benötigt, welche vorab festgelegt werden sollte. Es muss überlegt werden, zu welchen Aspekten des Projekts und über welche konkreten Fragestellungen die Bürgerinnen und Bürger beteiligt werden sollen. Eine gute Planung der Beteiligung und eine klare Kommunikation können so auch verhindern, dass die Bevölkerung zu hohe Erwartungen bezüglich der Ergebnisse und ihrer tatsächlichen Einflussmöglichkeiten durch die Beteiligung hegt.

Dass man aber gucken muss, dass man das dosiert, solche Beteiligung. Also dass man sagt, ok, welche Fragen wollen wir denen wirklich stellen und nicht sagen, plant uns mal ein Haus oder so. [...] sondern dass man konkrete Fragen stellt und dass man sich gut überlegt, wie man die Fragen stellt. Also was will man eigentlich wissen [...] (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 29).

Auch in Tübingen zeigte sich, dass die Formulierung der Fragestellung wichtig für den Erfolg der Beteiligung ist. So erläuterte Martina Schuler, dass sie die Fragestellung für zukünftige Beteiligungen anpassen und mehr auf die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer und nicht so sehr auf das Thema Bibliothek abzielen würde. Außerdem würde sie die Zielgruppe für das Beteiligungsangebot auf Nicht-Nutzerinnen und -Nutzer außerhalb der Bibliothek erweitern (Transkript Martina Schuler: Absatz 33).

### **Subkategorie „Externe Beratung“**

Sowohl in Norderstedt als auch in Würzburg wurden externe Beraterinnen und Berater, welche über spezielle Methodenkenntnisse verfügen, für die Planung und Durchführung der Projekte sowie der in deren Rahmen stattgefundenen Beteiligungsangebote hinzugezogen. Für die Durchführung des Design Thinking Prozesses wurde Julia Bergmann als Beraterin engagiert, während Aat Vos die Innengestaltung übernahm und hierfür ebenfalls Methoden für eine Bürgerbeteiligung einführte. Anja Flicker resümierte, dass es insbesondere bei einer Methode wie Design Thinking nötig sei, jemanden zu haben „der einen so da durchführt“ (Transkript Anja Flicker: Absatz 29). In Tübingen halfen eine Gruppe Studierender der Hochschule der Medien und deren Professorin sowie zahlreiche Kooperationspartner bei der Vorbereitung und Organisation der Beteiligungsveranstaltungen (Transkript Martina Schuler: Absatz 31).

### **Subkategorie „Einfach machen“**

In der Kategorie „Lessons Learned“ nimmt die Subkategorie „Einfach machen“ einen wichtigen Stellenwert ein. So war sie mit insgesamt sechs Nennungen die am zweithäufigsten genannte Subkategorie in dieser Kategorie. Natürlich ist eine gute Planung und Vorbereitung der Bürgerbeteiligungsmaßnahme wichtig, dennoch sind sich Anja Flicker und Ingo Tschepe einig, dass man eine solche Beteiligung nicht bis ins kleinste Detail durchplanen muss. So ist es wichtiger, überhaupt erst einmal loszulegen und den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit einer Beteiligung zu bieten und in einen Dialog zu treten. Dabei kommt es laut Ingo Tschepe nicht zwangsläufig darauf an, eine Repräsentativität der Teilnehmenden zu erreichen, vielmehr zähle die Möglichkeit der Beteiligung an sich.

[...] ich glaube, man muss erstmal damit anfangen und Leute dafür interessieren. Das haben wir auch bei diesem Kartenspiel, Leute, die sich auch am Anfang nicht dafür interessiert haben, fanden das dann doch interessant. [...] Aber solche Sachen anzufangen und zu sagen, ok, jetzt müssen wir eine repräsentative oder wir müssen jetzt auch die Nicht-Nutzer und Nutzer. [...] man sollte da spielerischer rangehen und einfacher rangehen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 43).

Vieles muss man einfach ausprobieren und dann schauen, wie die Menschen darauf reagieren, und welche Sachen funktionieren und welche vielleicht auch nicht (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 45, 53). Auch Anja Flicker ist der Meinung, dass man sich ruhig trauen und durch die Anwendung in der Praxis Erfahrung mit den Beteiligungsmethoden sammeln sollte (Transkript Anja Flicker: Absatz 29).

### **Subkategorie „Scheitern als Chance“**

Mit der Gestaltung von Beteiligungsangeboten gehen auch Rückschläge einher. So funktioniert nicht alles auf Anhieb, was man sich vorher überlegt hat, und es werden nicht alle Angebote von der Bevölkerung gleich gut wahrgenommen. So kam es, dass beispielsweise in Würzburg ein geplanter Workshop für Jugendliche in der Baustelle nicht wie ursprünglich gedacht funktionierte, da hierfür nur ein Teilnehmer gewonnen werden konnte. Rückwirkend berichtet Anja Flicker, dass dieses Angebot nicht konsequent genug durchdacht und aus der Kundensicht, sondern eher aus Sicht der Bibliothek geplant worden war (ebd.: Absatz 31). Doch auch aus solchen Erfahrungen lassen sich Rückschlüsse ziehen und das Scheitern bzw. die Unsicherheit nicht zu wissen, was funktioniert, sollten als Chance gesehen werden, Verschiedenes auszuprobieren und mit den Bürgerinnen und Bürgern ins Gespräch zu kommen.

Man muss natürlich auch damit leben, dass [bei] manche[n] Sachen dann die Antwort[en] vielleicht nicht so sind, [...] wie man sie erwartet oder wie man sie sich wünscht. Aber das ist, glaube ich, das Risiko, was man eingehen muss. [...] man kann auch Sachen ausprobieren, die dann halt nicht funktionieren und das gehört, glaube ich, auch dazu (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 47).

Das „fröhliche Scheitern“ ist ein Teil des Design Thinking Prozesses, welcher nicht linear verläuft, sondern auf stetige Rückkopplungen mit den Nutzerinnen und Nutzern und die anschließende Überarbeitung der Prototypen setzt. Ziel ist es, nicht von vornherein ein perfektes Ergebnis zu produzieren, sondern dieses im Dialog mit den Nutzerinnen und Nutzern gemeinschaftlich weiterzuentwickeln.

[...] und wirklich, dass es nichts ausmacht, wenn was nicht funktioniert. Also dieses „fröhlich Scheitern“ oder so heißt es. [...] dieses ganze Perfektionistische muss man so ein bisschen hinter sich lassen und sehen, dass man irgendwie mit den Leuten ins Gespräch kommt [...] (Transkript Anja Flicker: Absatz 29).

### **Subkategorie „Positive Erfahrungen“**

Alle Interviewten ziehen eine positive Bilanz aus der Bürgerbeteiligung und heben die lohnenswerten Erfahrungen, welche sie hiermit gemacht haben hervor. So war es eine

schöne und motivierende Erfahrung, zu sehen, mit welchem Interesse die Bürgerinnen und Bürger auf die Beteiligungsangebote reagieren.

Aber das lohnt sich [...], um den Bürgern das Gefühl zu geben, sie sind beteiligt, sie können mitreden, sie können auch mal was loswerden, was ja auch mal wichtig ist (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 29).

Auf den Weg geben möchte ich, dass es sich sehr, sehr lohnt (Transkript Anja Flicker: Absatz 29).

### **Subkategorie „Legitimation abholen“**

Eine Erkenntnis aus den Beteiligungsprojekten ist, dass die Vorstellungen der Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter und die der Bürgerinnen und Bürger in der Regel gar nicht so weit auseinander liegen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 25, 27). So erhalten viele Ideen die Zustimmung der Bürgerinnen und Bürger, was auch dazu führt, dass anschließend getroffene Entscheidungen besser legitimiert werden können.

Das heißt ja nicht, dass alles falsch war. Im Gegenteil für ganz vieles holt man sich sozusagen die Legitimation ab. Auch das ist ein schönes Ergebnis, dass man sagt, hätten wir auch so gedacht, schön, dass das jetzt auch als Kundenfeedback kommt, dass wir da auf dem richtigen Weg sind (Transkript Anja Flicker: Absatz 29).

### **Subkategorie „Überraschende Erkenntnisse“**

Trotz allem erhält die Bibliothek durch die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger teils auch überraschendes Feedback und Erkenntnisse, woran deutlich wird, dass das Bibliothekspersonal und die Nutzerinnen und Nutzer einige Dinge unterschiedlich wahrnehmen und bewerten (Transkript Martina Schuler: Absatz 27).

[...] bei dieser Gestaltung kamen schon auch ein paar Überraschungen heraus, dass da auch so auf Sachen Wert gelegt wird, die wir vielleicht gar nicht so wichtig fanden (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 25).

Meist ergeben sich durch die Möglichkeit der Kommunikation und des Austauschs zudem weitere Aspekte und Anregungen, welche eigentlich nicht Teil der ursprünglich geplanten Fragestellung waren.

### **Subkategorie „Innere Haltung verändern“**

Eine hohe Relevanz weist weiterhin die Subkategorie „Innere Haltung verändern“ auf, welche mit insgesamt acht Nennungen, die am häufigsten genannte Subkategorie in dieser Kategorie ist. So ziehen alle drei Interviewten aus der Beteiligung die Erkenntnis,

dass diese einen Wandel der inneren Haltung erfordert. Die Bibliothek muss sich ein Stück weit von ihrer Expertenrolle und ihren bibliothekarischen Überzeugungen lösen und sich für das Wissen und das Feedback der Bürgerinnen und Bürger öffnen, anstatt immer nur bereits fertiggestellte Angebote und Räumlichkeiten zu präsentieren.

Und das ist, glaube ich, das, was wir lernen müssen. [...] einfach auch sagen, ok, wir sind Experten und wir nutzen das Wissen, das die Bürger haben und das, was sie wollen und bauen daraus was (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 49).

Ich glaube, das wichtigste ist, dass man wirklich Interesse daran hat, das von den Menschen zu hören, was die zu sagen haben und darauf Rücksicht zu nehmen und [...] diese Bibliotheksbedürfnisse oder Parameter, wo wir immer denken, das ist aber das wichtigste, dass man bereit ist, das zu hinterfragen (Transkript Anja Flicker: Absatz 29).

Im Bildungshaus Norderstedt beispielsweise sollen die dortigen Einrichtungen nicht die Hausherren sein, welche alleine über die Angebote, die dort stattfinden sollen, bestimmen. Stattdessen sind sie die Gastgeber, welche sich an den Wünschen und Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden orientieren und diesen auch zuhören müssen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 55). Teil eines solchen Mentalitätswandels ist, sich zu überlegen, wie eine kontinuierliche Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger ermöglicht werden kann, da die zu entwickelnden Angebote über einen längeren Zeitraum Bestand haben sollen (ebd.: Absatz 53).

#### **4.6.10 Kategorie „Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger“**

In diese deduktiv gebildete Kategorie wurden Informationen zu den Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger zugeordnet. Hierbei folgte eine Unterteilung in Textstellen, welche sich um persönliches Feedback drehten und Textstellen, welche Informationen zu der Anzahl der Teilnehmenden bei den Beteiligungsangeboten enthielten.

##### **Subkategorie „Persönliches Feedback“**

Die Reaktion der Bürgerinnen und Bürger auf die Beteiligungsmöglichkeit fiel überwiegend sehr positiv aus. So freuten sich die Menschen über die Beteiligung als Chance, ihre Ideen und Meinungen zu äußern und waren gerne bereit, beispielsweise an Gesprächen teilzunehmen. Einige waren zudem am weiteren Verlauf des Projektes interessiert und unterbreiteten über das eigentliche Beteiligungsangebot hinaus Vorschläge (Transkript Martina Schuler: Absatz 31; Transkript Ingo Tschepe: Absatz 31).

Also wir hatten eigentlich überwiegend sehr gutes, sehr positives Feedback dazu. Also einfach so zu dieser Möglichkeit, da mitmachen zu können und auch großes Interesse (Transkript Anja Flicker: Absatz 31).

Allerdings gab es durchaus auch kritische Stimmen, welche ihr Misstrauen über die Umsetzung von Ergebnissen aus den Beteiligungen äußerten. Hier musste teilweise viel Informations- und Aufklärungsarbeit bezüglich der Weiterverarbeitung der Ergebnisse geleistet werden (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 31). In Tübingen wurde beispielsweise angemerkt, dass die Bibliothek selbst ebenfalls mehr tun und sich mehr engagieren könnte (Transkript Martina Schuler: Absatz 35).

### **Subkategorie „Teilnehmerzahl“**

Das Interesse der Bürgerinnen und Bürger spiegelte sich auch in den Teilnehmerzahlen der Beteiligungs- und Informationsveranstaltungen wider. So kamen zum Architekturwettbewerb in Norderstedt zwischen 200 und 250 Leuten, welche sich die Entwürfe ansahen und auf dem Gesundheitstag beteiligten sich 60 bis 70 Personen am Kartenspiel zur Gestaltung des Bildungshauses (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 33). Auch der Stand auf dem Baustellenfest in Würzburg sowie die Beteiligungsmöglichkeiten am Langen Samstag in Tübingen wurde von vielen Bürgerinnen und Bürgern wahrgenommen.

Also wir waren mal auf so einem Baustellenfest da oben, alles mögliche, was so im Bau war, hat sich präsentiert. Und da kamen massenhaft Leute [...] und da haben wir gedacht, ach ja wir stellen uns mit so einem Stand da hin und legen mal so unsere Pläne aus, wie weit wir jetzt sind und so. Und von 10 bis 17 Uhr - mein Kollege und ich wir waren zu zweit - wir haben ununterbrochen geredet (Transkript Anja Flicker: Absatz 31).

Das waren am Ende ungefähr 300 Bibliotheksbesucher, die an irgendeiner Station ihre Meinung abgegeben haben. [...] also wir hatten damit quasi eine sehr breite Basis für unsere ganzen Beteiligungsprozesse (Transkript Martina Schuler: Absatz 25).

### **4.6.11 Kategorie „Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken“**

In die Kategorie „Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken“ wurden Textstellen eingeordnet, in denen die Interviewten eine Einschätzung zur Relevanz des Themas Bürgerbeteiligung auf der Grundlage ihrer eigenen Beteiligungserfahrungen geben. Diese Kategorie wurde deduktiv anhand des siebten Themenkomplexes des Interviewleitfadens entwickelt.



### **Subkategorie „Bibliothek als Identifikationsort“**

Anja Flicker und Ingo Tschepe sind der Meinung, wenn Bibliotheken Identifikationsorte und Communities um sie herum aufbauen wollen, müssen sie die Bürgerinnen und Bürger an der Entwicklung dieser Orte beteiligen (Transkript Anja Flicker: Absatz 33). Nur so könnten Orte entstehen, zu denen die Menschen eine Verbindung haben, nämlich weil sie in deren Aufbau involviert waren.

Und ein Stück weit brauchen die Bürger auch so eine Identifikation, das ist ein Ort, den sie mitentwickelt haben. Also wo sie auch mal gefragt worden sind. Und das sind, glaube ich, wichtige Voraussetzungen, um dann auch sozusagen solche Orte mit Leben zu erfüllen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 39).

### **Subkategorie „Beteiligungswunsch in der Bevölkerung“**

Ein weiterer Grund für die Relevanz von Bürgerbeteiligung für Bibliotheken ist laut Ingo Tschepe der Wunsch großer Teile der Bevölkerung nach einer stärkeren Einbeziehung und Beteiligung. Bibliotheken sollten diesem Wunsch nachkommen, den Bürgerinnen und Bürgern zuhören und ihnen das Gefühl geben, man interessiert sich für ihre Meinung und schätzt diese wert (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 39).

### **Subkategorie „Vorbildfunktion in der Kommune“**

Informelle participatory measures can be carried out voluntarily by libraries, they are not legally prescribed. However, Anja Flicker believes that this will change over time. In Würzburg, more and more projects are being set up with the participation of the population, so that libraries will eventually no longer have to come up with them, but citizens will be involved in the design and decision-making processes. Libraries could have a role model function in the community, as they show that they are open to citizens and their needs. Libraries could have a role model function in the community, as they show that they are open to citizens and their needs. Libraries could have a role model function in the community, as they show that they are open to citizens and their needs.

Also wir Bibliotheken sind ja eigentlich für sowas offen und [...] können, glaube ich, auch gute Vorbilder sein auch in der Kommune und sagen, ja wir machen das schon (Transkript Anja Flicker: Absatz 33).

Aktuell bieten sich den Bibliotheken auf dem Feld der Bürgerbeteiligung zudem noch viele Gestaltungsmöglichkeiten. So besteht beispielsweise die Wahl, was die Methoden oder das Hinzuziehen von Beraterinnen und Beratern angeht. Diese gilt es zu nutzen und zu erproben, bevor sich in der eigenen Kommune eventuell feste Prozesse und Methoden durchsetzen, welche dann übernommen werden müssen.

# 5 Toolbox für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen in Bibliotheken

Auf der Grundlage der Fachliteratur, der Analyse verschiedener nationaler und internationaler Praxisbeispiele sowie den Erfahrungen und Anregungen aus den durchgeführten Experteninterviews wurde eine Toolbox für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen in Bibliotheken entwickelt. Hierzu wurde zunächst überlegt, welche Anforderungen eine solche Toolbox erfüllen sollte. Anschließend werden die Leserinnen und Leser in vier Schritten durch die Planung und Durchführung eines Beteiligungsprozesses geleitet und es folgen Tipps für die erfolgreiche Gestaltung von Beteiligungsverfahren. Ergänzt wird die Toolbox durch die Vorstellung ausgewählter und für Bibliotheken geeigneter Beteiligungsmethoden.

## 5.1 Anforderungen an diese Toolbox

Der englische Begriff „Toolbox“ lässt sich im Deutschen mit Werkzeugkasten übersetzen. Ein solcher Werkzeugkasten beinhaltet in der Regel kleine Werkzeuge oder Tools, welche beispielsweise im Haus oder für die Reparatur von Fahrzeugen verwendet werden (Cambridge University Press 2019). Der Einsatz dieser Werkzeuge soll hierbei dem Nutzer bzw. der Nutzerin die Arbeit erleichtern.

Die im Rahmen dieser Masterarbeit entwickelte Toolbox soll den Leserinnen und Lesern das nötige Prozesswissen für die Vorbereitung und Durchführung eines Beteiligungsverfahrens liefern und ihnen einen Leitfaden mit wichtigen Schritten und Werkzeugen an die Hand geben. Mithilfe ihrer Tools soll sie die Erstellung eines Beteiligungskonzepts erleichtern, sodass ein Beteiligungsprozess ein realisierbarer Aufwand für die Bibliothek bleibt. Zielgruppe der Toolbox sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliotheken, welche einen Bürgerbeteiligungsprozess in ihrer Einrichtung initiieren und sich über Möglichkeiten und Methoden der Bürgerbeteiligung informieren möchten. Die Toolbox bietet den Leserinnen und Lesern hierbei folgenden Nutzen:

- Übersichtliche und strukturierte Darstellung von praxisrelevantem Wissen, welche einen schnellen Überblick über das weite Feld der Bürgerbeteiligung ermöglichen soll.
- Kompakte Vermittlung der wichtigsten Schritte für die Vorbereitung und Durchführung von Beteiligungsprozessen.
- Erstellung eines Beteiligungskonzepts auch ohne externe Beratung oder Fortbildung.
- Kenntnisse über verschiedene Methoden, welche für die Durchführung von Beteiligungsverfahren in Bibliotheken angewendet werden können.
- Checklisten und Praxistipps für den Übergang von der Theorie in die Praxis.

## 5.2 Ablauf eines Beteiligungsprozesses

Ein Beteiligungsprozess setzt sich aus einer Reihe von Phasen zusammen, welche nacheinander durchlaufen werden (siehe Abbildung 11). Die einzelnen Phasen gehen hierbei ineinander über, wobei auch Rückkopplungsschleifen möglich sind (MWIDE 2017, S. 16).

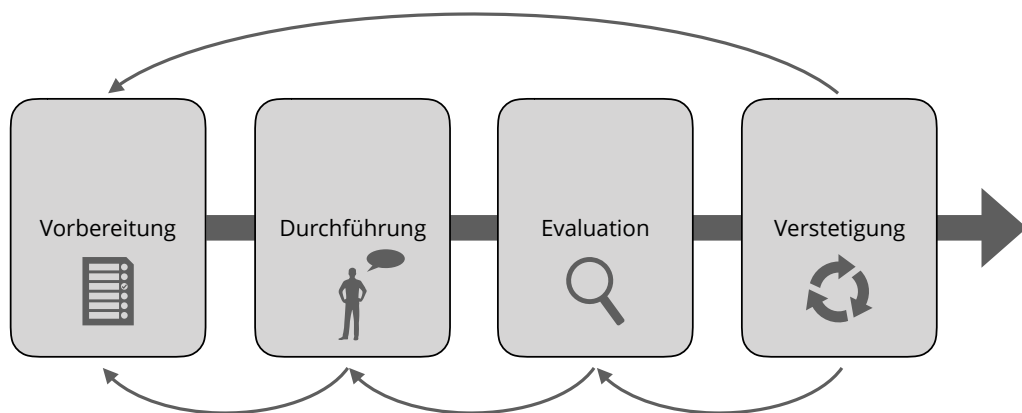


Abb. 11: Ablauf eines Beteiligungsprozesses

In der *Vorbereitungsphase* werden die Ausgangslage für das Beteiligungsverfahren analysiert, relevante Akteure ermittelt und die Beteiligungsintensität sowie passende Beteiligungsmethoden ausgewählt. Insbesondere die Information der Bürgerinnen und Bürger spielt in dieser Phase, aber auch in den weiteren Phasen des Beteiligungsverfahrens eine wichtige Rolle. „Information macht überhaupt erst mitwirkungsfähig, denn sie ist die Grundlage dafür, dass alle ‚mitreden‘ können“ (Städtetag Baden-Württemberg 2012, S. 37). Im Anschluss an die Vorbereitungsphase erfolgt die *Durchführungs-*

*phase*. In dieser findet mit der Durchführung der gewählten Beteiligungsmethoden die zentrale Phase des Beteiligungsprozesses statt. In der *Evaluationsphase* wird das Beteiligungsverfahren schließlich ausgewertet und überprüft, inwiefern die Ziele der Beteiligung erreicht wurden. Nach der erfolgreichen Durchführung und Evaluation des Beteiligungsverfahrens, gilt es nun im nächsten Schritt an einer *Verstetigung* der Beteiligung zu arbeiten. Hierdurch soll den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit gegeben werden, sich zukünftig weiter an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen (Alcántara et al. 2014, S. 135f.). Die einzelnen Phasen eines Beteiligungsprozesses werden in den nächsten Unterkapiteln Schritt für Schritt ausführlich vorgestellt.

## **5.3 Schritt 1: Vorbereitung des Beteiligungsprozesses**

Für die erfolgreiche Durchführung eines Beteiligungsprozesses sind eine gute Planung und Vorbereitung essenziell. „Je besser Beteiligung geplant und umgesetzt wird, desto größer sind die daraus erwachsenden Chancen und desto geringer die damit verbundenen Risiken“ (Bertelsmann Stiftung 2013, S. 12). Die Vorbereitung umfasst hierbei sowohl eine Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse als auch die Festlegung der Beteiligungsintensität sowie die darauf abgestimmte Auswahl der Beteiligungsmethoden. Bevor jedoch mit der eigentlichen Vorbereitung der Bürgerbeteiligung begonnen werden kann, muss man sich zunächst über die Voraussetzungen für Beteiligungsprozesse im Klaren sein.

Zusätzlich zu den Ausführungen in diesem Kapitel erfolgt zudem die Ausarbeitung einer Checkliste mit Leitfragen für die Vorbereitung, welche im Anhang D dieser Masterarbeit beigelegt ist.

### **5.3.1 Voraussetzungen für Bürgerbeteiligung**

Zu Beginn soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass informelle Beteiligungsprozesse, wie sie im Folgenden näher beschrieben werden, formelle Entscheidungsprozesse ergänzen, diese jedoch keinesfalls ersetzen (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 39). Eine Bürgerbeteiligung wird in der Regel ergänzend durchgeführt, um das Wissen und die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen. Die letztendliche Entscheidung über die Umsetzung und den Umgang mit den Ergebnissen liegt jedoch stets bei der beteiligenden Einrichtung. Gleichwohl sollte auf die Durchführung reiner Proforma-Beteiligungsangebote oder sogenannter „Schein-Partizipation“ verzichtet werden, wenn auf Seiten der Entscheidungsträger kein echtes Interesse besteht, die aus den Beteiligungen gewonne-

nen Erkenntnisse in die letztendliche Entscheidung einfließen zu lassen (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 41).

### **Frühzeitige und kontinuierliche Beteiligung**

Zunächst sollte darauf geachtet werden, dass eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt erfolgt, zu dem noch genügend Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume zur Verfügung stehen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 7). Erfolgt die Beteiligung erst, wenn bereits alle grundlegenden Entscheidungen getroffen wurden, besteht die Gefahr, dass sich die Beteiligung schnell zu einer „Schein-Partizipation“ entwickelt. Im Idealfall erfolgt die Beteiligung außerdem über alle Projektphasen hinweg, sodass die Bürgerinnen und Bürger insbesondere bei über einen längeren Zeitraum verlaufenden Projekten die Möglichkeit erhalten, an vielen Projekt- und Entscheidungsphasen mitzuwirken (Klages/Vetter 2013, S. 52). Die Beteiligungsmöglichkeiten sollten jedoch stets sinnvoll in den Gesamtprozess des Projekts eingebunden werden (Keppler 2010, S. 26).

### **Wandel der inneren Haltung**

Eine wichtige Voraussetzung, welche sich unter anderem aus den Experteninterviews ergeben hat, ist ein Wandel der inneren Haltung, welcher sich bei den beteiligten Einrichtungen vollziehen muss. So muss sich die Bibliothek zu einem Einstellungs- und Rollenwandel entschließen, sich ein Stück weit von ihrer Expertenrolle und ihren bibliothekarischen Überzeugungen lösen und sich auch für das Wissen und das Feedback der Bürgerinnen und Bürger öffnen (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 49; Transkript Anja Flicker: Absatz 29). Das Engagement der Bevölkerung sollte vielmehr wertgeschätzt und die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger aktiv unterstützt werden (Keppler 2010, S. 27). Die Bibliotheksleitung, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können diesen Einstellungswandel unterstützen, indem sie ein solches Beteiligungsprojekt aktiv vorantreiben und den Erfolg der Beteiligung zu ihrem persönlichen Anliegen machen (Klages/Vetter 2013, S. 94). So spielte im Falle der interviewten Einrichtungen die Bibliotheksleitung meist eine tragende Rolle sowohl bei der Entscheidung für die Durchführung der Beteiligung als auch bei der anschließenden Planung und Organisation.

Doch nicht nur die Beteiligungsbereitschaft der Bibliothek ist Voraussetzung für eine Bürgerbeteiligung. Die Bürgerinnen und Bürger müssen ebenfalls bereit sein, mitzuwirken und mitentscheiden zu wollen und eventuelle Vorurteile gegenüber einer solchen Beteiligung ab- und stattdessen ein Vertrauen aufzubauen (Mauch 2014, S. 34).

## **Interne Kommunikation**

Die interne Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spielt bei der Planung und Durchführung von Beteiligungsprozessen eine wichtige Rolle. So sollte neben der externen Partizipation ebenfalls die organisationsinterne Partizipation beachtet werden, um auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Veränderungsprozessen zu beteiligen (Hartung/Lienhard/Schütte 2018, S. 535; Mauch 2014, S. 79). Dies ist insbesondere wichtig, um den oben erwähnten Einstellungs- und Rollenwandel vollziehen zu können und ein Verständnis für die Ziele und Hintergründe der Beteiligung zu schaffen. Auch möglichen Ängsten auf Seiten der Beschäftigten kann so entgegen gewirkt werden. Teilweise kann es notwendig sein, die Kommunikation auf die Politik und Verwaltung zu erweitern und diese ebenfalls in die Beteiligungsprozesse einzubeziehen, wie dies beispielsweise in Tübingen oder Norderstedt geschah (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 5; Transkript Martina Schuler: Absatz 7).

## **Entwicklung eines Konzepts**

In der Fachliteratur herrscht Einigkeit darüber, dass die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger die Entwicklung eines Beteiligungskonzepts bzw. eines Fahrplans für die Beteiligung voraussetzt (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 42; Hartung/Lienhard/Schütte 2018, S. 535; Keppler 2010, S. 26). Hierzu sollte man sich vorab unter anderem Gedanken über das Beteiligungsziel, die Beteiligungsintensität, die Auswahl geeigneter Methoden und Instrumente sowie über mögliche Kriterien für die Evaluation des Verfahrens machen (Mauch 2014, S. 152f.). Dies kann beispielsweise im Rahmen einer internen Teambesprechung oder unter Einbezug von externen Beraterinnen und Beratern erfolgen. Auf die einzelnen Aspekte eines solchen Beteiligungskonzepts soll in dieser Toolbox ausführlich eingegangen werden.

## **Prozessmanagement**

Eng verknüpft mit der Entwicklung eines Beteiligungskonzepts ist auch das Prozess- bzw. Beteiligungsmanagement, welches der Organisation und Steuerung des Beteiligungsprozesses dient (Keppler 2010, S. 27; Mauch 2014, S. 47). In den Einrichtungen, die Gegenstand der Interviews waren, lag dieses Beteiligungsmanagement meist in den Händen der Bibliotheksleitung. Hinzu kam die Bildung verschiedener Projektteams, welche sich mit unterschiedlichen Aspekten des Themas oder mit speziellen Zielgruppen befassten (siehe Kapitel 4.6.1 und 4.6.3). Je nach Art des Projekts kann eine fachbereichs- oder projektübergreifende Koordination der Bürgerbeteiligung beispiels-

weise mit der Verwaltung oder externen Kooperationspartnern nötig sein (Klages/Vetter 2013, S. 94).

### **5.3.2 Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse**

Nachdem sich Klarheit über die Voraussetzungen, welche für eine Bürgerbeteiligung vorliegen sollten, verschafft wurde, empfiehlt es sich im nächsten Schritt, eine Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse durchzuführen (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 86). Diese kann im Rahmen eines Vorgesprächs erfolgen, in dem die Initiierenden der Bürgerbeteiligung ihre Vorstellungen abgleichen und aus den Ergebnissen der Analyse gemeinsam ein Konzept für die Beteiligung erarbeiten. Für die Durchführung der Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse kann das von der Autorin entwickelte Schema, welches sich in Anhang C befindet, herangezogen werden. In diesem werden wichtige Fragen für die Vorbereitung des Beteiligungsverfahrens übersichtlich dargestellt. Die Analyse sollte Erkenntnisse über die folgenden Punkte beinhalten:

#### **Thema und Zielsetzung des Verfahrens**

Zunächst sollte sich die Bibliothek die Frage nach dem „Was?“ und „Wozu?“ stellen. Was sollen die Inhalte bzw. Themen der Bürgerbeteiligung sein? Hier gilt es zu klären, für welche Frage oder Herausforderung die Bibliothek durch die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger eine Lösung finden möchte (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 30). Außerdem müssen die Ziele, welche mit der Beteiligung verfolgt werden sollen, bereits im Vorfeld definiert werden. Hierbei kann es sich beispielsweise um die Nutzerorientierung, das Anbieten eines Austauschs und Dialogs oder die Kundenbindung handeln (siehe Kapitel 4.6.2). Die Relevanz einer konkreten Fragestellung und Zielsetzung ging auch aus den Experteninterviews hervor. So merkte Ingo Tschepe an, durch den Einsatz konkreter Fragestellungen sei ein zielgerichteteres Arbeiten mit den Nutzerinnen und Nutzern möglich. Durch eine klare Kommunikation könne zudem verhindert werden, dass die Bevölkerung zu hohe Erwartungen bezüglich der Ergebnisse und ihrer tatsächlichen Einflussmöglichkeiten durch die Beteiligung hegt (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 29). Die Planung des Themas und der Zielsetzung der Beteiligung sollte jedoch stets im Kontext des Projekts, zu dem das Beteiligungsangebot als Ganzes gehört, erfolgen (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 31).

#### **Auswahl und Ansprache der Zielgruppe**

Ebenso wichtig wie die Festlegung des Themas und der Zielsetzung ist die Auswahl der Zielgruppe für das Beteiligungsverfahren. Hierzu müssen die an dem Projekt Interes-

sierten bzw. die von bestimmten Entscheidungen direkt Betroffenen ermittelt werden. Dies können Bürgerinnen und Bürger sowie gegebenenfalls politische Entscheidungsträgerinnen und -träger oder die Verwaltung sein (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 87; Klages/Vetter 2013, S. 103). Für wen soll das Beteiligungsverfahren gedacht sein bzw. welche Gruppen sollen damit angesprochen werden? Die so definierte Zielgruppe sollte nun auf ihre Interessen und Bedürfnisse in Bezug auf das Projekt untersucht werden. Diese Akteurs- und Interessenanalyse kann wichtige Hinweise über die Wünsche und das Interesse der Menschen an einer Beteiligung liefern sowie bereits im Vorfeld Aufschluss über mögliche gegensätzliche Interessen und Nutzungskonflikte geben (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 334; Klages/Vetter 2013, S. 103).

Für die Auswahl und Einladung der festgelegten Zielgruppen stehen weiterhin verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Wird nach dem Freiwilligkeitsprinzip vorgegangen, so können alle Bürgerinnen und Bürger, die Interesse haben und sich angesprochen fühlen, an der Beteiligung teilnehmen. Bürgerinnen und Bürger, die nicht an dem Beteiligungsangebot teilnehmen, entscheiden sich somit bewusst für eine Nichtteilnahme (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 70). In den befragten Bibliotheken wurde überwiegend nach diesem Freiwilligkeitsprinzip vorgegangen, um eine möglichst breite Öffentlichkeit anzusprechen (siehe Kapitel 4.6.4). So wurden offene Formate wie der „Lange Samstag“ in Tübingen oder der Architekturwettbewerb in Norderstedt über Flyer und Plakate sowie Pressearbeit beworben. Ein Nachteil dieser Vorgehensweise ist jedoch, dass bei solchen offenen Beteiligungen meist gut informierte und kommunikative Personen kommen, welche artikulationsstark und häufig bereits engagiert sind (ebd., S. 336).

Für die gezielte Ansprache beispielsweise von Minderheitengruppen bietet sich das Schneeballprinzip, wie es Benighaus, Wachinger und Renn (2016, S. 336) beschreiben, an. Hierbei werden Multiplikatoren oder spezielle, schwerere zu erreichende Zielgruppen gezielt angesprochen und zu einer Teilnahme eingeladen. In den Experteninterviews zeigte sich, dass in den betroffenen Einrichtungen ebenfalls auf dieses Prinzip zurückgegriffen wurde. So wurden unter anderem Kooperationspartner, wie Lehrerinnen und Lehrer oder Gremien der Stadt genutzt, um bestimmte Zielgruppen erreichen zu können (Transkript Martina Schuler: Absatz 17).

Schließlich besteht noch die Möglichkeit, die Teilnehmenden durch eine Zufallsauswahl zu gewinnen. Ziel ist es hierbei, „über ein repräsentatives Auswahlverfahren einen Querschnitt durch die Bevölkerung oder durch die Zahl der Betroffenen anzusprechen“ (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 71). Jedoch besteht hier ebenso das Problem,



dass schlussendlich nur interessierte Personen an dem Beteiligungsangebot teilnehmen werden, da niemand zu einer Teilnahme gezwungen werden kann.

Je nach Art und Dauer des Beteiligungsverfahrens kann es zudem sinnvoll sein, zusätzliche Anreize für eine Beteiligung zu schaffen, da sich insbesondere bei komplexeren und zweitaufwendigeren Verfahren die Rekrutierung von Teilnehmenden als schwierig gestalten kann (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 74).

### **Rahmenbedingungen des Verfahrens**

Ein weiterer Bestandteil der Vorbereitung eines Beteiligungsprozesses ist die Klärung der Rahmenbedingungen des Verfahrens. Diese können unter anderem planerische oder politische Vorgaben sowie zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen umfassen (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 42; Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 90). Eventuell gibt es besondere regionale Rahmenbedingungen, welche bei der Planung der Bürgerbeteiligung berücksichtigt werden müssen (Keppler 2010, S. 24f.).

Bei der Festlegung des Zeitrahmens für die einzelnen Beteiligungsveranstaltungen, sollte darauf geachtet werden, dass dieser nicht zu weit gewählt wird, um eine Überforderung und ein nachlassendes Interesse der Bürgerinnen und Bürger zu vermeiden. Zudem sollten die Auswertung und Weiterverarbeitung der Ergebnisse zeitnah erfolgen und an die Bevölkerung zurückgespiegelt werden (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 333). Es sollte allerdings genügend Zeit für die Vorbereitung und insbesondere für die Einladung der Teilnehmenden eingeplant werden. Insgesamt dürfen der zeitliche sowie der personelle Aufwand für die Planung und Durchführung einer Beteiligungsmaßnahme keinesfalls unterschätzt werden. Alle Interviewpartnerinnen und -partner gaben an, dass der Zeitaufwand eine große Herausforderung darstellte, welche es zu meistern galt (siehe Kapitel 4.6.8). Ein gutes Zeit- und Projektmanagement sowie klare Absprachen zwischen allen Beteiligten, insbesondere mit den nicht aktiv in die Beteiligung involvierten Kolleginnen und Kollegen, sind für eine erfolgreiche Durchführung der Beteiligung essenziell.

Eventuell durch das Beteiligungsverfahren anfallende Kosten müssen im Vorfeld bedacht werden. Dies können direkte Kosten, in Form von Raum- und Materialkosten, Kosten für externe Beratung oder Moderation sowie für das Bereitstellen von Snacks und Getränken, aber auch indirekte Kosten für den Personalaufwand sein (ebd., S. 342).

### **Mandat**

Schließlich muss innerhalb der eigenen Einrichtung noch definiert werden, welches Mandat bzw. welcher Handlungs- und Entscheidungsspielraum dem Beteiligungsver-

fahren zugrunde liegt. Welche Entscheidungen wurden bereits getroffen und an welchen Stellen können die Bürgerinnen und Bürger Wünsche und Ideen äußern? (Allianz Vielfältige Demokratie/Bertelsmann Stiftung 2018, S. 15; Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 338). Hierzu zählt auch, dass im Vorfeld Klarheit darüber hergestellt werden sollte, welche Anforderungen an das Ergebnis der Beteiligung gestellt werden, wie dieses konkret aussehen und wie die Einbeziehung der Ergebnisse in die weitere Planung und Entscheidung erfolgen sollen. Diese Überlegungen zum Mandat der Bürgerbeteiligung bilden die Grundlage für die Bestimmung der Beteiligungsintensität, welche im nächsten Schritt erfolgt.

### **5.3.3 Festlegung der Beteiligungsintensität**

Im Anschluss an die Durchführung der Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse muss geklärt werden, wie weit die Einflussmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger reichen sollen. Für die Festlegung der Beteiligungstiefe kann sich an den verschiedenen Modellen zur Unterteilung der Intensität von Bürgerbeteiligung, welche in Kapitel 2.5 vorgestellt wurden und deren Stufen in der Regel von der Information bis zur vollständigen Abgabe der Entscheidung an die Bürgerinnen und Bürger reichen, orientiert werden. Weiterhin können die folgenden Fragen bei der Festlegung der Beteiligungstiefe eine Hilfestellung bieten (Allianz Vielfältige Demokratie/Bertelsmann Stiftung 2018, S. 22):

- Soll die Bevölkerung lediglich über das Projekt oder ergriffene Maßnahmen informiert werden, weil die eigentliche Entscheidung bereits getroffen wurde?
- Sollen die Bürgerinnen und Bürger konsultiert und ihre Wünsche und Anregungen in Abwägungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden?
- Möchte die Bibliothek mit den Bürgerinnen und Bürgern kooperieren und ihnen Mitentscheidungs- und Gestaltungsspielräume gewähren? Wenn ja, wie sollen diese aussehen?
- Sollen die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit erhalten, abzustimmen und damit direkt über die Umsetzung eines Projekts zu entscheiden?

Wie die Praxisbeispiele und die Experteninterviews zeigen, findet die Beteiligung der Öffentlichkeit in Bibliotheken in den meisten Fällen auf den Stufen der Information, Mitwirkung oder Mitentscheidung statt. Allerdings ist in der Fachliteratur durchaus strittig, inwiefern die Stufe der Information bereits als Beteiligung gesehen werden kann (Mauch 2014, S. 147). Die Information der Bürgerinnen und Bürger über das geplante Vorhaben dient jedoch als eine wichtige Grundlage für eventuelle daran anknüpfende Beteiligungshandlungen. Die Stufe der Ermächtigung bzw. die vollständige

Abgabe der Entscheidung an die Bürgerinnen und Bürger erfolgt hingegen eher selten und so können hierzu am ehesten das Modell der Patron-Driven Acquisition oder der Aufbau von communitybetriebenen Makerspaces und Repair-Cafés gezählt werden (Vonhof 2017, S. 230).

### 5.3.4 Auswahl passender Beteiligungsmethoden

Wie die Abbildung 12 zeigt, wird die Bestimmung passender Methoden und Verfahren für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger in der Regel durch die Zielsetzung der Partizipation, die Zielgruppe, die Beteiligungsintensität sowie den Ansatz der Partizipation (das Mandat) festgelegt (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 91).

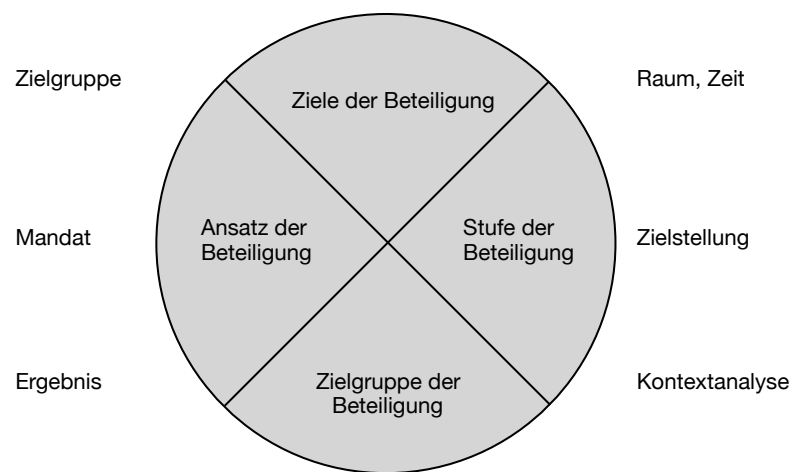


Abb. 12: Auswahl der Beteiligungsmethoden nach Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 91

Neben diesen Voraussetzungen spielen jedoch auch weitere Rahmenbedingungen, wie räumliche oder zeitliche Vorgaben, eine Rolle bei der Auswahl passender Beteiligungsmethoden. So gibt es Beteiligungsmethoden, welche nur wenig Zeit in Anspruch nehmen (beispielsweise Appreciative Inquiry oder World Café), andere Verfahren, wie die Zukunftswerkstatt, wiederum erstrecken sich hingegen über mehrere Tage (Nanz/Fritsche 2012, S. 107f.). Auch die mögliche Teilnehmerzahl kann von Verfahren zu Verfahren unterschiedlich sein. Dies gilt es bei der Wahl der Methode zu beachten.

Selten wird im Rahmen eines Beteiligungsprozesses nur eine einzige Beteiligungsmethode angewandt. In der Regel werden mehrere Beteiligungsverfahren durchgeführt, welche aufeinander aufbauen und eine Sequenz bilden. Diese werden als kombinierte oder Hybridverfahren bezeichnet (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 93; Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 39). Auch die Praxisbeispiele aus Bibliotheken zeigen, dass zu-

meist mehrere Verfahren bzw. Beteiligungsveranstaltungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten oder Zielgruppen durchgeführt werden, um ein umfangreicheres Spektrum an Meinungen und Ergebnissen zu erhalten (siehe Kapitel 3 und 4.6.6).

Gleichzeitig mit der Wahl der Beteiligungsmethoden muss über die Regeln für die Entscheidungs- und Konsensfindung am Ende der Beteiligung entschieden werden. Je nach Zielsetzung und ausgewählter Methode kann es von Interesse sein, dass ein Konsens zwischen den Beteiligten über das Ergebnis entsteht oder dass am Ende der Beteiligung zumindest ein Konsens über den Dissens erfolgt, welcher die unterschiedlichen Meinungen und Lösungsvorschläge zu einem Thema aufzeigt (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 93).

## **5.4 Schritt 2: Durchführung des Beteiligungsprozesses**

Wurden alle notwendigen Vorbereitungen für die Beteiligungsmaßnahme getroffen, so kann nun im nächsten Schritt die Durchführung der Beteiligung auf der Grundlage des zuvor erarbeiteten Konzepts erfolgen. Für den Verlauf des Beteiligungsangebots sollten jedoch einige grundlegende „Spielregeln“ festgelegt werden. Grundsätzlich ist bei der Durchführung eines Beteiligungsangebots eine offene und vorurteilsfreie Herangehensweise wichtig (Mauch 2014, S. 164). Jeder Teilnehmende sollte die Möglichkeit erhalten, seine Meinungen und Interessen frei zu artikulieren, ohne Angst vor Diskriminierung oder Diffamierung haben zu müssen. Sofern entscheidende Wissensunterschiede zwischen den Teilnehmenden einer Beteiligungsveranstaltung vorliegen, muss darauf geachtet werden, solche Asymmetrien beispielsweise durch den Input von nötigem Fachwissen auszugleichen, um allen eine faire Beteiligungschance zu ermöglichen (ebd., S. 155). Weiterhin müssen Absprachen darüber getroffen werden, wie mit negativen Reaktionen, wie Störungen oder Kritik umgegangen werden soll. Für die Durchführung des Verfahrens sollte insgesamt genügend Zeit zur Verfügung stehen und allen Beteiligten am Ende eine Phase für die Reflexion eingeräumt werden.

### **5.4.1 Prozessbegleitung/Moderation**

Eine wichtige Rolle für eine erfolgreiche Bürgerbeteiligung spielt die Anleitung und Begleitung der Beteiligungsveranstaltung. So muss den Teilnehmenden das Thema der Beteiligung sowie die Funktionsweise der ausgewählten Beteiligungsmethode erläutert und auf die Einhaltung der oben genannten Regeln geachtet werden. Für die Planung und Steuerung des Beteiligungsverfahrens empfiehlt es sich, eine Prozess- und Verfahrensbegleitung festzulegen, welche die Betreuung des Verfahrens übernimmt (Benig-

haus/Wachinger/Renn 2016, S. 84). Je nach Größe des Beteiligungsverfahrens kann diese Rolle auch von mehreren Personen übernommen werden. Handelt es sich bei der gewählten Beteiligungsmethode um ein Verfahren mit Gesprächs- oder Diskussions-elementen, sollte zudem eine Moderatorin oder ein Moderator bestimmt werden. Diese(r) sollte eine neutrale Haltung einnehmen, Vertrauen zu den Beteiligten aufbauen können und über eine hohe Sozial- und Kommunikationskompetenz verfügen (ebd.). Für die Rolle der Prozessbegleitung und Moderation kann sowohl eine bibliotheksinterne Person, welche über die entsprechenden Kompetenzen verfügt, oder eine externe Person gewählt werden (Initiative Allianz für Beteiligung e.V. 2016, S. 7). In Würzburg, Norderstedt und Tübingen wurden externe Beraterinnen und Berater hinzugezogen, welche die Durchführung der Bürgerbeteiligung fachlich und methodisch begleiteten (siehe Kapitel 4.6.9).

### **5.4.2 Umgang mit Schwierigkeiten**

Wie die Auswertung der Experteninterviews gezeigt hat, kann es bei der Durchführung von Beteiligungsprozessen durchaus zu Schwierigkeiten und Rückschlägen kommen. So können geplante Veranstaltungsformate unter Umständen nicht wie gedacht funktionieren, weil beispielsweise nicht genügend Teilnehmende motiviert werden können oder die Ergebnisse der Beteiligung wenig neue Erkenntnisse bringen. Doch aus solchen Rückschlägen lassen sich Erfahrungen ziehen, inwiefern ein Beteiligungsangebot beim nächsten Mal eventuell anders geplant oder beworben werden muss. Das Scheitern sollte somit als Chance gesehen werden, um Prozesse und Ideen zu überarbeiten und weiter zu verbessern (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 47). Viel wichtiger ist es, solche Beteiligungsmethoden überhaupt erst einmal auszuprobieren und mit den Bürgerinnen und Bürgern ins Gespräch zu kommen.

Eine weitere Schwierigkeit, welche es zu berücksichtigen gilt, können die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an eine solche Beteiligung sein. Öffnet man Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse für die Bevölkerung und bietet ihr die Möglichkeit, zu bestimmten Themen ihre Meinung zu äußern, so kann es zu unterschiedlichen Reaktionen und Erwartungen kommen. In den untersuchten Fällen reagierte der Großteil der Menschen positiv auf die Beteiligungsmöglichkeit, wobei jedoch auch gewisse Erwartungen oder Verbindlichkeiten hinsichtlich der Umsetzung von Ergebnissen geweckt wurden (siehe Kapitel 4.6.8). Andererseits gibt es Teile der Bevölkerung, welche mit Misstrauen und Abneigung reagieren und damit rechnen, dass die Ergebnisse der Be-

teiligung sowieso keine Berücksichtigung finden werden (Klages/Keppler/Masser 2009, S. 6f.).

Sowohl im Vorfeld als auch bei der Durchführung der Beteiligung ist es wichtig, eventuelle Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger zu relativieren und die Zielsetzung und Hintergründe der Beteiligung sowie den Umgang mit den Ergebnissen klar und offen zu kommunizieren. So sollten insbesondere bei längeren Beteiligungsprozessen Zwischenergebnisse präsentiert und die Bevölkerung über den Stand des Projekts auf dem Laufenden gehalten werden (Transkript Ingo Tschepe: Absatz 31). Herrschen viele konträre Meinungen und Ansichten, ist es wichtig, zwischen den verschiedenen Positionen zu vermitteln und eine Dominanz einzelner artikulationsstarker Gruppen zu verhindern.

Die Wahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Beteiligungsangebots kann ebenso zu Problemen führen. Bei offenen Veranstaltungsformaten kommt es meist vor, dass sich insbesondere artikulationsstarke und interessierte Bürgerinnen und Bürger beteiligen, während schwerer erreichbare Zielgruppen mit weniger stark ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten oder zeitlich sehr eingebundene Personen, wie Berufstätige oder Familien mit Kindern, solchen Angeboten eher fern bleiben (Fürst/Scholles 2008, S. 175, Glaab 2016, S. 19). Eine solche Beteiligung ist in der Regel eher selektiv als repräsentativ. In Tübingen gab es beispielsweise einige sehr engagierte Bürgerinnen und Bürger, welche ihre Meinungen und Ansichten durchbringen wollten (Transkript Martina Schuler: Absatz 39). Eine solche Dominanz von bestimmten Interessen kann zur Entstehung neuer Nutzungs- und Nutzerkonflikte führen (Hartung/Lienhard/Schütte 2018, S. 535). Eine wichtige Aufgabe der Prozessbegleitung und Moderation ist es somit, zwischen den verschiedenen Positionen zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass alle Argumente gleichberechtigt vorgetragen und berücksichtigt werden können. Schwer erreichbare Zielgruppen sollten zum Beispiel über die Zuhilfenahme von Multiplikatoren und Kooperationspartnern gezielt angesprochen werden.

### **5.4.3 Auswertung des Beteiligungsergebnisses**

Nach der Durchführung der Bürgerbeteiligung gilt es die Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens festzulegen, diese auszuwerten sowie deren Weiterverarbeitung sicherzustellen. Wie bereits in Kapitel 5.3.4 zur Auswahl der passenden Beteiligungsmethoden erwähnt, sollte bereits im Vorfeld überlegt werden, wie im Rahmen der Beteiligung zu einem Ergebnis gekommen werden soll. Soll ein Konsens zwischen den Beteiligten erarbeitet werden oder genügt es, wenn sich ein deutliches Stimmungsbild abzeichnet,

die Position von Minderheiten jedoch zusätzlich festgehalten und berücksichtigt werden? Oder sollen die Teilnehmenden zum Abschluss des Verfahrens selbst eine Entscheidung per Abstimmung treffen? (Initiative Allianz für Beteiligung e.V. 2016, S. 38). Je nach angewandter Methode kann es ebenfalls sein, dass zum Ende der Beteiligung viele verschiedene Ideen und Vorschläge vorliegen, welche nun überprüft und gruppiert werden müssen, um anschließend daraus zukünftige Aufgaben und Schwerpunkte abzuleiten oder interessante Aspekte für ausführlichere Workshops oder Befragungen herauszufiltern (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 35).

Bei der Auswertung und Weiterverarbeitung der Ergebnisse spielt insbesondere die Transparenz eine wichtige Rolle. Sowohl wichtige Informationen zu dem Beteiligungsprojekt als auch Ergebnisse aus Diskussionen und Beteiligungsveranstaltungen sollten beispielsweise in Form von Protokollen festgehalten und für alle Interessierten zur Verfügung gestellt werden (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 339). Weiterhin kann es hilfreich sein, Fortschritte und Zwischenergebnisse bereits während der Durchführung des Beteiligungsangebots auf Pinnwänden oder Flipcharts zu visualisieren. Im Anschluss an das Beteiligungsverfahren muss zudem sichergestellt werden, dass die Ergebnisse des Verfahrens konstruktiv und zielführend in die weiteren Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Die Bürgerinnen und Bürger sollten darüber informiert werden, was mit den Ergebnissen geschieht, in welcher Form diese berücksichtigt oder umgesetzt werden und wie das weitere Verfahren aussieht (Mauch 2014, S. 169). Auch die Leistungen der Bürgerinnen und Bürger sollten noch einmal im Speziellen gewürdigt und ihnen für ihren Einsatz und ihr Engagement gedankt werden.

### **5.5 Schritt 3: Evaluation des Beteiligungsprozesses**

Neben der Vorbereitung und Durchführung des Beteiligungsverfahrens stellt die prozessbegleitende Evaluation einen wichtigen Bestandteil des Beteiligungsprozesses dar. Die Evaluation dient dazu, zu überprüfen, ob das Beteiligungsverfahren sein Ziel erreicht hat und soll gleichzeitig die Potenziale und Grenzen der durchgeführten Beteiligungsmaßnahme aufzeigen (Alcántara et al. 2014, S. 3; Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 299). Durch eine prozessbegleitend eingesetzte Evaluation soll in Anlehnung an das Konzept der „lernenden Organisation“ eine laufende iterative Anpassung und Optimierung sowohl des Beteiligungsverfahrens und als auch der angewandten Evaluationsmethoden erfolgen, indem diese noch stärker an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtet werden können. Ein solches Vorgehen wird als formative Effekterevaluation bezeichnet (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 299).

Benighaus, Wachinger und Renn (2016, S. 301) unterscheiden insgesamt vier verschiedene Funktionen, auf die sich die Evaluation fokussieren kann. Wird die Vermittlungsfunktion untersucht, so liegt der Fokus auf der Evaluation des Verfahrens und dessen Ergebnisses aus der Sicht der Teilnehmenden der Beteiligung. Die Untersuchung der Orientierungsfunktion konzentriert sich hingegen auf die Initiierenden der Beteiligung und soll Auskunft darüber geben, inwiefern das Beteiligungsverfahren der initiierenden Institution eine Orientierung über die Präferenzen und Wünsche der Bevölkerung liefert und inwiefern die Ergebnisse in die weiteren Entscheidungsprozesse eingebunden werden (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 302). Die Analyse der Frühwarnfunktion soll mögliche Konfliktpotenziale aufzeigen und Hinweise für die weitere Prozessgestaltung geben, während die Evaluation der Gestaltungsfunktion des Prozesses Informationen darüber liefern soll, inwiefern alle Gestaltungsoptionen und Argumente erörtert und bewertet wurden (ebd.).

Im Folgenden sollen zunächst Qualitätskriterien für erfolgreiche Beteiligungsverfahren vorgestellt und anschließend auf verschiedene Untersuchungsmethoden der Evaluation ausführlicher eingegangen werden.

### **5.5.1 Qualitätskriterien für erfolgreiche Verfahren**

Bezüglich der Evaluationskriterien für die Messung des Erfolgs oder Misserfolgs von Beteiligungsverfahren sowie über die hierzu einzusetzenden Evaluationsmethoden herrscht in der Fachliteratur keine vollständige Übereinstimmung und Einigkeit (Alcántara et al. 2014, S. 23; Klages/Vetter 2013, S. 92; Vonhof 2017, S. 235). Vielmehr muss die Evaluation von Beteiligungsverfahren stets den konkreten Anwendungsfall berücksichtigen, „da der Erfolg vom konkreten Kontext, vom jeweiligen Prozess und insbesondere von den Beteiligten abhängt“ (Kersting 2008, S. 286). Dennoch wurde im Folgenden eine Liste von Qualitätskriterien für erfolgreiche Verfahren zusammengestellt, welche in der Fachliteratur besonders häufig genannt werden.

#### **Frühzeitigkeit**

Wie bereits im Kapitel zu den Voraussetzungen für Bürgerbeteiligung dargelegt, sollte eine erfolgreiche und glaubwürdige Beteiligung stets frühzeitig erfolgen, wenn relevante Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume noch offen stehen (Alcántara et al. 2014, S. 131f.; Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 82). Zudem sollte die Gestaltung der Beteiligungsprozesse kontinuierlich und iterativ erfolgen, indem die Bevölkerung in alle wichtigen Phasen eines Projekts einbezogen wird, wobei einzelne Planungsschritte mehrmals durchlaufen und verändert werden können (Linder/Vatter 1996, S. 183f.).



## **Fairness**

Der Aspekt der Fairness stellt ein wichtiges Qualitätskriterium für die Bewertung des Erfolgs eines Beteiligungsverfahrens dar. Ein gutes Beteiligungsverfahren sollte allen Betroffenen die gleichen Beteiligungschancen ermöglichen und Selektivität verhindern (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 81; Klages/Vetter 2013, S. 46ff., S. 122). Um dies zu erreichen, sollte einer ungleichen Vertretung der unterschiedlichen sozialen Schichten aktiv entgegengewirkt werden und artikulationsschwächere oder auch weniger stark organisierte Gruppen gezielt angesprochen und zu einer Teilnahme motiviert werden (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 40; Linder/Vatter 1996, S. 186). Weiterhin sollte allen an dem Verfahren Beteiligten der gleiche Zugang zu relevanten Informationen zur Verfügung gestellt werden. Im Vorfeld bestehende Wissens- und Informationsgefälle müssen erkannt und entsprechend abgebaut werden (Keppler 2010, S. 22; Nanz/Fritsche 2012, S. 130; Nanz/Leggewie 2016, S. 39). Auch die nicht unmittelbar an dem Beteiligungsverfahren teilnehmende Bevölkerung sollte durch regelmäßige Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit über den Prozess auf dem Laufenden gehalten werden. Durch diese Maßnahmen kann ein faires Verfahren sichergestellt werden, in dem alle Beteiligten und Betroffenen über die gleichen Mitsprachemöglichkeiten und Entscheidungschancen verfügen (Linder/Vatter 1996, S. 182; Smettan/Patze 2012, S. 8).

## **Transparenz und Offenheit**

Eng mit dem Kriterium der Fairness sind die Kriterien Transparenz und Offenheit, welche ein Beteiligungsverfahren erfüllen sollte, verknüpft. Die Transparenz sollte hierbei über den gesamten Beteiligungsprozess hinweg gewährleistet werden, angefangen bei der klaren Kommunikation der Ziele, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Beteiligung bis hin zur Transparentmachung von Entscheidungsprozessen und der Offenlegung der Verwendung der Ergebnisse (Alcántara et al. 2014, S. 131f.; Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 40). Wie bereits erwähnt, sollte die Transparenz des Beteiligungsprozesses auch für Außenstehende bzw. Nicht-Teilnehmende gewährleistet werden, welche ebenfalls frühzeitig und fortlaufend informiert werden sollten (Alcántara et al. 2014, S. 131f.; Linder/Vatter 1996, S. 183; Nanz/Fritsche 2012, S. 130; Nanz/Leggewie 2016, S. 39). Ebenso wie auf die Transparenz muss von vornherein auf die Ergebnisoffenheit des Verfahrens geachtet werden. So dürfen der Verlauf der Beteiligung sowie deren Ergebnisse nicht festgelegt sein, sondern diese sollen von allen Beteiligten gestaltet und erarbeitet werden und es soll Raum für Lern- und Aushandlungsprozesse geben (Smettan/Patze 2012, S. 7).

## **Legitimation**

Die Legitimation von Maßnahmen und Entscheidungen stellt eine wichtige Funktion der Bürgerbeteiligung dar. Eine solche Legitimation lässt sich beispielsweise durch eine nachvollziehbare und transparente Auswahl der Teilnehmenden sowie eine Integration der Beteiligungsmaßnahme und deren Ergebnisse in die daran anschließenden Entscheidungen erreichen (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 82; Keppler 2010, S. 22f.). Bei dem Beteiligungsverfahren darf es sich somit keinesfalls um eine „Schein-Partizipation“ handeln, sondern es sollten „faire“ Erfolgsaussichten, eine verantwortungsbewusste Prüfung des Inputs sowie eine Rückkopplung des Ergebnisses an die Bürgerinnen und Bürger sichergestellt werden (Klages/Vetter 2013, S. 58). Diese Rückkopplung findet sich auch im Qualitätskriterium Transparenz wieder.

## **Kommunikation und soziale Interaktion**

Gute und erfolgreiche Beteiligungsverfahren zeichnen sich durch eine gegenseitige Wertschätzung aller Beteiligten sowie eine Kommunikation, welche auf Augenhöhe geführt wird, aus (Nanz/Fritsche 2012, S. 130; Nanz/Leggewie 2016, S. 39). Ein angenehmes und respektvolles Kommunikationsklima umfasst weiterhin, dass ein Verständnis für unterschiedliche Meinungen und Standpunkte aufgebracht wird und unterschiedliche Kommunikationsverhalten berücksichtigt werden. Neben den Kommunikationsregeln müssen auch gemeinsam getragene Verfahrens- und Entscheidungsregeln etabliert werden. Diese legen zum Beispiel die grundsätzliche Vorgehensweise innerhalb des Verfahrens sowie das Treffen von Entscheidungen fest (Keppler 2010, S. 22; Linder/Vatter 1996, S. 185).

## **Rollenverständnis**

Alle an dem Beteiligungsverfahren Teilnehmenden müssen über ein klares Mandat verfügen. Dies setzt eine klare Verteilung von Rollen (beispielsweise Teilnehmender, Moderation, veranstaltende Institution, Expertin/Experte) und Zuständigkeiten innerhalb des Beteiligungsprozesses voraus (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 82; Nanz/Fritsche 2012, S. 130; Nanz/Leggewie 2016, S. 39). In einem erfolgreichen Beteiligungsverfahren müssen alle Beteiligten ihre Rolle aktiv und engagiert ausfüllen, dies gilt insbesondere auch für die teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 40). So ist die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger sich im Rahmen der Beteiligung aber auch darüber hinaus zu engagieren entscheidend für den Erfolg des Beteiligungsverfahrens.

## **Effizienz**

Für die Evaluation eines Beteiligungsverfahrens kann ferner die Effizienz als Qualitätskriterium herangezogen werden. So sollte bereits bei der Vorbereitung der Beteiligungsmaßnahme eine realistische Einschätzung des Aufwands für die Beteiligung im Hinblick auf personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen erfolgen. Gelungene Bürgerbeteiligungen sollten bei einer abschließenden Bewertung ein positives Verhältnis von Aufwand, Kosten und dem Ergebnis der Beteiligung aufweisen (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 82; Keppler 2010, S. 22f.).

## **Win-Win-Situation**

Im Idealfall stellt eine Bürgerbeteiligung eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten dar. Um dies zu erreichen, muss das Beteiligungsverfahren sowohl den Bürgerinnen und Bürgern als auch der beteiligenden Institution gleichermaßen gerecht werden und alle müssen einen Nutzen bzw. Mehrwert aus dem Verfahren ziehen können (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 40; Klages/Keppler/Masser 2009, S. 8). Für die Bürgerinnen und Bürger kann dieser Nutzen darin bestehen, dass ihre Meinungen und Ideen Gehör finden, sie Vertrauen zu der beteiligenden Einrichtung aufbauen und sich stärker mit ihr identifizieren, weil sie aktiv an der Gestaltung beteiligt waren. Die Institution andererseits erhält Informationen über die Bedürfnisse und Einstellungen der Bevölkerung und kann ihre Angebote entsprechend bedürfnis- und nutzerorientierter gestalten, was zu einer höheren Legitimation und Akzeptanz führt (Klages/Vetter 2013, S. 64).

Neben diesen generellen Kriterien, welche für die Bewertung des Erfolgs eines Beteiligungsverfahrens herangezogen werden können, können noch einige weitere Indikatoren gemessen werden. So nennt Vonhof (2017, S. 235) drei Indikatoren für den Erfolg der Beteiligung, welche seitens der beteiligenden Institution betrachtet werden können:

- Grad der Akzeptanz der Beteiligungsstrategie bei den Mitarbeitenden
- Grad der Zufriedenheit mit den erreichten Ergebnissen bei den Mitarbeitenden
- Grad der Zufriedenheit mit der Gestaltung des Prozesses

Auf der Seite der Bürgerinnen und Bürger können zudem die folgenden Indikatoren untersucht werden (Vonhof 2017, S. 235; Mauch 2014, S. 166):

- Engagementquote (Anteil der aktiven Teilnehmenden an angefragten/potenziellen Teilnehmenden)

- Grad der Zufriedenheit mit der Gestaltung des Prozesses
- Quote der Umsetzung von Bürgervorschlägen
- Diversität/Repräsentativität der Teilnehmenden
- Entwicklung der Kundenzufriedenheit durch Beteiligungsmaßnahmen

Welche Evaluationsmethoden für die Untersuchung des Erfolgs der Bürgerbeteiligung angewandt werden können, soll im folgenden Unterkapitel näher erläutert werden.

### **5.5.2 Evaluationsmethoden**

Für die Evaluation von Beteiligungsverfahren können verschiedene Methoden eingesetzt werden. Dies können unter anderem Fragebögen, Interviews, der Einsatz von Beobachterinnen und Beobachtern oder die Durchführung einer Dokumentenanalyse sein. Für die Validität der Ergebnisse der Evaluation ist es wichtig, dass das Prinzip der Triangulation von Methoden Anwendung findet. Dies heißt, dass mehrere Auswertungsverfahren, beispielsweise quantitative Erhebungen und qualitative Interviews, miteinander kombiniert werden, um validere Eindrücke zu gewinnen (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 306).

#### **Standardisierte Befragungen mittels Fragebogen**

Eine häufig angewandte Methode ist die Verteilung von standardisierten Fragebögen am Ende des Beteiligungsverfahrens, welche in der Regel aus Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sowie einigen ergänzenden, offenen Fragen für die Gewinnung von unerwarteten Antworten bestehen (ebd., S. 303). Mithilfe solcher standardisierter Befragungen kann „relativ schnell eine große Anzahl von Befragten über statistisch präzise Verfahren untersucht werden“ (ebd.). Die Befragung der Teilnehmenden erfolgt hierbei im Idealfall kontinuierlich über drei verschiedene Zeitpunkte hinweg. Die erste Befragung sollte zu Beginn der Veranstaltungsteilnahme erfolgen. Es folgen eine weitere Befragung am Ende der Veranstaltung sowie zwei bis drei Monate nach der Veranstaltungsteilnahme, um Erkenntnisse über die Nachhaltigkeit und Dauerwirkung der Bürgerbeteiligung zu erhalten (ebd.).

Im Fragebogen werden nach einem kurzen Einleitungstext mit Hinweis auf die Aufgabe des Fragebogens sowie den Datenschutz zunächst die Erwartungen an das Verfahren (im Vorhinein) abgefragt. Zudem sollen die Befragten die während des Verfahrens gemachten Erfahrungen beschreiben. Hierbei sollen auch Erkenntnisse über die Qualität des Beteiligungsprozesses, wie beispielsweise die wahrgenommene Fairness oder

die Transparenz, gewonnen werden (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 303). Weiterhin sollten Fragen zur gewählten Beteiligungsmethode, deren Potenzial und Grenzen aus Sicht der Beteiligten sowie dem Thema bzw. der Themenauswahl gestellt werden (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 303f.). Schließlich können über den Fragebogen auch Rückmeldungen zum Veranstaltungsmanagement, das heißt der Ansprache der Teilnehmenden oder der Organisation der Veranstaltung, eingeholt werden (ebd., S. 304).

### **Halbstandardisierte Interviews mittels eines Interviewleitfadens**

Sollen Meinungen und Eindrücke ausgewählter Akteure im Beteiligungsprozess detailliert erfasst werden, empfiehlt sich die Durchführung von halbstandardisierten Interviews auf der Basis eines zuvor erarbeiteten Interviewleitfadens (ebd., S. 305). Über diese qualitative Methode lassen sich differenzierte Einstellungen und Bewertungen sowie subjektive Eindrücke und Empfindungen herausfinden, welche auch Widersprüche aufweisen können (ebd.).

### **Strukturierte Beobachtung**

Insbesondere bei umfangreicheren Beteiligungsverfahren kann der Einsatz von Beobachterinnen und Beobachtern zur Dokumentation des Verfahrens sinnvoll sein. Benighaus, Wachinger und Renn (2016, S. 304) empfehlen hierbei, jeweils zwei unabhängig arbeitende Personen zur Beobachtung der Interaktion und Kommunikation während der Beteiligungsveranstaltungen einzusetzen. Die Dokumentation der Beobachtungen erfolgt anhand eines bereits im Vorfeld erstellten Beobachtungsbogens, wobei die Veranstaltungen zudem, sofern dies möglich ist, per Video aufgezeichnet werden sollten (ebd., S. 305). Solche Audio- und Videoaufzeichnungen lassen sich im Anschluss beispielsweise mithilfe computergestützter Verfahren auswerten.

In Tübingen wurden die Fokusgruppengespräche von einer Seminargruppe der Hochschule der Medien Stuttgart begleitet und dokumentiert (Seidl/Vonhof 2016, S. 483).

### **Dokumentenanalyse**

Neben einer Befragung der Teilnehmenden über Fragebögen oder Interviews sollte eine qualitative inhaltsanalytische Auswertung der Protokolle und Ergebnisprotokolle aus den Veranstaltungen durchgeführt werden. Auch kann es sinnvoll sein, in der Presse erschienene Artikel über die Beteiligung oder Kommentare auf relevanten Internetseiten auszuwerten (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 305). Eine solche Analyse soll Aufschluss darüber geben, wie die externe Resonanz auf das Beteiligungsverfahren

aussieht und inwiefern die Gewährleistung der externen Transparenz des Verfahrens gelungen ist (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 305).

### **Evaluation von Online-Beteiligungen**

Für die Evaluation von Online-Beteiligungen können wie bei klassischen Beteiligungsveranstaltungen standardisierte Fragebögen eingesetzt werden. Diese können beispielsweise an die registrierten Besucherinnen und Besucher der entsprechenden Beteiligungsplattform oder -webseite gesendet werden, wobei jedoch angemerkt werden muss, dass die Rücklaufquote mit unter 10% eher gering ausfällt (ebd., S. 304). Hier kann darüber nachgedacht werden, kleine Anreize für die Teilnahme an der Evaluation zu schaffen, um die Rücklaufquote zu erhöhen. Zusätzlich können die Nachrichten in den Chatrooms und in der Kommentarfunktion der Webseite sowie Anfragen an das Moderationsteam im Hinblick auf die Bewertung des Beteiligungsprozesses analysiert werden (ebd.).

## **5.6 Schritt 4: Verstetigung der Bürgerbeteiligung**

Wurde das Beteiligungsverfahren erfolgreich durchgeführt und evaluiert, gilt es nun im nächsten Schritt, die gesammelten Erfahrungen zu nutzen und an einer Verstetigung der Beteiligung zu arbeiten. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass es sich bei der Bürgerbeteiligung nicht um ein einmalig durchgeführtes Verfahren handelt. Vielmehr sollte den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit gegeben werden, sich auch in Zukunft weiter an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen (Alcántara et al. 2014, S. 135f.). Für eine solche Verstetigung der Bürgerbeteiligung sind jedoch zwei Voraussetzungen notwendig: Das Schaffen einer Beteiligungskultur sowie die Entwicklung von Leitlinien für Bürgerbeteiligung.

### **5.6.1 Schaffen einer Beteiligungskultur**

Wie bereits bei den Voraussetzungen für Bürgerbeteiligung genannt, erfordert die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger, insbesondere eine kontinuierlich angestrebte Beteiligung, einen Wandel der inneren Haltung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beteiligenden Einrichtung. Die Bibliothek muss die Bereitschaft zu einem Einstellungs- und Kulturwandel zeigen, welcher noch stärker auf eine Bürgerorientierung ausgerichtet ist. Entscheidungen sollten zukünftig nicht mehr ausschließlich top-down getroffen werden, sondern in offenen Austausch- und Mitwirkungsprozessen gemeinschaftlich mit den Bürgerinnen und Bürgern erarbeitet werden (Nanz/Fritsche

2012, S. 13). Bei der Etablierung einer neuen Beteiligungskultur sollte es somit darum gehen, „Beteiligung und Engagement gerade auch jenseits von Sonntagsreden verbindlich und vorbildlich zu machen“ (Roth 2016, S. 368). Alcántara et al. (2014, S. 88) nennen zwei Faktoren, welche maßgeblich zu einer Erweiterung der Beteiligungskultur beitragen können. Zum einen muss die Vermittlung von beteiligungsrelevantem Wissen sowohl in der Bevölkerung als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beteiligenden Institution erfolgen und ein Bewusstsein für existierende Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen werden. Andererseits muss jedoch die Nutzung dieser Möglichkeiten durch die regelmäßige Durchführung von Beteiligungsveranstaltungen gestärkt werden. „Dahinter steht die Idee, dass Partizipation am besten erlernt wird, wenn man sie erlebt“ (ebd.). Eine Beteiligungskultur kann nicht verordnet, sondern sie muss durch das Bereitstellen entsprechender Beteiligungsmöglichkeiten aktiv angewendet werden. Denn nur durch die Teilnahme an solchen Prozessen können die Beteiligten wichtige Erfahrungen sammeln und die für eine Teilnahme nötigen Fähigkeiten, wie kommunikative und argumentative Kompetenzen oder die Aufmerksamkeit für andere Interessen und Vorstellungen, erlernen (ebd., S. 88, 137).

Die Etablierung einer Kultur der Partizipation kann jedoch nicht von heute auf morgen gelingen. Es sind vielmehr langfristige Veränderungsprozesse erforderlich, welche einen langen Atem benötigen, und auch Enttäuschungen und Widersprüche überwinden können (Roth 2016, S. 370). Weiterhin müssen alle beteiligten Akteure, Bürgerinnen und Bürger, die Bibliothek sowie unter Umständen auch die Politik und Verwaltung, dazu bereit sein, sich für eine Beteiligung zu öffnen, Vertrauen zu zeigen und ihre neue Rolle einzunehmen (Alcántara et al. 2014, S. 137; Roth 2016, S. 370).

### **5.6.2 Entwicklung von Leitlinien für Bürgerbeteiligung**

Für die Förderung einer erfolgreichen Beteiligungskultur sollten in einem weiteren Schritt Leitlinien für Bürgerbeteiligung entwickelt werden, welche in Form einer Selbstverpflichtung festgehalten werden.

Leitbilder sind notwendig, um Organisationskulturen und Routinen gezielt zu verändern. Sie bieten die Chance, dass sich unterschiedliche Akteure entlang ihrer jeweiligen Interessen auf eine gemeinsame Perspektive verständigen, die ihr alltägliches Handeln prägen soll (Roth 2016, S. 371).

Ziel ist es, Arbeitsstrukturen und verbindliche Rahmenbedingungen zu schaffen und festzuschreiben, welche eine institutionelle Verstetigung der Bürgerbeteiligung ermöglichen (Keppler 2010, S. 26f.; Klages/Vetter 2013, S. 44f.). Die Leitlinien sollen hierbei

transparent machen, wie die Beteiligung gestaltet werden soll, beispielsweise in Hinblick auf die Ziele, Projekte und Prozesse sowie die Akteure und ihre Rollen im Beteiligungsprozess (Initiative Allianz für Beteiligung e.V. 2016, S. 32). Mögliche Aspekte der Bürgerbeteiligung, welche in den Leitlinien geregelt werden können, sind somit

- die frühzeitige und umfassende Information der Öffentlichkeit über Vorhaben und Projekte,
- die Einleitung eines Beteiligungsverfahrens,
- die Erarbeitung des Beteiligungskonzepts, inklusive
  - der Beschreibung des Beteiligungsgegenstands,
  - der Ziele des Beteiligungsverfahrens,
  - der Auswahl der zu Beteiligten,
  - der Wahl der Methoden in Abhängigkeit von der jeweiligen Anforderung,
  - der Festlegung des Rückkopplungsverfahrens,
  - des Zeitplans und der Kostenschätzung,
  - der Bestimmung der Evaluationskriterien,
- die Durchführung, abschließende Entscheidungsfindung und -begründung,
- die Verbindlichkeiten von Beteiligungsprozessen und -ergebnissen,
- die kontinuierliche Evaluation der Bürgerbeteiligung und Weiterentwicklung der Leitlinien (Klages/Vetter 2013, S. 74; Landeshauptstadt Stuttgart 2017, S. 12).

Obwohl das Festlegen von Leitlinien und Regeln für Beteiligungsprozesse mit einem gewissen Flexibilitätsverlust sowie einem Zeitaufwand verbunden ist, stärken diese die Selbstverantwortung und können dabei helfen, Konflikte zu vermeiden (Initiative Allianz für Beteiligung e.V. 2016, S. 32). Für die Erarbeitung der Leitlinien sollte sich die Bibliothek mit den relevanten Akteuren, beispielsweise Bürgerinnen und Bürgern, aber auch der Politik und Verwaltung, zusammensetzen und bisherige Beteiligungsprozesse auswerten, um daraus Schlüsse für eine zukünftige Gestaltung der Bürgerbeteiligung zu ziehen. Hierzu bietet sich zum Beispiel eine Stärken-Schwächen-Sammlung an (ebd., S. 33). Auch bereits existierende Leitlinien anderer Kommunen können als Vorbild genutzt werden, um daraus Erfolgsfaktoren für gute Beteiligungsprozesse abzuleiten. So haben einige Städte, wie Heidelberg, Stuttgart oder Berlin, bereits eigene Leitlinien und Handbücher für die Gestaltung der Bürgerbeteiligung ausgearbeitet, welche als Anregungen dienen können (Landeshauptstadt Stuttgart 2017; Senatsverwaltung für



Stadtentwicklung und Umwelt Berlin 2012; Stadt Heidelberg 2015). Allerdings sollten die eigenen Leitlinien stets auf die Kommunikations- und Beteiligungssituation sowie die Rahmenbedingungen in der eigenen Kommune angepasst sein (Initiative Allianz für Beteiligung e.V. 2016, S. 32).

## **5.7 Tipps für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen**

Zusammenfassend sind im Folgenden zehn Tipps für die Planung und Durchführung erfolgreicher Beteiligungsverfahren zusammengestellt, wie sie sich aus der Fachliteratur, der Analyse von Praxisbeispielen sowie den Experteninterviews ergeben. Zusätzlich sind diese Tipps übersichtlich auf einem Arbeitsblatt dargestellt, welches sich in Anhang E dieser Masterarbeit befindet.

1. Ernst gemeinte Bürgerbeteiligung setzt einen Kultur- und Rollenwandel in der beteiligenden Einrichtung voraus. Bibliotheken müssen bereit sein, Handlungskompetenzen abzugeben und sich für die Meinungen und Ideen der Bürgerinnen und Bürger zu öffnen.
2. Die Öffentlichkeit sollte frühzeitig und umfassend über Vorhaben und Projekte informiert werden. Die Beteiligung sollte zu einem Zeitpunkt durchgeführt werden, zu dem noch realistische Entscheidungs- und Handlungsspielräume bestehen.
3. Eine klare Ziel- und Rahmensetzung ist für jedes Beteiligungsverfahren essenziell. Ziele, relevante Akteure sowie der Kontext des Verfahrens sollten im Vorfeld geklärt und in einem Beteiligungskonzept festgehalten werden.
4. Ein besonderes Augenmerk sollte auf der Auswahl passender Beteiligungsverfahren liegen. In der Regel werden diese durch die Zielsetzung der Partizipation, die Zielgruppe, die Beteiligungsintensität sowie den Ansatz der Partizipation (das Mandat) festgelegt.
5. Bei der Planung und Durchführung der Beteiligung muss insbesondere auf die Einhaltung der Kriterien Fairness, Transparenz und Offenheit, Legitimation sowie Kommunikation und soziale Interaktion geachtet werden.
6. Die Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens müssen sorgfältig geprüft werden und es muss eine Rückkopplung an die Bürgerinnen und Bürger erfolgen.
7. Qualität und Erfolg des Beteiligungsverfahrens sollten durch eine prozessbegleitende Evaluation sichergestellt werden.

8. Auch Misserfolge gehören zu einem Beteiligungsprozess dazu. Rückschläge sollten als Chance gesehen werden, aus den Erfahrungen Lehren für zukünftige Beteiligungsverfahren zu ziehen.
9. Die Erweiterung der eigenen Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich Bürgerbeteiligung sollte vor allem durch „Learning by Doing“ in eigenen Projekten, aber auch durch Expertenwissen sowie Beteiligungserfahrungen anderer Einrichtungen erfolgen.
10. Um eine institutionelle Verstetigung der Bürgerbeteiligung zu ermöglichen, sollten gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern, der Verwaltung und der Politik Leitlinien für Bürgerbeteiligung entwickelt werden.

## **5.8 Exkurs: Vorstellung ausgewählter Methoden**

Abschließend werden in diesem Unterkapitel acht Methoden vorgestellt, welche sich für die Durchführung von Beteiligungsveranstaltungen sowohl in Öffentlichen als auch in wissenschaftlichen Bibliotheken eignen. Jede Methode wird kurz in Form eines Methodensteckbriefs vorgestellt, damit sich die Nutzerinnen und Nutzer dieser Toolbox einen schnellen Überblick über die wichtigsten Merkmale der einzelnen Methoden verschaffen können. Die Methodensteckbriefe sind für jede Methode gleich aufgebaut, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen und sie enthalten zunächst eine allgemeine Darstellung der Methode. Anschließend folgen Informationen zur Funktion, Dauer, Gruppengröße, Konzeption und Durchführung, Ressourcen sowie Praxistipps. Für eine tiefergehende Einarbeitung in die Methoden finden sich zudem am Ende jedes Steckbriefs weiterführende Literaturhinweise. Die Funktion bzw. die Beteiligungsintensität der Methoden wurde anhand des in Kapitel 2.5.3 vorgestellten Stufenmodells von Lüttringhaus festgelegt. Dieses fünfstufige Modell ist weniger komplex als das von Arnstein und bildet die Stufen der Beteiligung ab, welche in Bibliotheken häufig Anwendung finden. So wurde das Modell von Lüttringhaus beispielsweise im Rahmen eines Hands-On Labs auf dem 107. Deutschen Bibliothekartag eingesetzt (Hartung/Lienhard/Schütte 2018).

Wie in Kapitel 2.6 erfolgt eine alphabetische Sortierung der Methoden. Eine Einteilung nach Beteiligungsintensität, Gruppengröße oder Dauer wäre nicht sinnvoll, da die meisten Verfahren in dieser Hinsicht flexibel einsetzbar sind. So ist insbesondere die Zuordnung einzelner Beteiligungsmethoden zu den verschiedenen Beteiligungsstufen problematisch, da es von der Implementierung abhängig ist, ob eine Veranstaltung beispielsweise nur der Information oder auch der Mitwirkung dient (Keppler 2010, S. 19).

### **5.8.1 Auswahl der Methoden**

Bei der Auswahl der Methoden wurde vor allem darauf geachtet, dass diese bereits in der bibliothekarischen Praxis durchgeführt und erprobt wurden. So soll sichergestellt werden, dass sich die Beteiligungsmethoden im Speziellen auch für die Durchführung in Bibliotheken eignen. Außerdem kann sich an Erfahrungsberichten aus der Praxis orientiert werden, welche wichtige Hilfestellungen für die Anwendung in der eigenen Einrichtung liefern können. Ein weiterer Vorteil in der Verwendung häufig praktizierter Methoden liegt darin, dass sich leichter erfahrene Beraterinnen und Berater finden lassen, welche die Bibliothek bei der Vorbereitung und Durchführung der Methoden unterstützen können (Initiative Allianz für Beteiligung e.V. 2016, S. 7).

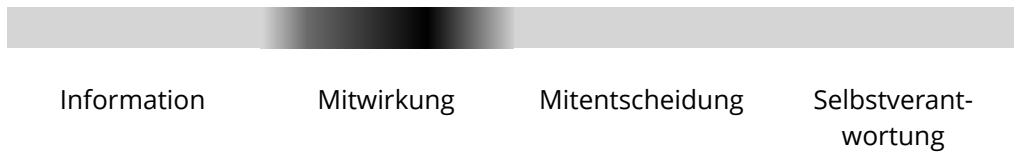
Die ausgewählten Methoden eignen sich für ein breites thematisches Spektrum an Beteiligungsprojekten und lassen sich somit vielseitig einsetzen. Auch bieten sie in der Regel viele Gestaltungsfreiräume und können an die individuellen Rahmenbedingungen in der eigenen Institution angepasst werden. In dieser Toolbox finden sich Methoden mit unterschiedlichem zeitlichen Aufwand und für verschiedene Gruppengrößen. Einige Methoden, wie beispielsweise LEGO Serious Play oder World Café, können für kürzere Tagesveranstaltungen verwendet werden, während sich andere Methoden, wie Design Thinking, meist über einen längeren Projektzeitraum erstrecken. Je nach Beteiligungsprojekt können die Methoden als Einzelveranstaltungen durchgeführt oder in komplexeren Prozessen miteinander kombiniert oder aufeinander aufbauend angewendet werden (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S. 47).

### **5.8.2 Appreciative Inquiry**

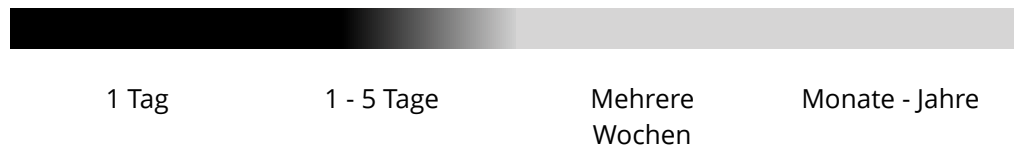
#### **Beschreibung**

Die Appreciative Inquiry, im Deutschen auch als „Wertschätzende Erkundung“ oder „Wertschätzende Entwicklung“ bezeichnet, wurde in den 1980er Jahren von David Cooperrider entwickelt. Es handelt sich um einen positiven, stärkenbasierten Ansatz, welcher in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen (z. B. Unternehmen, Kommunen, Behörden) Anwendung finden kann und sich darauf konzentriert, was die Menschen an einer bestimmten Region oder Organisation schätzen (Berlin Institut für Partizipation 2016). Das Ziel dieses Ansatzes liegt nicht darin, Lösungen aus Problembeschreibungen abzuleiten, sondern es sollen Visionen für Veränderungen auf der Basis positiver Erfahrungen entwickelt werden. So kann die Appreciative Inquiry beispielsweise im Zusammenhang mit Transformationsprozessen in Organisationen eingesetzt werden.

## Funktion



## Dauer



## Gruppengröße



## Konzeption und Durchführung

Da es sich bei einer Appreciative Inquiry mehr um eine Philosophie als um ein klar strukturiertes Verfahren handelt, kann die Umsetzung bezüglich der Dauer und Gruppengröße sowie der Auswahl der Teilnehmenden für die Veranstaltung sehr flexibel gehandhabt werden. Eine Appreciative Inquiry setzt sich meist aus vier Phasen zusammen: Discovery, Dream, Design und Destiny (Maleh 2017, S. 236).

In der Discovery-Phase geht es darum, dass die Teilnehmenden im Rahmen von wertschätzenden Interviews ihre persönlichen, positiven Erfahrungen zu einem bestimmten Thema berichten und darüber miteinander ins Gespräch kommen. Aufbauend auf diesen Erfahrungen werden in der Dream-Phase Visionen entwickelt, wie diese Erfolgsgeschichten zukünftig weiterentwickelt oder auf andere Bereiche der Institution übertragen werden können. In der Design-Phase erfolgt die konkrete Diskussion darüber, wie die zukünftige Entwicklung tatsächlich verlaufen soll, bevor im letzten Schritt (Destiny) eine Umsetzungsstrategie sowie konkrete Maßnahmen erarbeitet werden.

Die Arbeitsform wechselt bei einer Appreciative Inquiry zwischen Plenum und Gruppenarbeit, wobei zwischenzeitlich auch Einzelbefragungen durchgeführt werden können (Nanz/Fritsche 2012, S. 40).

## Ressourcen

Für die Durchführung der Appreciative Inquiry werden großzügige und flexibel nutzbare Veranstaltungsräume, welche über genügend Tische mit Sitzgelegenheiten für alle

Teilnehmenden verfügen, benötigt. Außerdem sollten Materialien für das Festhalten der Visionen und Ideen, beispielsweise Stifte, Papier, Whiteboards oder Flipcharts, bereitgestellt werden.

Die Kosten für die Veranstaltung richten sich nach der Dauer, dem Ressourceneinsatz sowie dem Arbeitsaufwand, fallen jedoch eher gering aus.

### **Praxistipps**

Die folgenden Praxistipps stammen aus dem Projekt „Unleash the Library Users“ der Aarhus Public Libraries (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 23ff.):

- Die Methode sollte nicht angewendet werden, wenn bereits eine Entscheidung über das Ergebnis eines Projekts getroffen wurde und kein echtes Bedürfnis nach den Ideen und Beiträgen besteht.
- Im Zuge der Vorbereitung der Veranstaltung sollte entschieden werden, ob die Bürgerinnen und Bürger in allen vier Phasen einbezogen werden sollen oder nur in den Anfangsphasen der Appreciative Inquiry, das heißt in der Discovery- und der Dream-Phase.
- Eine kleinere Gruppengröße erleichtert es, von allen Teilnehmenden interessante Erfahrungsberichte zu hören und darüber ins Gespräch zu kommen.
- Während der Veranstaltung sollte genügend Zeit zur Verfügung stehen, damit die Teilnehmenden zwischen den einzelnen Übungen Träume und gute Erfahrungen miteinander teilen können, da ein solcher Austausch bereits inspirierend ist und zu einem Zusammengehörigkeitsgefühl beiträgt.
- Die Zeit für die einzelnen Übungen und Phasen sollte flexibel an die Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst werden.
- Die Paare für die Interviews sollten aus Personen bestehen, welche sich noch nicht kennen, da so neue Beziehungen aufgebaut werden und die Beteiligten aus ihrer alltäglichen Rolle heraustreten können.

### **Weiterführende Literatur**

BERLIN INSTITUT FÜR PARTIZIPATION, Hrsg., 2016: *Appreciative Inquiry*. [Online] Berlin: Berlin Institut für Partizipation. Stand: 2016-03-09 [Zugriff am: 2019-07-19]. Verfügbar unter: <https://www.bipar.de/appreciative-inquiry/>

MALEH, Carole, 2017: Appreciative Inquiry. In: Peter PATZE-DIORDIYCHUK et al., Hrsg. *Beteiligungsprozesse erfolgreich planen*. München: oekom. Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung. 1, S. 230-246. ISBN 978-3-86581-833-1

NANZ, Patrizia und Miriam FRITSCHKE, 2012: *Handbuch Bürgerbeteiligung: Verfahren, Akteure, Chancen und Grenzen*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. ISBN: 978-3-8389-0200-5

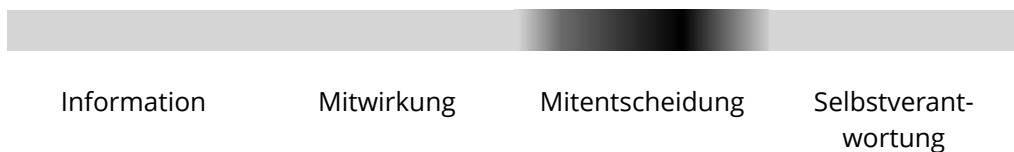
STRONG BRIGHT HEARTS et al., Hrsg., 2008: *The Library's Voice: A Guide To User-Driven Innovation*. [Online] Aarhus: Strong Bright Hearts et al. [Zugriff am: 2019-07-24]. Als PDF verfügbar unter: [http://presentations.aakb.dk/publikationer/the\\_librarys\\_voice\\_eng.pdf](http://presentations.aakb.dk/publikationer/the_librarys_voice_eng.pdf)

### 5.8.3 Design Thinking

#### Beschreibung

Bei Design Thinking handelt es sich um „eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen“, welche von David Kelley, dem Gründer der Design-Agentur IDEO, entwickelt wurde (Hasso-Plattner-Institut 2019). In einem Design Thinking Prozess wird der Fokus auf die Bedürfnisse und Wünsche der Nutzerinnen und Nutzer und nicht auf die technische Lösbarkeit des Problems gelegt. Es geht darum, sich in diese hineinzufühlen und letzten Endes eine nutzerne Lösung zu finden. Um dies zu erreichen, muss eine ständige Rückkopplung zwischen den Entwickelnden und der Zielgruppe stattfinden. Ideen sollen möglichst schnell in Form von Prototypen visualisiert und von den Nutzerinnen und Nutzern getestet werden, um deren Feedback einzuholen (ebd.). Für den Einsatz speziell in Bibliotheken entwickelte die Design-Agentur IDEO in Zusammenarbeit mit den Aarhus Public Libraries und der Chicago Public Library das Toolkit „Design Thinking for Libraries“ (IDEO 2015, S. 5).

#### Funktion



#### Dauer



## Gruppengröße



Kleine Gruppen  
< 25

Mittlere Gruppen  
25 - 100

Große Gruppen  
> 100

### Konzeption und Durchführung

Für die Durchführung der Methode werden zunächst mehrere interdisziplinäre Teams gebildet, welche aus vier bis sechs Personen bestehen. Hierbei kann jeweils ein externes Teammitglied von außerhalb der Organisation hinzukommen (Flicker 2018, S. 89). Der Design Thinking Prozess gliedert sich nun in sechs Phasen, welche iterativ durchlaufen werden: Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideen finden, Prototypen entwickeln und Testen (Hasso-Plattner-Institut 2019). Die ersten drei Phasen lassen sich hierbei der Hauptphase „Problem verstehen“ zuordnen. In dieser Phase wird zunächst die Herausforderung bzw. das Thema definiert, um anschließend ein genaues Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppe im Hinblick auf die Designfrage entwickeln zu können. Für die Bedürfniserkundung eignen sich verschiedene Methoden, wie beispielsweise Beobachtungen, Befragungen oder Kreativmethoden. Erst in der zweiten Hauptphase, welche aus den Phasen vier bis sechs besteht, folgt nun die eigentliche Problemlösung. Auf Basis der analysierten Bedürfnisse werden Ideen entwickelt und anschließend Prototypen aus verschiedenen Bastelmaterialien (beispielsweise Pappe, Pfeifenreiniger oder Legosteinen) gebaut. Im nächsten Schritt werden diese Prototypen der Zielgruppe präsentiert und deren Feedback zu den Lösungsvorschlägen eingeholt. Anhand des Nutzerfeedbacks können die Prototypen überarbeitet und der Zielgruppe erneut präsentiert werden. Dieses iterative Entwickeln und Überarbeiten von Ideen und Prototypen kann so oft wie nötig wiederholt werden (Bergmann/Flicker 2016, S. 480).

### Ressourcen

Für die Durchführung eines Design Thinking Prozesses werden ein variabler Raum mit beweglichen Möbeln sowie ausreichend Platz für Whiteboards und Präsentationsflächen benötigt. Außerdem sollten für die späteren Phasen Materialien zur Visualisierung von Ideen und zum Basteln von Prototypen, wie beispielsweise Pappe, Stifte, Legosteine, Stoffe und Bilder, bereitgestellt werden. Die Kosten für einen Design Thinking Prozess sind insbesondere abhängig von der Dauer, dem Ressourceneinsatz sowie dem Arbeitsaufwand.

## Praxistipps

Die folgenden Praxistipps wurden den „Lessons Learned“ aus den mit Anja Flicker und Ingo Tscheppe geführten Experteninterviews entnommen (siehe Kapitel 4.6.9):

- Für die Durchführung des Design Thinking Prozesses empfiehlt es sich, eine externe Beraterin bzw. einen externen Berater hinzuzuziehen, welcher mit dem Ablauf der Methode vertraut ist.
- Das Zuhören und Verstehen der grundlegenden Bedürfnisse der Zielgruppe müssen erst gelernt werden. Hierbei ist es wichtig, klar zwischen den beiden Hauptphasen „Problem verstehen“ und „Problem lösen“ zu unterscheiden und nicht bereits bei der Bedürfniserkundung über mögliche Lösungen oder Rechtfertigungen nachzudenken.
- Die Methode fördert mitunter überraschende und unerwartete Rückmeldungen und Erkenntnisse (beispielsweise in Bezug auf die Fremdwahrnehmung) zu Tage, welche es anzuerkennen und in die Problemlösung miteinzubeziehen gilt.
- Durch die Iterativität des Design Thinking Prozesses ist eine hohe Flexibilität und Offenheit bei allen Beteiligten erforderlich.
- Auch Rückschläge und das Scheitern von entwickelten Ideen gehören zu dieser Methode dazu und sollten als Chance gesehen werden, um verschiedene Lösungsmöglichkeiten auszuprobieren und mit den Bürgerinnen und Bürgern darüber ins Gespräch zu kommen.

## Weiterführende Literatur

BERGMANN, Julia und Anja FLICKER, 2016: Ein Ort für Kreativität, Mitgestaltung, Inspiration: Würzburg plant mithilfe der Methode „Design Thinking“ eine neue Stadtteilbibliothek. In: *BuB – Forum Bibliothek und Information*. **68**(8/9), S. 487–481. ISSN 1869-1137

FLICKER, Anja, 2018: Inspiration, Partizipation, Kreativität - innovative Ansätze bei der Entwicklung einer neuen Stadtteilbibliothek in Würzburg. In: *Bibliotheksdiens*. **52**(2), S. 84-94. ISSN 2194-9646

HASSO-PLATTNER-INSTITUT, Hrsg., 2019: *Was ist Design Thinking?* [Online] Potsdam: Hasso-Plattner-Institut [Zugriff am: 2019-11-05]. Verfügbar unter: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>

IDEO, Hrsg., 2015: *Design Thinking for Libraries - A Toolkit for Patron-Centered Design*. [Online] First Edition. Palo Alto: IDEO [Zugriff am: 2019-10-15]. Als PDF verfügbar unter: <http://designthinkingforlibraries.com>



## 5.8.4 Fokusgruppe

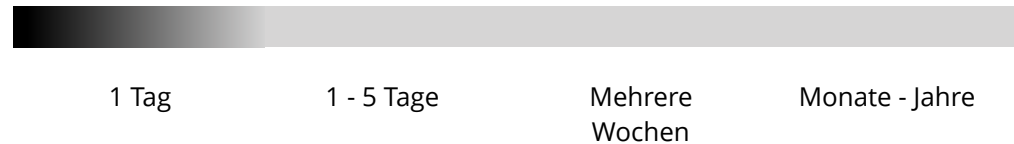
### Beschreibung

Für eine Fokusgruppe bzw. ein Fokusgruppengespräch wird eine kleine Gruppe an Personen eingeladen, um zu einem vorgegebenen Thema zu diskutieren. Die Auswahl der Teilnehmenden spielt hierbei eine zentrale Rolle, da bestimmte Personenkreise eingeladen werden, beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund oder Seniorinnen und Senioren, welche für das Projekt bzw. das Thema von besonderem Interesse sind (MWIDE 2017, S. 103). Ziel einer Fokusgruppe ist es, durch die Interaktion der Teilnehmenden sowie den Verlauf des Gesprächs tiefere Einblicke in die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe zu erhalten. Das Verfahren ist vielfältig einsetzbar und kann für die unterschiedlichsten Fragestellungen und mit den verschiedensten Zielgruppen durchgeführt werden (Berlin Institut für Partizipation 2016).

### Funktion



### Dauer



### Gruppengröße



### Konzeption und Durchführung

Der Einsatz von Fokusgruppengesprächen erfolgt in der Regel zu Beginn eines Beteiligungsverfahrens, „um einen Einblick in die Meinungen und Ansichten der wichtigsten Akteure sowie der betroffenen Bürgerinnen und Bürger zu erhalten“ (MWIDE 2017, S. 104). Sie können zudem eingesetzt werden, um gezielt Zielgruppen anzusprechen, welche sich bei anderen Beteiligungsangeboten eher nicht beteiligen (Transkript Martina Schuler: Absatz 21). Innerhalb eines Beteiligungsprozesses können mehrere Fokusgruppengespräche geführt werden, welche meist nicht aufeinander aufbauen, sondern unterschiedliche Zielgruppen zu Wort kommen lassen sollen.

Für die Vorbereitung der Fokusgruppe müssen zunächst das Thema sowie Leitfragen für die Diskussion festgelegt und die Zielgruppe für die Veranstaltung bestimmt werden. Weiterhin kann es je nach Komplexität des Themas hilfreich sein, den Teilnehmenden im Vorfeld Hintergrundmaterialien zur Vorbereitung auf die Diskussion zukommen zu lassen. Das Fokusgruppengespräch wird von einer Moderatorin oder einem Moderator anhand eines zuvor erstellten Leitfadens geleitet und sollte von einem oder mehreren Beobachtenden für die spätere Auswertung protokolliert werden (MWIDE 2017, S. 105). Gegebenenfalls kann eine Audio- oder Videoaufzeichnung der Diskussion erfolgen. Anschließend müssen die Gespräche ausgewertet werden, um daraus Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

### **Ressourcen**

Für die Durchführung eines Fokusgruppengesprächs wird ein ausreichend großer Veranstaltungsraum, welcher über genügend Sitzgelegenheiten für alle Teilnehmenden verfügt, benötigt. Soll die Diskussion aufgezeichnet werden, so muss im Vorfeld das entsprechende Equipment bereitgestellt werden.

Insgesamt ist der Aufwand für die Durchführung einer Fokusgruppe als eher gering einzustufen. Allerdings muss beachtet werden, dass die Vorbereitung und insbesondere die Aufbereitung der Ergebnisse Zeit in Anspruch nehmen.

### **Praxistipps**

Die folgenden Praxistipps stammen aus dem Experteninterview mit Martina Schuler:

- Für die gezielte Einladung von Teilnehmenden für die Fokusgruppe sollten Kooperationspartner genutzt werden, beispielsweise der Stadt seniorenrat oder der Integrationsbeirat. So können schwerer erreichbare Zielgruppen gezielter angesprochen werden.
- Die Methode Fokusgruppe eignet sich insbesondere, um mit wenigen Personen konzentriert ins Gespräch zu kommen, Themen zu vertiefen und Nachfragen stellen zu können.
- Fokusgruppen ermöglichen einen intensiven Austausch, welcher mitunter überraschende Erkenntnisse ans Licht bringt und Ideen für konkrete Handlungsempfehlungen liefert.

### **Weiterführende Literatur**

BERLIN INSTITUT FÜR PARTIZIPATION, Hrsg., 2016: *Fokusgruppe*. [Online] Berlin: Berlin

Institut für Partizipation. Stand: 2016-01-03 [Zugriff am: 2019-11-06]. Verfügbar unter: <https://www.bipar.de/fokusgruppe/>

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INNOVATION, DIGITALISIERUNG UND ENERGIE DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MWIDE), Hrsg., 2017: *Werkzeugkasten Dialog und Beteiligung: Ein Leitfaden zur Öffentlichkeitsbeteiligung*. [Online] Düsseldorf: MWIDE [Zugriff am: 2019-11-06]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.dialog-schafft-zukunft.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/slider/Werkzeugkasten\\_Dialog\\_und\\_Beteiligung\\_Modifikation\\_03-2016.pdf](https://www.dialog-schafft-zukunft.nrw.de/fileadmin/user_upload/slider/Werkzeugkasten_Dialog_und_Beteiligung_Modifikation_03-2016.pdf)

### 5.8.5 LEGO Serious Play

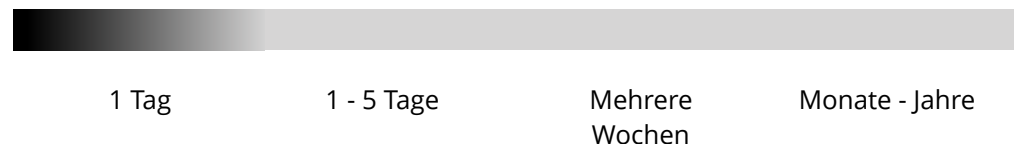
#### Beschreibung

Bei LEGO Serious Play (LSP) handelt es sich um eine Moderationsmethode, in der die Vorteile des Spielens und Modellierens mit Legosteinen in einen zielorientierten Prozess eingebunden werden. Die Methode wurde 1996 im Rahmen einer Kooperation zwischen dem dänischen Spielzeughersteller LEGO und dem Schweizer International Institute for Management Development Lausanne entwickelt und verbindet aktuelle Erkenntnisse der Managementwissenschaften mit Theorien der Lern- und Entwicklungspsychologie (Seidl/Vonhof 2016, S. 485). Durch das Bauen mit den Legosteinen sollen, neben dem Mitteilen der eigenen Perspektive, Ideen und Denkprozesse angeregt und neue Erkenntnisse in Bezug auf die Fragestellung gewonnen werden. Im Laufe der Jahre wurde LEGO Serious Play vielfach weiterentwickelt und findet heute in verschiedenen Bereichen Anwendung, beispielsweise in der Organisations- und Personalentwicklung oder im Bildungsbereich. Bislang sind Bibliotheken die einzigen Einrichtungen, welche LSP im Rahmen von Bürgerbeteiligungsverfahren einsetzen (ebd.).

#### Funktion



#### Dauer



## Gruppengröße



Kleine Gruppen  
< 25

Mittlere Gruppen  
25 - 100

Große Gruppen  
> 100

### Konzeption und Durchführung

Durch die Methode LEGO Serious Play können Personen mit unterschiedlichen biografischen Hintergründen und verschiedensten Alters gleichberechtigt und aktiv beteiligt werden. LEGO Serious Play erfolgt anhand eines strukturierten Arbeitsprozesses, welcher in zwei Phasen, das „Skill building“ sowie das inhaltliche Arbeiten, untergliedert ist. Durch das „Skill building“ sollen die Teilnehmenden die nötigen Kenntnisse für die Teilnahme an der Veranstaltung erlangen. So lernen sie unter anderem das LEGO-Arbeitsmaterial kennen und erhalten eine Einführung in das Denken und (Modell-)Bauen mit Metaphern sowie das Thema „Storytelling“ (Seidl/Vonhof 2016, S. 485).

Im Anschluss daran folgt das inhaltliche Arbeiten, welches in vier Phasen erfolgt. In der ersten Phase, dem Bauauftrag, erhalten die Teilnehmenden eine Fragestellung, welche den Bauauftrag für den Workshop enthält. In der Bauphase folgt nun die Umsetzung der Fragestellung durch das Bauen eines LEGO-Modells. Da die Legosteine in ihrer Anzahl, Form und Farbe begrenzt sind, bestehen die Modelle überwiegend aus Metaphern. In der nächsten Phase „Teilen“ sollen die Teilnehmenden ihr Modell erläutern und die „Geschichte ihres Modells“ erzählen (ebd., S. 485f.). Gleichzeitig erfolgt die Phase des Reflektierens, indem die Teilnehmenden dazu aufgefordert werden, Nachfragen zu den Modellen sowie den erzählten Geschichten zu stellen.

### Ressourcen

Für die Durchführung eines LEGO Serious Play-Workshops wird ein ausreichend großer Veranstaltungsraum, welcher über genügend Tische mit Sitzgelegenheiten für alle Teilnehmenden verfügt, benötigt. Außerdem müssen LEGO-Steine bereitgestellt werden und die Methode erfordert experimentierfreudige Teilnehmende sowie eine in der Methode geschulte Person für die Moderation (ebd., S. 487). Ein LEGO Serious Play-Workshop kann somit in der Regel kostengünstig und einfach organisiert werden.

### Praxistipps

Die folgenden Praxistipps stammen aus der Durchführung des LEGO Serious Play-

Workshops in der Stadtbücherei Tübingen (Seidl/Vonhof 2016, S. 486) sowie dem entsprechenden Experteninterview mit der Büchereileiterin Martina Schuler:

- LEGO Serious Play eignet sich als offene Moderationsmethode für eine Vielzahl an Themen, da die Teilnehmenden beim Bau der Modelle eigene Schwerpunkte setzen können, welche für sie wichtig sind.
- Es handelt sich um eine sehr motivierende, kreative Methode, bei der in relativ kurzer Zeit greifbare Ergebnisse entstehen.
- Die Methode eignet sich, um sich intensiv mit einer Fragestellung auseinanderzusetzen und dabei unbewusste Ideen und Erwartungen, bei denen es sich jedoch um grundlegende Bedürfnisse handelt, sichtbar zu machen und in den Bau der Modelle einfließen zu lassen.

### **Weiterführende Literatur**

KRISTIANSEN, Per und Robert RASMUSSEN, 2014: *Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method*. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-118-83245-5

SEIDL, Tobias, [kein Datum]: *LEGO in Higher Education*. [Online] [Zugriff am: 2019-11-06]. Verfügbar unter: <https://legoinhe.de>

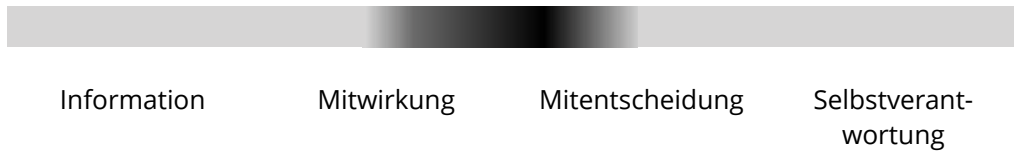
SEIDL, Tobias und Cornelia VONHOF, 2016: Neue Wege der Bürgerbeteiligung in Bibliotheken: Erarbeitung der Stakeholder-Bedürfnisse mit der Methode LEGO Serious Play; Ein Praxisprojekt in der Stadtbibliothek Tübingen. In: *BuB – Forum Bibliothek und Information*. **68**(8/9), S. 482–487. ISSN 1869-1137

## **5.8.6 Open-Innovation-Ideenwettbewerb (online)**

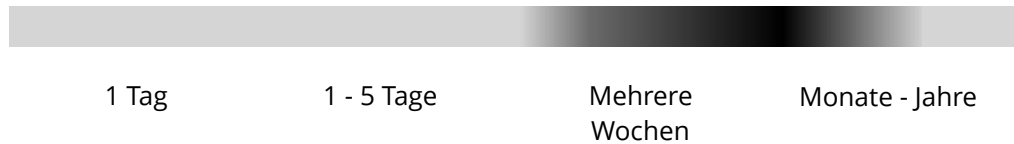
### **Beschreibung**

Ideenwettbewerbe sind eine Methode der Open Innovation, bei der Nutzerinnen und Nutzer systematisch in Innovationsprozesse integriert und Innovationen gemeinsam gestaltet werden sollen (Fingerle 2012, S. 347). Im Rahmen von Ideenwettbewerben sollen die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit erhalten, ihre Ideen und Vorschläge in Bezug auf eine konkrete Fragestellung zu äußern. Die Beteiligung der Teilnehmenden erfolgt hierbei insbesondere über die Ideenfindung. Aber auch bei der Ideenbewertung und -auswahl kann eine Einbeziehung stattfinden (Fingerle 2011, S. 238). Durch das unterschiedliche Know-How der Teilnehmenden können im Idealfall vielfältige Ideen generiert und der Aufbau einer Community sowie der regelmäßige Austausch mit dieser gefördert werden.

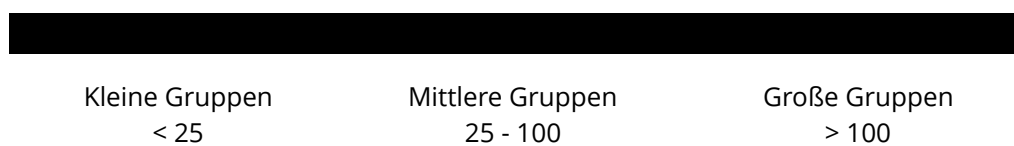
## Funktion



## Dauer



## Gruppengröße



## Konzeption und Durchführung

Bei der Vorbereitung des Ideenwettbewerbs sollte ein besonderes Augenmerk auf die Formulierung der Fragestellung sowie die Ansprache der richtigen Zielgruppe gelegt werden (Fingerle 2012, S. 351). Die Fragestellung sollte zielgruppengerecht formuliert sein, wobei es hilfreich sein kann, zur Verdeutlichung der Aufgabenstellung für die Teilnehmenden weitere Unterfragen zu formulieren. Der eigentliche Ideenwettbewerb findet in der Regel auf einer Online-Plattform statt (Walcher 2007, S. 62). Hier kann entweder eine extern bestehende Open-Innovation-Plattform (beispielsweise von Atizio, HYVE, Innocentive, Neurovation) verwendet oder eine eigene Plattform programmiert werden (Fingerle 2011, S. 238). Auf dieser Plattform erstellen sich die Teilnehmenden einen Account und können anschließend Ideen eingeben und gegebenenfalls visualisieren. Außerdem besteht die Möglichkeit, miteinander in Kontakt zu treten und sich gegenseitig Feedback zu geben. Die Plattform sollte die ganze Zeit über von einem Moderationsteam betreut werden, welches bei Fragen oder Problemen eingreifen und den stetigen Austausch mit den Teilnehmenden sicherstellen kann (ebd., S. 240).

Ist die Ideeneinreichungsphase beendet, kann die Community die Möglichkeit erhalten, selbst eine Vorbewertung der Ideen vorzunehmen, bevor anschließend eine Jury, welche aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Expertinnen und Experten besteht, die Gewinnerideen wählt. Für die Umsetzung der besten Ideen bietet es sich an, die Gewinnerinnen und Gewinner zu einem Workshop einzuladen sowie interne Workshops abzuhalten, um weitere Ideen zu verwerten.

## **Ressourcen**

Ideenwettbewerbe erfordern eine intensive Vorbereitung. Die konsequente Betreuung der Plattform und des Wettbewerbs stellen einen großen zeitlichen Aufwand dar (Fingerle 2012, S. 351f.). Für die Durchführung muss zudem eine geeignete Plattform gewählt werden, wobei entweder auf eine extern bestehende Plattform zurückgegriffen werden kann oder eine eigene Plattform programmiert werden muss. Dies ist in jedem Fall mit Kosten verbunden.

## **Praxistipps**

Die folgenden Praxistipps stammen aus der Durchführung der Open-Innovation-Ideenwettbewerbe der ZBW (Fingerle 2011, S. 240; Fingerle 2012, S. 347ff.):

- Die Fragestellung sollte weder zu eng noch zu unspezifisch gestellt werden, da es ansonsten passieren kann, dass entweder nicht genügend oder zu viele und unpassende Antworten eingereicht werden.
- Der Ideenwettbewerb sollte von einer breiten Palette an Öffentlichkeitsarbeits-, Werbe- und Social-Media-Aktivitäten begleitet werden, um das Interesse an einer Teilnahme zu wecken. Insbesondere Social-Media-Aktivitäten eignen sich gut zur Ansprache der Zielgruppe, da diese nicht besonders teuer, dafür allerdings sehr zeitintensiv sind.
- Auch die Gestaltung von Anreizen für eine Teilnahme ist von großer Relevanz für den Erfolg des Ideenwettbewerbs. So können beispielsweise Preise für die besten Ideen vergeben und die Gewinnerinnen und Gewinner in die weitere Umsetzung einbezogen werden.
- Die Betreuung eines solchen Ideenwettbewerbs erfordert viel Zeit, welche bei der Planung berücksichtigt werden sollte.
- Nicht nur die eingereichten Ideen an sich sind interessant, sondern auch die Schlüsse, die sich aus diesen ziehen lassen, zum Beispiel die Häufung von Ideenennungen aus bestimmten Bereichen.

## **Weiterführende Literatur**

FINGERLE, Birgit, 2012: Innovation zum Mitmachen: Die Open-Innovation-Kampagnen der ZBW. In: *Bibliothek - Forschung und Praxis*. **36**(3), S. 346-352. ISSN 1865-7648

FINGERLE, Birgit, 2011: Open Innovation in der Praxis: Erfahrungen aus einem ZBW-Ideenwettbewerb. In: *B.I.T.online*. **14**(3), S. 235-344. ISSN 1435-7607

WALCHER, Dominik, 2007: *Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration: Theorie, empirische Analyse und Implikationen für den Innovationsprozess*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. ISBN: 978-3-8350-0596-9

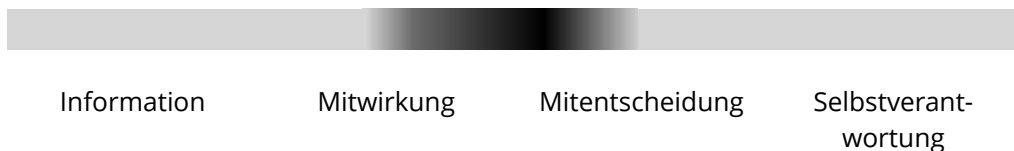
### 5.8.7 Village Square

#### Beschreibung

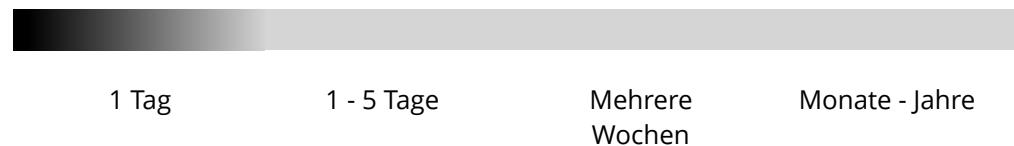
Der Village Square basiert auf der Open-Space-Technologie, welche in den 1980er Jahren von Harrison Owen entwickelt wurde. Die Idee des Open Space basiert auf der Entdeckung Owens, dass die interessantesten Gespräche bei einer Konferenz meist in den Kaffeepausen stattfinden. Eine solche offene und entspannte Atmosphäre soll bei einem Open Space, welcher zum Beispiel in Form einer Konferenz oder eines Forums stattfinden kann, aufgegriffen werden. Insbesondere der informelle Austausch der Teilnehmenden mit ihrem persönlichen Erfahrungsschatz sowie die Selbstorganisation der Gruppe sollen hierbei im Vordergrund stehen (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 191).

Bei einem Village Square, wie er beispielsweise in der Zentralbibliothek in Aarhus stattfand, handelt es sich um eine Art offenes Forum für die Stadt, wo jeder Ideen und Projekte vorstellen und Hilfe und Unterstützung bei der Weiterentwicklung dieser finden kann. Ziel ist es, Wissen auszutauschen und sich gegenseitig zu helfen (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 26).

#### Funktion



#### Dauer



#### Gruppengröße





## **Konzeption und Durchführung**

Ein Village Square ist eine offene Veranstaltung, an der zwischen fünf und mehreren Hundert Menschen teilnehmen können. Eine Veranstaltung dauert in der Regel drei Stunden, wobei eine Arbeitsphase ungefähr 45 Minuten umfasst. Village Squares bzw. auch Open-Space-Veranstaltungen im Allgemeinen arbeiten auf der Grundlage von vier Prinzipien (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 27):

- Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.
- Was auch immer geschehen mag, es ist das einzige, was geschehen kann.
- Wann immer es beginnt, ist es die richtige Zeit.
- Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.

Eine weitere wichtige Rolle spielt das „Gesetz der zwei Füße“, welches es den Teilnehmenden ermöglicht, frei zu entscheiden, wo sie am besten lernen oder Ideen beitragen können (Bischoff/Selle/Sinning 2005, S. 191). So können sie jederzeit zwischen den Arbeitsgruppen wechseln. Die Teilnehmenden können hierbei entweder die Rolle von „Hummeln“ einnehmen, welche von Gruppe zu Gruppe wechseln, dort mitarbeiten und ihre Ideen einbringen oder als „Schmetterling“ überall kurz hineinschauen, ohne jedoch zu vertiefen.

Zu Beginn des Village Squares versammeln sich alle Teilnehmenden in einem Kreis, die Moderation eröffnet die Veranstaltung und erläutert noch einmal den Zweck des Open Space sowie die vier Prinzipien und das „Gesetz der zwei Füße“. Anschließend können die Teilnehmenden ihre mitgebrachten Ideen und Projekte vorstellen, welche auf Plakaten festgehalten werden, damit die Teilnehmenden später leichter entscheiden können, an welchen Projektgruppen sie mitarbeiten möchten. Nun verteilen sich alle auf die Gruppen, an denen sie am meisten interessiert sind. Jedes Projekt findet an einem bestimmten Tisch oder Ort statt, an dem sich auch die Person befindet, die hinter einem Projekt oder einer Idee steht. Diese Person ist dafür verantwortlich, die wichtigsten Erkenntnisse aus den Gesprächen auf einem großen Blatt zu sammeln und zusammenzufassen. Am Ende der Veranstaltung kommen alle erneut im Plenum zusammen und teilen die Ergebnisse. Außerdem sollte Zeit für eine gemeinsame Reflexion zur Verfügung gestellt werden, bei der jeder die Gelegenheit hat, zu erzählen, was er in den Sitzungen gelernt hat (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 27).

## **Ressourcen**

Für die Durchführung des Village Squares werden ausreichend große Veranstaltungsräume, welche über genügend Tische mit Sitzgelegenheiten für alle Teilnehmenden

verfügen, benötigt. Außerdem sollten an jedem Tisch Materialien für das Festhalten der Ergebnisse und Ideen, beispielsweise Stifte und große Flipchart-Papiere, bereitgestellt werden.

Die Kosten für die Veranstaltung richten sich nach der Dauer, dem Ressourceneinsatz sowie dem Arbeitsaufwand. Ein Village Square kann jedoch in der Regel kostengünstig und einfach organisiert werden.

### **Praxistipps**

Die folgenden Praxistipps stammen aus dem Projekt „Unleash the Library Users“ der Aarhus Public Libraries (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 26ff.) sowie von Bischoff, Selle und Sinning (2005, S. 193f.):

- Bei einem Village Square müssen die Teilnehmenden die Möglichkeit erhalten, sich zu Themen und Projekten auszutauschen, welche ihnen wirklich wichtig sind.
- Ein Village Square kann für Bibliotheken eine gute Methode sein, um sich der Stadt zu öffnen. So können sich Bibliotheken zu Orten der Innovation für ihre Kommune entwickeln.
- Da es sich bei einem Village Square um ein offenes Format handelt, können keine bestimmten Ergebnisse vorausgesetzt werden, welche am Ende vorliegen sollen.
- Die Teilnahme muss freiwillig sein und auf der persönlichen Mitwirkungsbereitschaft der Teilnehmenden beruhen.
- Die durchführende Einrichtung sollte für eine kreative Arbeitsatmosphäre und einen klar strukturierten zeitlichen Rahmen für die Veranstaltung sorgen.
- Nach der Vorstellung der vier Prinzipien und des „Gesetzes der zwei Füße“ kann es von Vorteil sein, eine kurze Vorstellungsrunde durchzuführen, bei der jeder die Gelegenheit hat, mitzuteilen, was ihn zu der heutigen Veranstaltung gebracht hat oder womit er einen Beitrag leisten möchte.

### **Weiterführende Literatur**

BISCHOFF, Ariane, Klaus SELLE und Heidi SINNING, 2005: *Informieren, Beteiligen, Kooperieren: Kommunikation in Planungsprozessen: eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden*. Völlig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. Kommunikation im Planungsprozess. 1. ISBN 3-929797-92-5

STRONG BRIGHT HEARTS et al., Hrsg., 2008: *The Library's Voice: A Guide To User-Driven Innovation*. [Online] Aarhus: Strong Bright Hearts et al. [Zugriff am: 2019-07-24]. Als PDF

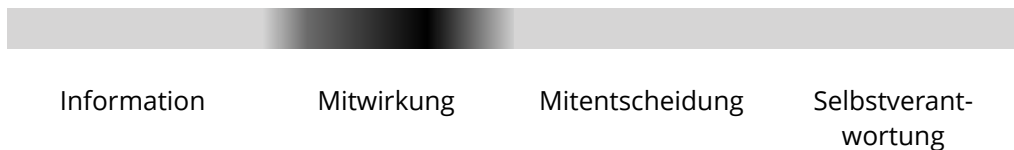
verfügbar unter: [http://presentations.aakb.dk/publikationer/the\\_librarys\\_voice\\_eng.pdf](http://presentations.aakb.dk/publikationer/the_librarys_voice_eng.pdf)

### 5.8.8 World Café

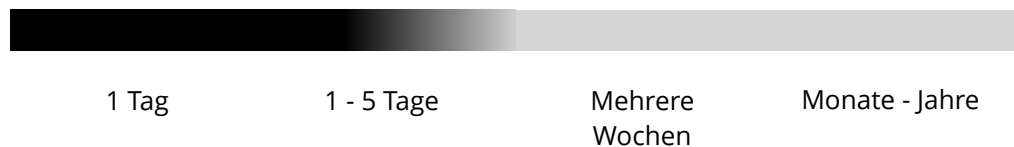
#### Beschreibung

Bei einem World Café kommen die Teilnehmenden in Kleingruppen von vier bis sechs Personen zusammen, um sich in einer ungezwungenen Atmosphäre (ähnlich wie in einem Kaffeehaus) zu einem vorgegebenen Thema auszutauschen (Nanz/Fritsche 2012, S. 77). World Cafés können angewendet werden, um das Wissen der Teilnehmenden zu einem bestimmten Thema zu sammeln und innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne Ideen zu entwickeln, aber auch erste Lösungsansätze für Probleme zu finden. Ein World Café ist meist keine eigene Veranstaltung, sondern es wird als Methode zum Kennenlernen oder zur Sammlung von Ideen im Rahmen eines größeren Beteiligungsverfahrens eingesetzt (ebd., S. 78).

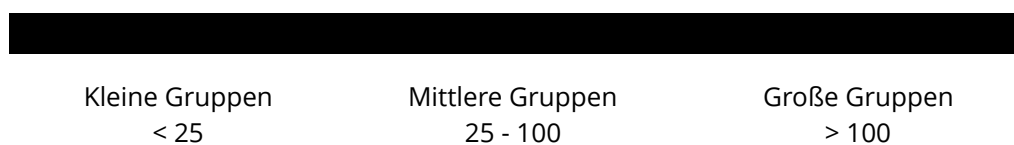
#### Funktion



#### Dauer



#### Gruppengröße



#### Konzeption und Durchführung

World Cafés sind hinsichtlich ihrer Dauer sowie der Gruppengröße sehr flexibel. Eine Veranstaltung kann je nach Fragestellung wenige Stunden bis zu mehreren Tagen dauern und sollte mit mindestens 12 Personen durchgeführt werden. Während eines World Cafés durchlaufen die Teilnehmenden in Kleingruppen an verschiedenen Tischen mehrere Gesprächsrunden mit unterschiedlichen oder sich wiederholenden

Fragestellungen. Die Kommunikation erfolgt hierbei auf der Grundlage einer World Café Etikette, welche gut sichtbar ausgelegt wird und einen guten und produktiven Dialog unterstützen soll (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 20). Die Gedankengänge und Ideen werden entweder direkt auf eine große Papiertischdecke oder auf ein großes über den Tisch gelegtes Flipchart-Papier geschrieben. Nach einer festgelegten Zeit (meist nach 20 bis 30 Minuten) wechseln die Teilnehmenden an einen anderen Tisch. Einer der Teilnehmenden bleibt als Gastgeber bzw. Gastgeberin am Tisch sitzen und informiert die neue Gruppe über die bisherigen Ergebnisse. Auf diese Weise können Wissen gesammelt und gemeinsam neue Ideen und Erkenntnisse entwickelt werden (Nanz/Fritsche 2012, S. 77). In der letzten Runde kommen die Teilnehmenden schließlich wieder an ihrem Ausgangstisch zusammen und können dort die Ergebnisse zusammenfassen und sehen, wie die Ideen im Zuge der Gesprächsrunden weiterentwickelt wurden. Zum Abschluss kommen die Teilnehmenden erneut im Plenum zusammen und die gesammelten Ideen werden vorgestellt und diskutiert.

### **Ressourcen**

Für die Durchführung des World Cafés werden ausreichend große Veranstaltungsräume, welche über genügend Tische mit Sitzgelegenheiten für alle Teilnehmenden verfügen (alternativ auch Stehtische), benötigt. Außerdem sollten an jedem Tisch Materialien für das Festhalten der Ergebnisse und Ideen, beispielsweise Stifte, Papiertischdecken oder große Flipchart-Papiere, bereitgestellt werden.

Die Kosten für die Veranstaltung richten sich nach der Dauer, dem Ressourceneinsatz sowie dem Arbeitsaufwand. Ein World Café kann jedoch in der Regel kostengünstig und einfach organisiert werden.

### **Praxistipps**

Die folgenden Praxistipps stammen aus dem Projekt „Unleash the Library Users“ der Aarhus Public Libraries (Strong Bright Hearts et al. 2008, S. 19ff.):

- Der Veranstaltung sollte eine klare und für die Teilnehmenden relevante Fragestellung zugrunde liegen.
- Zu Beginn des World Cafés kann eine Präsentation gehalten werden, um in das Thema einzuführen und allen Teilnehmenden das nötige Wissen für den Workshop zu vermitteln.
- Um eine gemütliche Atmosphäre zu schaffen, kann Hintergrundmusik gespielt

werden. Außerdem können in Anlehnung an ein richtiges Café Getränke und Snacks für die Teilnehmenden bereitgestellt werden.

### **Weiterführende Literatur**

BERLIN INSTITUT FÜR PARTIZIPATION, Hrsg., 2015: *World Café* [Online] Berlin: Berlin Institut für Partizipation. Stand: 2015-07-20 [Zugriff am: 2019-11-05]. Verfügbar unter: <https://www.bipar.de/world-cafe/>

NANZ, Patrizia und Miriam FRITSCHKE, 2012: *Handbuch Bürgerbeteiligung: Verfahren, Akteure, Chancen und Grenzen*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. ISBN: 978-3-8389-0200-5

STRONG BRIGHT HEARTS et al., Hrsg., 2008: *The Library's Voice: A Guide To User-Driven Innovation*. [Online] Aarhus: Strong Bright Hearts et al. [Zugriff am: 2019-07-24]. Als PDF verfügbar unter: [http://presentations.aakb.dk/publikationer/the\\_librarys\\_voice\\_eng.pdf](http://presentations.aakb.dk/publikationer/the_librarys_voice_eng.pdf)

## 6 Fazit und Ausblick

Die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse zu nehmen und eigene Ideen und Vorschläge einzubringen, hat in den letzten Jahren zugenommen. Die Menschen möchten sich nicht länger auf die Entscheidungen der gewählten Politikerinnen und Politiker verlassen und ihr Lebensumfeld verstärkt selbst gestalten. Immer mehr Entscheidungsträgerinnen und -träger kommen diesem Beteiligungswunsch der Bevölkerung nach und beziehen die Bürgerinnen und Bürger beratend in Planungen und Entwicklungen ein.

Die vorliegende Masterarbeit zeigt, dass das Thema Bürgerbeteiligung auch in der Bibliothekswelt zunehmend an Relevanz gewinnt. Wie die im dritten Kapitel vorgestellten Praxisbeispiele sowie die durchgeführten Experteninterviews veranschaulichen, nutzen Bibliotheken partizipative Methoden beispielsweise, um bei bevorstehenden Veränderungen die Nutzerinnen und Nutzer im Vorfeld nach ihrer Meinung und Ideen zu einem bestimmten Thema zu befragen. So bezogen unter anderem die Bibliotheken in Helsinki, Aarhus oder Würzburg die Bürgerinnen und Bürger im Rahmen von umfassenden Beteiligungsprozessen bei der Entwicklung ihrer Bibliotheksneubauten ein. In Cleveland und Tübingen hingegen diente der Einsatz von Beteiligungsmethoden der Neuausrichtung der Bibliothek und der Erarbeitung einer neuen Bibliothekskonzeption. Die vorgestellten Beispiele zeigen dabei, wie vielfältig die Einsatzmöglichkeiten von Bürgerbeteiligung in Öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken sind. Allerdings nutzen insbesondere deutsche Bibliotheken das Potenzial solcher Beteiligungsmöglichkeiten bislang eher zögerlich. In den meisten Fällen gibt die Bibliothek das Thema der Beteiligung vor und entscheidet, wer in welchem Rahmen beteiligt werden soll. Die eingesetzten Methoden dienen hierbei überwiegend der Information, Mitwirkung und Mitentscheidung. Inwiefern die Ergebnisse aus den Beteiligungsveranstaltungen schließlich in die Planung und Entscheidung einfließen, entscheidet die Bibliothek. Eine vollständige Abgabe der Entscheidungsmacht, wie sie in den 1970er Jahren in Toronto erfolgte, findet bisher eher selten statt. So findet sich eine solche Verantwortungsabgabe am ehesten bei der Einrichtung von Makerspaces und Repair Cafés, welche überwiegend von der Community gestaltet und weiterentwickelt werden, sowie der Patron-Driven Acquisition.

Entscheiden sich Bibliotheken dazu einen Beteiligungsprozess durchzuführen, so gilt es bei der Planung und Durchführung einige Aspekte zu beachten. Die durchgeführten Experteninterviews, aber auch die Analyse der Fachliteratur zeigen, dass ernst gemeinte Bürgerbeteiligung einen Kultur- und Rollenwandel in der beteiligenden Einrichtung voraussetzt. Im Rahmen eines Beteiligungsprozesses müssen Bibliotheken bereit sein, Handlungskompetenzen abzugeben und sich für die Meinungen und Ideen der Bürgerinnen und Bürger zu öffnen. Sollen durch die Beteiligung lediglich bereits feststehende Entscheidungen legitimiert werden und bestehen keine Gestaltungsspielräume mehr, handelt es sich hingegen um eine „Schein-Partizipation“. Weiterhin sollten im Vorfeld der Beteiligung die Ziel- und Rahmensetzung des Verfahrens geklärt und relevante Akteure ermittelt werden. Auf dieser Grundlage kann schließlich die Auswahl passender Beteiligungsmethoden erfolgen. In der Toolbox wurden verschiedene Methoden vorgestellt, welche sich für die Durchführung in Bibliotheken eignen und bereits in der bibliothekarischen Praxis erprobt wurden. Die einzelnen Methoden sind in der Regel sehr flexibel einsetzbar und lassen sich auf die Gegebenheiten in der eigenen Einrichtung anpassen. Die Praxisbeispiele können hierbei als Anregung dienen, wie die einzelnen Methoden eingesetzt und miteinander kombiniert werden können. Wichtig ist jedoch, dass die angewendeten Methoden auf die Ziele der Beteiligung und die anvisierte Zielgruppe abgestimmt sind. Abschließend empfiehlt es sich, die Qualität und den Erfolg des Beteiligungsverfahrens durch eine prozessbegleitende Evaluation sicherzustellen. Hierdurch kann überprüft werden, ob das Verfahren sein Ziel erreicht hat und ob eventuell Veränderungen für weitere Beteiligungsmaßnahmen vorgenommen werden müssen.

Bürgerbeteiligung sollte im Idealfall jedoch nicht als einmalige Maßnahme gesehen werden. Vielmehr sollten Bibliotheken daran arbeiten, eine institutionelle Verstetigung der Bürgerbeteiligung zu ermöglichen. Hierzu können beispielsweise gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern, der Verwaltung und der Politik Leitlinien für Bürgerbeteiligung entwickelt werden.

Die vorliegende Masterarbeit soll Bibliotheken dazu ermutigen, sich mit dem Thema Bürgerbeteiligung zu beschäftigen. Bürgerbeteiligung kann insbesondere dabei helfen, Bibliotheken zu Orten der Identifikation zu entwickeln. Wurden die Bürgerinnen und Bürger bei der Gestaltung von Bibliotheken einbezogen, so kann dies dazu führen, dass sie sich stärker mit der Einrichtung identifizieren und auch zukünftig an deren Entwicklung mitwirken möchten. Eine größere Bindung der Bürgerinnen und Bürger

sowie die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden für die Bibliothek können die Folge sein. Durch ihr Wissen und ihre Erfahrungen können sich Bibliotheken zudem als Orte in ihren Kommunen positionieren, welche eine aktive Aufgabe in kommunalen Beteiligungsprozessen übernehmen.

Besonders wichtig ist es hierbei, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und im Rahmen eigener Projekte Erfahrungen zu sammeln. Die interviewten Bibliotheksleiterinnen und -leiter heben die Relevanz dieses „Learning by Doing“ hervor und betonen, dass man spielerisch an solche Prozesse herangehen sollte und es nicht problematisch sei, wenn nicht alles wie geplant funktioniert. Insgesamt ziehen alle vorgestellten Einrichtungen aus der Beteiligung ein positives Fazit. So fasst Anja Flicker zusammen: „Auf den Weg geben möchte ich, dass es sich sehr, sehr lohnt“ (Transkript Anja Flicker: Absatz 29).



# Literaturverzeichnis

## **Alcántara et al. 2014**

ALCÁNTARA, Sophia et al., 2014: *DELIKAT - Fachdialoge Deliberative Demokratie: Analyse Partizipativer Verfahren für den Transformationsprozess*. [Online] Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt [Zugriff am: 2019-06-20]. Als PDF verfügbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/delikat-fachdialoge-deliberative-demokratie-analyse>

## **Allianz Vielfältige Demokratie/Bertelsmann Stiftung 2018**

ALLIANZ VIELFÄLTIGE DEMOKRATIE und BERTELSMANN STIFTUNG, Hrsg., 2018: *Bürgerbeteiligung - Praxisberatung für die Kommunalpolitik: Eine Handreichung für die Weiterbildung von Kommunalpolitikern*. [Online] Gütersloh: Bertelsmann Stiftung [Zugriff am: 2019-05-07]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige\\_Demokratie\\_gestalten/Praxisberatung\\_fuer\\_Kommunalpolitiker.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige_Demokratie_gestalten/Praxisberatung_fuer_Kommunalpolitiker.pdf)

## **Arnstein 1969**

ARNSTEIN, Sherry R., 1969: A ladder of citizen participation. In: *Journal of the American Institute of Planners*. **35**(4), S. 216-224. ISSN 0002-8991

## **Bendisich 2003**

BENDISCH, Bianca, 2003: Planen mit Bürgerinnen und Bürgern? Die Planungswerkstatt im Praxistest. In: Astrid LEY, Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 215-220. ISBN 3-928053-84-1

## **Benighaus/Wachinger/Renn 2016**

BENIGHAUS, Christina, Gisela WACHINGER und Ortwin RENN, 2016: *Bürgerbeteiligung: Konzepte und Lösungswege für die Praxis*. Frankfurt am Main: Wolfgang Metzner Verlag GmbH. ISBN 978-3-943951-68-4

## **Bergmann/Flicker 2016**

BERGMANN, Julia und Anja FLICKER, 2016: Ein Ort für Kreativität, Mitgestaltung, Inspiration: Würzburg plant mithilfe der Methode „Design Thinking“ eine neue Stadtbibliothek. In: *BuB – Forum Bibliothek und Information*. **68**(8/9), S. 487–481. ISSN 1869-1137

### **Berlin Institut für Partizipation 2016**

BERLIN INSTITUT FÜR PARTIZIPATION, Hrsg., 2016: *Appreciative Inquiry*. [Online] Berlin: Berlin Institut für Partizipation. Stand: 2016-03-09 [Zugriff am: 2019-07-19]. Verfügbar unter: <https://www.bipar.de/appreciative-inquiry/>

### **Berlin Institut für Partizipation 2015a**

BERLIN INSTITUT FÜR PARTIZIPATION, Hrsg., 2015a: *Charrette*. [Online] Berlin: Berlin Institut für Partizipation. Stand: 2015-09-11 [Zugriff am: 2019-07-19]. Verfügbar unter: <https://www.bipar.de/charette/>

### **Berlin Institut für Partizipation 2015b**

BERLIN INSTITUT FÜR PARTIZIPATION, Hrsg., 2015b: *Planungszelle*. [Online] Berlin: Berlin Institut für Partizipation. Stand: 2015-08-30 [Zugriff am: 2019-07-19]. Verfügbar unter: <https://www.bipar.de/planungszelle/>

### **Bertelsmann Stiftung 2013**

BERTELSMANN STIFTUNG, Hrsg., 2013: *Bürger beteiligen! Strategien, Praxistipps und Erfolgsfaktoren für eine neue Beteiligungskultur in Behörden*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. ISBN 978-3-86793-516-6

### **Bertelsmann Stiftung 2012**

BERTELSMANN STIFTUNG, Hrsg., 2012: *Politik beleben, Bürger beteiligen: Charakteristika neuer Beteiligungsmodelle*. [Online] 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung [Zugriff am: 2019-05-07]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Politik\\_beleben\\_\\_Buerger\\_beteiligen.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Politik_beleben__Buerger_beteiligen.pdf)

### **Bertelsmann Stiftung 2011**

BERTELSMANN STIFTUNG, Hrsg., 2011: *Bundesbürger möchten sich beteiligen, vor allem aber mitentscheiden*. [Online] Gütersloh: Bertelsmann Stiftung [Zugriff am: 2019-11-17]. Als PDF verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/buerger-fordern-direkte-beteiligung/>

### **Bischoff/Selle/Sinning 2005**

BISCHOFF, Ariane, Klaus SELLE und Heidi SINNING, 2005: *Informieren, Beteiligen, Koope-*

*rieren: Kommunikation in Planungsprozessen: eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden.* Völlig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. Kommunikation im Planungsprozess. 1. ISBN 3-929797-92-5

#### **BMVI 2014**

BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR UND DIGITALE INFRASTRUKTUR (BMVI), Hrsg., 2014: *Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung: Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor.* [Online] Berlin: BMVI [Zugriff am: 2019-07-08]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/handbuch-buergerbeteiligung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/handbuch-buergerbeteiligung.pdf?__blob=publicationFile)

#### **Bogner/Littig/Menz 2014**

BOGNER, Alexander, Beate LITTIG, Wolfgang MENZ, 2014: *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung.* Wiesbaden: Springer VS. ISBN 978-3-531-19416-5

#### **Bogumil 1999**

BOGUMIL, Jörg, 1999: Auf dem Weg zur Bürgerkommune? Der Bürger als Auftraggeber, Mitgestalter und Kunde. In: Herbert KUBICEK, Hrsg. *Multimedia @ Verwaltung: Marktnähe und Bürgerorientierung mit elektronischen Dienstleistungen.* Heidelberg: Hüthig, S. 51-61. ISBN 978-3-7785-3918-7

#### **Bonas/Schwarz 2003**

BONAS, Ingrid und Claudia SCHWARZ, 2003: Planning for real: Eine kleine Handlungsanweisung. In: Astrid LEY, Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch.* Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 199-206. ISBN 3-928053-84-1

#### **Borsky/Hartung 2019**

BORSKY, Jennifer und Lea HARTUNG, 2019: Informieren, Konsultieren, Ko-Kreieren: Der Themenraum der ZLB als Werkstatt für Partizipation. In: *BuB – Forum Bibliothek und Information.* **71**(7), S. 426–427. ISSN 1869-1137

#### **Brüsemeister 2008**

BRÜSEMEISTER, Thomas, 2008: *Qualitative Forschung: Ein Überblick.* 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-91182-3

### **Bundeskanzler-Willy-Brandt-Stiftung Berlin [kein Datum]**

BUNDESKANZLER-WILLY-BRANDT-STIFTUNG BERLIN, Hrsg., [kein Datum]: *Regierungserklärung von Bundeskanzler Willy Brandt vor dem Deutschen Bundestag in Bonn am 28. Oktober 1969*. [Online] Berlin: Bundeskanzler-Willy-Brandt-Stiftung [Zugriff am: 2019-11-27]. Verfügbar unter: [https://www.willy-brandt-biografie.de/wp-content/uploads/2017/08/Regierungserklaerung\\_Willy\\_Brandt\\_1969.pdf](https://www.willy-brandt-biografie.de/wp-content/uploads/2017/08/Regierungserklaerung_Willy_Brandt_1969.pdf)

### **Bussieweke 2016**

BUSSIEWEKE, Marita: *BürgerForum*. [Online] Stand: 2016-12-20 [Zugriff am: 2019-11-24]. Verfügbar unter: <http://www.beteiligungskompass.org/article/show/528>

### **Cambridge University Press 2019**

CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, Hrsg., 2019: *Toolbox*. [Online] Cambridge: Cambridge University Press [Zugriff am: 2019-11-10]. Verfügbar unter: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/toolbox>

### **Cornwall 2008**

CORNWALL, Andrea, 2008: Unpacking ‚Participation‘: models, meanings and practices. In: *Community Development Journal*. **43**(3), S. 269-283. ISSN 0010-3802

### **CPL 2019**

CLEVELAND PUBLIC LIBRARY (CPL), Hrsg., 2019: *Board of Trustees*. [Online] Cleveland: CPL [Zugriff am: 2019-11-11]. Verfügbar unter: <https://cpl.org/aboutthelibrary/board-of-trustees/>

### **CPL 2018**

CLEVELAND PUBLIC LIBRARY (CPL), Hrsg., 2018: *The Lamp of Knowledge: 2018 Report to the Community*. [Online] Cleveland: CPL [Zugriff am: 2019-11-11]. Als PDF verfügbar unter: <https://cpl.org/wp-content/uploads/cpl-annualreport-2018-issuu.pdf>

### **CPL 2014**

CLEVELAND PUBLIC LIBRARY (CPL), Hrsg., 2014: *Cleveland Public Library Strategic Plan 2012-2014*. [Online] Cleveland: CPL [Zugriff am: 2019-11-11]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.cpl150.org/wp-content/uploads/2014/12/StrategicPlan\\_Booklet-2.pdf](https://www.cpl150.org/wp-content/uploads/2014/12/StrategicPlan_Booklet-2.pdf)

**CUDC 2017**

KENT STATE UNIVERSITY'S CLEVELAND URBAN DESIGN COLLABORATIVE (CUDC), Hrsg., 2017: *CPL150 Community Vision Plan: Summary Report: 2014-2017*. [Online] Cleveland: CUDC [Zugriff am: 2019-11-11]. Als PDF verfügbar unter: [https://cp1150.org/wp-content/uploads/2017/09/CPL150\\_summary\\_final.pdf](https://cp1150.org/wp-content/uploads/2017/09/CPL150_summary_final.pdf)

**Dudeck 1980**

DUDECK, Alan, 1980: International association of metropolitan city libraries (INTAMEL) Toronto conference, 1978: (2) Branch library renovation and citizen participation. In: *International Library Review*. **12**(1), S. 83-94. ISSN 0020-7837

**Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ 2002**

ENQUETE-KOMMISSION „ZUKUNFT DES BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS“, 2002: Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. In: *Bundestagsdrucksache*. **14**(8900). ISSN 0722-8333 [Online, Zugriff am: 2019-07-22]. Als PDF verfügbar unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf>

**Fingerle 2012**

FINGERLE, Birgit, 2012: Innovation zum Mitmachen: Die Open-Innovation-Kampagnen der ZBW. In: *Bibliothek - Forschung und Praxis*. **36**(3), S. 346-352. ISSN 1865-7648

**Fingerle 2011**

FINGERLE, Birgit, 2011: Open Innovation in der Praxis: Erfahrungen aus einem ZBW-Ideenwettbewerb. In: *B.I.T.online*. **14**(3), S. 235-344. ISSN 1435-7607

**Flicker 2018**

FLICKER, Anja, 2018: Inspiration, Partizipation, Kreativität - innovative Ansätze bei der Entwicklung einer neuen Stadtteilbibliothek in Würzburg. In: *Bibliotheksdienst*. **52**(2), S. 84-94. ISSN 2194-9646

**Fricke/Poth 2019**

FRICKE, Fee-Saskia und Daniela POTH, 2019: *Experimentierfläche und Partizipationsprozess: Die weitere Entwicklung des Digital Creative Space an der SUB Göttingen*. [Präsentation, online] Stand: 2019-03-18 [Zugriff am: 2019-11-12]. Als PDF verfügbar unter: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/16221>

### **Fürst/Scholles 2008**

FÜRST, Dietrich und Frank SCHOLLES, 2008: Partizipative Planung. In: Dietrich FÜRST und Frank SCHOLLES, Hrsg. *Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung*. 3., vollst. überarb. Aufl. Dortmund: Rohn, S. 161-178. ISBN 978-3-939486-23-7

### **Glaab 2016**

GLAAB, Manuela, 2016: Hohe Erwartungen, ambivalente Erfahrungen? Zur Debatte um „mehr Bürgerbeteiligung“ in Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. In: Manuela GLAAB, Hrsg. *Politik mit Bürgern - Politik für Bürger: Praxis und Perspektiven einer neuen Beteiligungskultur*. Wiesbaden: Springer VS, S. 3-26. ISBN 978-3-658-12983-5

### **Gläser/Laudel 2010**

GLÄSER, Jochen und Grit LAUDEL, 2010: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-17238-5

### **Haavisto 2018**

HAAVISTO, Tuula, 2018: A Dream Come True of Citizens - the New Helsinki Central Library. In: Diane KOEN und Traci Engel LESNESKI, Hrsg. *Library Design for the 21st Century: Collaborative Strategies to Ensure Success*. Berlin [u.a.]: De Gruyter Saur, S. 203-213. ISBN 978-3-11-061753-5

### **Hartung/Lienhard/Schütte 2018**

HARTUNG, Lea, Claudia LIENHARD und Sandra SCHÜTTE, 2018: NutzerInnen an die Macht!? NutzerInnenpartizipation in Bibliotheken - Ergebnisse eines Hands-On Labs. In: *BuB - Forum Bibliothek und Information*. **70**(10), S. 534-535. ISSN 1869-1137

### **Hasso-Plattner-Institut 2019**

HASSO-PLATTNER-INSTITUT, Hrsg., 2019: *Was ist Design Thinking?* [Online] Potsdam: Hasso-Plattner-Institut [Zugriff am: 2019-11-05]. Verfügbar unter: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>

### **Helfferich 2019**

HELFFERICH, Cornelia, 2019: Leitfaden- und Experteninterviews. In: Nina BAUR und Jörg BLASIUS, Hrsg. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 2., vollständig

überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 559-574. ISBN 978-3-658-21307-7

### **Hoffmann 2003**

HOFFMANN, Albert, 2003: Bürgerbeteiligung in der Lokalen Agenda 21. In: Astrid LEY, Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 41-42. ISBN 3-928053-84-1

### **Hvenegaard Rasmussen 2016**

HVENEGAARD RASMUSSEN, Casper, 2016: The participatory public library: the Nordic experience. In: *New Library World*. **117**(9/10), S. 546-556. ISSN 0307-4803

### **IAP2 2018**

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR PUBLIC PARTICIPATION (IAP2), Hrsg., 2018: *IAP2 Spectrum of Public Participation*. [Online] Denver, CO: IAP2 [Zugriff am: 2019-07-04]. Verfügbar unter: [https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum\\_8.5x11\\_Print.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf)

### **IAP2 [kein Datum]**

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR PUBLIC PARTICIPATION (IAP2), Hrsg., [kein Datum]: *About IAP2*. [Online] Denver, CO: IAP2 [Zugriff am: 2019-07-04]. Verfügbar unter: <https://www.iap2.org/page/A3>

### **IDEO 2015**

IDEO, Hrsg., 2015: *Design Thinking for Libraries - A Toolkit for Patron-Centered Design*. [Online] First Edition. Palo Alto: IDEO [Zugriff am: 2019-10-15]. Als PDF verfügbar unter: <http://designthinkingforlibraries.com>

### **Initiative Allianz für Beteiligung e.V. 2016**

INITIATIVE ALLIANZ FÜR BETEILIGUNG E.V., Hrsg., 2016: *(Neu)LAND gestalten! Methoden und Praxisbeispiele für Bürgerbeteiligung in kleinen Städten und Gemeinden*. [Online] Stuttgart: Initiative Allianz für Beteiligung e.V. [Zugriff am: 2019-07-24].

Als PDF verfügbar unter:

[https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/thementeams/laendlicher\\_raum/AfB-Methodenhandbuch\\_WEB.pdf](https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/thementeams/laendlicher_raum/AfB-Methodenhandbuch_WEB.pdf)

### **Keppler 2010**

KEPPLER, Dorothee, 2010: *Forschungs- und Diskussionsstand „Regionale Beteiligung von Bürgern und Bürgerinnen“: Theoretische Vorüberlegungen zu einer Untersuchung regionaler Beteiligungsprozesse im Bereich erneuerbare Energien*. [Online] Berlin: Technische Universität Berlin [Zugriff am: 2019-06-25]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.tu-berlin.de/fileadmin/f27/PDFs/Sonstiges/Keppler\\_2010\\_Beteiligung\\_EE.pdf](https://www.tu-berlin.de/fileadmin/f27/PDFs/Sonstiges/Keppler_2010_Beteiligung_EE.pdf)

### **Kersting 2008**

KERSTING, Norbert, 2008: Evaluation dialogischer Beteiligungsinstrumente. In Norbert KERSTING, Hrsg. *Politische Beteiligung: Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 270-292. ISBN 978-3-531-16158-7

### **Klages/Keppler/Masser 2009**

KLAGES, Helmut, Ralph KEPPLER und Kai MASSER, 2009: *Bürgerbeteiligung als Weg zur lebendigen Demokratie*. Bonn: Stiftung Mitarbeit. ISBN 978-3-941143-04-3

### **Klages/Vetter 2013**

KLAGES, Helmut und Angelika VETTER, 2013: *Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene: Perspektiven für eine systematische und verstetigte Gestaltung*. Berlin: edition sigma. ISBN 978-3-8360-7293-9

### **Ködelpeter 2003**

KÖDELPETER, Thomas, 2003: Zukunftswerkstatt. In: Astrid LEY, Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 282–289. ISBN 3-928053-84-1

### **Koop 2016**

KOOP, Alexander, 2016: *Beteiligungskompass: Runder Tisch*. [Online] Stand: 2016-10-17 [Zugriff am: 2019-07-19]. Verfügbar unter: <http://www.beteiligungskompass.org/article/show/497>

### **KOWID 2013**

KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR UND DASEINSVORSORGE e.V. (KOWID), Hrsg., 2013: *Optionen moderner Bürgerbeteiligung bei Infrastrukturprojekten: Ableitungen für eine verbesserte Beteiligung auf Basis von Erfahrungen und*



*Einstellungen von Bürgern, Kommunen und Unternehmen.* [Online] Leipzig: KOWID [Zugriff am: 2019-06-21]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.wifa.uni-leipzig.de/fileadmin/user\\_upload/KOZE/Downloads/Optionen\\_moderner\\_Bürgerbeteiligungen\\_bei\\_Infrastrukturprojekten\\_.pdf](https://www.wifa.uni-leipzig.de/fileadmin/user_upload/KOZE/Downloads/Optionen_moderner_Bürgerbeteiligungen_bei_Infrastrukturprojekten_.pdf)

### **Kuckartz 2018**

KUCKARTZ, Udo, 2018: *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung.* 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa. ISBN 978-3-7799-3682-4

### **Kuckartz 2010**

KUCKARTZ, Udo, 2010: *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten.* 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-16661-2

### **Landeshauptstadt Stuttgart 2017**

LANDESHAUPTSTADT STUTTGART, Hrsg., 2017: *Leitlinie für informelle Bürgerbeteiligung in der Landeshauptstadt Stuttgart.* [Online] Stuttgart: Landeshauptstadt Stuttgart [Zugriff am: 2019-07-08]. Als PDF verfügbar unter: <https://www.stuttgart-meine-stadt.de/file/58e67d24d5f3db911628aad1/>

### **Leisti 2008**

LEISTI, Mikko, 2008: *Central Library: The Heart of the Metropolis - the Heart of Helsinki.* [Online] Stand: 2008-03-12 [Zugriff am: 2019-10-01]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.competitionline.com/upload/downloads/109xx/10948\\_93071\\_Centrallibrary\\_reviewreport.pdf](https://www.competitionline.com/upload/downloads/109xx/10948_93071_Centrallibrary_reviewreport.pdf)

### **Lemola 2019**

LEMOLA, Johanna, 2019: *Oodi as textbook case of service design.* [Online] Stand: 2019-04-26 [Zugriff am: 2019-10-01]. Verfügbar unter: <https://www.oodihelsinki.fi/en/oodi-textbook-case-service-design/>

### **Linder/Vatter 1996**

LINDER, Wolf und Adrian VATTER, 1996: Kriterien zur Evaluation von Partizipationsverfahren. In: Klaus SELLE, Hrsg. *Planung und Kommunikation: Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt, Landschaft.* Wiesbaden [u.a.]: Bauverlag, S. 181–188. ISBN 3-7625-3216-8

### **LPB/LUBW/Landeshauptstadt Stuttgart 2006**

LANDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (LPB) BADEN-WÜRTTEMBERG, AGENDA-BÜRO DER LANDESANSTALT FÜR UMWELT, MESSUNGEN, UND NATURSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG (LUBW) und LANDESHAUPTSTADT STUTTGART, Hrsg., 2006: *Formen der Bürgerbeteiligung für eine nachhaltige Stadtentwicklung*. [Online] Stuttgart: LPB, LUBW, Landeshauptstadt Stuttgart [Zugriff am: 2019-06-24]. Als PDF verfügbar unter: <http://www4.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/41807/buergerbeteiligung.pdf?command=downloadContent&filename=buergerbeteiligung.pdf>

### **Lüttringhaus 2007**

LÜTTRINGHAUS, Maria, 2007: Voraussetzungen für Aktivierung und Partizipation. In: Maria LÜTTRINGHAUS und Hille RICHERS, Hrsg. *Handbuch Aktivierende Befragung: Konzepte, Erfahrungen, Tipps für die Praxis*. 2. Aufl. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 66-72. ISBN 978-3-928053-82-2

### **Maleh 2017**

MALEH, Carole, 2017: Appreciative Inquiry. In: Peter PATZE-DIORDIYCHUK et al., Hrsg. *Beteiligungsprozesse erfolgreich planen*. München: oekom. Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung. 1, S. 230-246. ISBN 978-3-86581-833-1

### **Martini/Fritzsche 2015**

MARTINI, Mario und Saskia FRITZSCHE, 2015: *Kompendium Online-Bürgerbeteiligung: Rechtliche Rahmenbedingungen kommunaler Beteiligungsangebote im Internet*. [Online] München: Innovationsstiftung bayerische Kommune [Zugriff am: 2019-06-24]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/OBB/Online\\_Buergerbeteiligung.pdf](https://www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/OBB/Online_Buergerbeteiligung.pdf)

### **Mauch 2014**

MAUCH, Siegfried, 2014: *Bürgerbeteiligung: Führen und Steuern von Beteiligungsprozessen*. Stuttgart [u.a.]: Boorberg. ISBN 978-3-415-05179-9

### **Mayring 2015**

MAYRING, Philipp, 2015: *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz. ISBN 978-3-407-25730-7

**Miettinen 2018**

MIETTINEN, Virve, 2018: Redefining the Library: Co-Designing for Our Future Selves and Cities. In: *Public Library Quarterly*. **37**(1), S. 8-20. ISSN 0161-6846

**Mittrowan 2017**

MITTROWAN, Andreas, 2017: From Collections to Connections: Die öffentliche Bibliothek als Knotenpunkt der Kommune. In: *Bibliotheksdienst*. **51**(2), S. 169-180. ISSN 2194-9646

**Mørk 2015**

MØRK, Adam, 2015: *Gallery of Dokk1/schmidt hammer lassen architects*. [Online] Stand: 2015-06-23 [Zugriff am: 2019-11-22]. Verfügbar unter: <https://www.archdaily.com/644920/dokk1-schmidt-hammer-lassen-architects/558801a5e58ece17370002ac-dokk1-schmidt-hammer-lassen-architects-photo>

**MWIDE 2017**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INNOVATION, DIGITALISIERUNG UND ENERGIE DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MWIDE), Hrsg., 2017: *Werkzeugkasten Dialog und Beteiligung: Ein Leitfaden zur Öffentlichkeitsbeteiligung*. [Online] Düsseldorf:MWIDE [Zugriff am: 2019-11-06]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.dialog-schafft-zukunft.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/slider/Werkzeugkasten\\_Dialog\\_und\\_Beteiligung\\_Modifikation\\_03-2016.pdf](https://www.dialog-schafft-zukunft.nrw.de/fileadmin/user_upload/slider/Werkzeugkasten_Dialog_und_Beteiligung_Modifikation_03-2016.pdf)

**Nanz/Fritsche 2012**

NANZ, Patrizia und Miriam FRITSCHKE, 2012: *Handbuch Bürgerbeteiligung: Verfahren, Akteure, Chancen und Grenzen*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. ISBN: 978-3-8389-0200-5

**Nanz/Kamlage 2013**

NANZ, Patrizia und Jan-Hendrik KAMLAGE, 2013: Entwicklungen der partizipativen Demokratie in Europa. In: *Deutschland & Europa*. **2013**(65), S. 12-19. ISSN 1864-2942

**Nanz/Leggewie 2016**

NANZ, Patrizia und Claus LEGGEWIE, 2016: *Die Konsultative: Mehr Demokratie durch Bürgerbeteiligung*. Berlin: Verlag Klaus Wagenbach. ISBN 978-3-8031-2749-5

### **Niedermayer 2017**

NIEDERMAYER, Oskar, 2017: *Mitgliederentwicklung der Parteien*. [Online] Stand: 2017-10-07 [Zugriff am: 2019-11-17]. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/parteien-in-deutschland/138672/mitgliederentwicklung-cdu-und-spd-ab>

### **Ninaras 2018**

NINARAS, 2018: *Central Library Oodi in Helsinki*. [Online] Stand: 2018-12-08 [Zugriff am: 2019-11-21]. Verfügbar unter: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Central\\_Library\\_Oodi\\_in\\_Helsinki\\_04.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Central_Library_Oodi_in_Helsinki_04.jpg)

### **Nolte 2011**

NOLTE, Paul, 2011: Von der repräsentativen zur multiplen Demokratie. In: *APuZ: Aus Politik und Zeitgeschichte*. **2011**(1-2), S. 5-12. ISSN 0479-611X

### **Østergård 2018**

ØSTERGÅRD, Marie, 2018: Dokk1 - Re-inventing Space Praxis: a Mash-up Library, a Democratic Space, a City Lounge or a Space for Diversity? In: Diane KOEN und Traci ENGEL LESNESKI, Hrsg. *Library Design for the 21st Century: Collaborative Strategies to Ensure Success*. Berlin [u.a.]: De Gruyter Saur, S. 91-103. ISBN 978-3-11-061753-5

### **Poth 2018a**

POTH, Daniela, 2018a: *Der „Digital Creative Space“ der SUB Göttingen - eine Experimentierfläche*. [Präsentation, online] Stand: 2018-10-24 [Zugriff am: 2019-11-12]. Als PDF verfügbar unter: [https://dini.de/fileadmin/ag/lernraeume/DigitalCreativeSpace\\_SUB\\_Goettingen\\_Poth.pdf](https://dini.de/fileadmin/ag/lernraeume/DigitalCreativeSpace_SUB_Goettingen_Poth.pdf)

### **Poth 2018b**

POTH, Daniela, 2018b: Von der Gruppenarbeit zum Community-Building - der „Digital Creative Space“ der SUB Göttingen. In: *o-bib*. **5**(4), S. 31-43. ISSN 2363-9814

### **Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014**

PRZYBORSKI, Aglaja und Monika WOHLRAB-SAHR, 2014: *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. 4., erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3-486-70892-9

**Rädiker/Kuckartz 2019**

RÄDIKER, Stefan und Udo KUCKARTZ, 2019: *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer VS. ISBN 978-3-658-22094-5

**Reinert 2003a**

REINERT, Adrian, 2003a: Bürger(innen)beteiligung als Teil der lokalen Demokratie. In: Astrid LEY, Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 33-40. ISBN 3-928053-84-1

**Reinert 2003b**

REINERT, Adrian, 2003b: Mobilisierung der Kompetenz von Laien: Planungszelle/Bürgergutachten. In: Astrid LEY, Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 221-226. ISBN 3-928053-84-1

**Renn 2003**

RENN, Ortwin, 2003: Warum Beteiligung? Zur politischen Dimension des bürgerschaftlichen Engagements. In: Astrid LEY, Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 43-48. ISBN 3-928053-84-1

**Renner 2007**

RENNER, Mechthild, 2007: Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger an der Stadtentwicklung - ein Überblick mit Beispielen aus Projekten. In: *Informationen zur Raumentwicklung*. **2007**(1), S. 1-16. ISSN 0303-2493

**Richers 2003**

RICHERS, Hille, 2003: Aktivierende Befragung. In: Astrid LEY, Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 60-63. ISBN 3-928053-84-1

**Roth 2016**

ROTH, Roland, 2016: Praxis und Perspektiven einer neuen Beteiligungskultur. In: Manuela GLAAB, Hrsg. *Politik mit Bürgern - Politik für Bürger: Praxis und Perspektiven einer neuen Beteiligungskultur*. Wiesbaden: Springer VS, S. 367-388. ISBN 978-3-658-12983-5

**Schophaus/Dienel 2003**

SCHOPHAUS, Malte und Hans Luidger DIENEL, 2003: Bürgerausstellung. In: Astrid LEY,

Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 83-89. ISBN 3-928053-84-1

### **Schuldt/Mumenthaler 2017**

SCHULDT, Karsten und Rudolf MUMENTHALER, 2017: Partizipation in Bibliotheken: Ein Experiment, eine Collage. In: *Libreas: Library Ideas*. **2017**(22). Verfügbar unter: [https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/19855/schuldt\\_mumenthaler.pdf?sequence=1](https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/19855/schuldt_mumenthaler.pdf?sequence=1)

### **Schulz 2015**

SCHULZ, Knud, 2015: Mit dem spektakulären Neubau Dokk1 vollzieht die dänische Stadtbibliothek Aarhus einen Paradigmenwechsel: Der Fokus liegt nun auf Menschen statt auf Medien. In: *BuB – Forum Bibliothek und Information*. **67**(4), S. 207–211. ISSN 1869-1137

### **Seidl/Vonhof 2016**

SEIDL, Tobias und Cornelia VONHOF, 2016: Neue Wege der Bürgerbeteiligung in Bibliotheken: Erarbeitung der Stakeholder-Bedürfnisse mit der Methode LEGO Serious Play; Ein Praxisprojekt in der Stadtbibliothek Tübingen. In: *BuB – Forum Bibliothek und Information*. **68**(8/9), S. 482–487. ISSN 1869-1137

### **Selle 2005**

SELLE, Klaus, 2005: *Planen, Steuern, Entwickeln: über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land*. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. ISBN 3-929797-93-3

### **Selle 1996**

SELLE, Klaus, 1996: Von der Bürgerbeteiligung zur Kooperation und zurück. In: Klaus SELLE, Hrsg. *Planung und Kommunikation: Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt, Landschaft*. Wiesbaden [u.a.]: Bauverlag, S. 61-78. ISBN 3-7625-3216-8

### **Sellnow 2003**

SELLNOW, Reinhard, 2003: Mediation. In: Astrid LEY, Hrsg. *Praxis Bürgerbeteiligung: ein Methodenhandbuch*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 163-177. ISBN 3-928053-84-1

### **Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin**

SENATSVERWALTUNG FÜR STADTENTWICKLUNG UND UMWELT BERLIN, Hrsg., 2012: *Handbuch zur Partizipation*. [Online] 2. Auflage. Berlin: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt [Zugriff am: 2019-07-22]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/partizipation/download/Handbuch\\_Partizipation.pdf](https://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/download/Handbuch_Partizipation.pdf)

### **Smettan/Patze 2012**

SMETTAN, Jürgen Rüdiger und Peter PATZE, 2012: *Bürgerbeteiligung vor Ort: sechs Beteiligungsverfahren für eine partizipative Kommunalentwicklung*. Bonn: Stiftung Mitarbeit. ISBN 978-3-941143-14-2

### **Stadler 2012**

STADLER, Heike, 2012: Sich der Diskussion stellen: Eine Online-Petition sorgt schnell für Aufsehen/Erfolgreiche Beispiele. In: *BuB - Forum Bibliothek und Information*. **64**(4), S. 248. ISSN 1869-1137

### **Stadler 2011a**

STADLER, Heike, 2011a: Der Bürger entscheidet mit: Die Bibliothek als Diskussionsgegenstand zwischen Politik, Kommunalverwaltung und Bürgerschaft. In: *BuB - Forum Bibliothek und Information*. **63**(6), S. 450–453. ISSN 1869-1137

### **Stadler 2011b**

STADLER, Heike, 2011b: Mehr Chancen als Risiken: Öffentliche Bibliotheken im Bürgerhaushalt/Positive Beispiele in Berlin. In: *BuB - Forum Bibliothek und Information*. **63**(3), S. 196-199. ISSN 1869-1137

### **Städtetag Baden-Württemberg 2012**

STÄDTETAG BADEN-WÜRTTEMBERG, Hrsg., 2012: *Hinweise und Empfehlungen zur Bürgermitwirkung in der Kommunalpolitik*. [Online] Stuttgart: Städtetag Baden-Württemberg [Zugriff am: 2019-06-25]. Als PDF verfügbar unter: <http://www.staedtetag-bw.de/buergermitwirkung>

### **Stadt Heidelberg 2015**

STADT HEIDELBERG, Hrsg., 2015: *Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung in der Stadt Heidelberg*. [Online] Heidelberg: Stadt Heidelberg [Zugriff am: 2019-11-02]. Als

PDF verfügbar unter: [https://www.heidelberg.de/site/Heidelberg\\_ROOT/get/documents\\_E-883021685/heidelberg/Objektdatenbank/12/PDF/12\\_pdf\\_Buergerbeteiligung\\_Leitlinien\\_Komplettfassung.pdf](https://www.heidelberg.de/site/Heidelberg_ROOT/get/documents_E-883021685/heidelberg/Objektdatenbank/12/PDF/12_pdf_Buergerbeteiligung_Leitlinien_Komplettfassung.pdf)

### **Stephens 2003**

STEPHENS, Annabel K., 2003: Citizen Participation in Public Libraries. In: Miriam A. DRAKE, Hrsg. *Encyclopedia of Library and Information Science: Vol. 1 Abs - Dec*, S. 531-545. ISBN 0-8247-2077-6

### **Strong Bright Hearts et al. 2008**

STRONG BRIGHT HEARTS et al., Hrsg., 2008: *The Library's Voice: A Guide To User-Driven Innovation*. [Online] Aarhus: Strong Bright Hearts et al. [Zugriff am: 2019-07-24]. Als PDF verfügbar unter: [http://presentations.aakb.dk/publikationer/the\\_librarys\\_voice\\_eng.pdf](http://presentations.aakb.dk/publikationer/the_librarys_voice_eng.pdf)

### **SUB Göttingen 2019**

SUB GÖTTINGEN, Hrsg., 2019: *Portrait*. [Online] Stand: 2019-09-05 [Zugriff am: 2019-11-12]. Verfügbar unter: <https://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/>

### **Urbanizers [kein Datum]**

URBANIZERS, Hrsg., [kein Datum]: *Ein wunderbarer dritter Ort*. [Online] Berlin: Urbanizers [Zugriff am: 2019-11-11]. Verfügbar unter: <https://www.urbanizers.de/ein-wunderbarer-dritter-ort/>

### **Vetter 2011**

VETTER, Angelika, 2011: Lokale Politik als Rettungsanker der Demokratie? In: *APuZ: Aus Politik und Zeitgeschichte*. **2011**(7-8), S. 25-32. ISSN 0479-611X

### **Vetter/Remer-Bollow 2017**

VETTER, Angelika und Uwe REMER-BOLLOW, 2017: *Bürger und Beteiligung in der Demokratie*. Wiesbaden: Springer. ISBN 978-3-658-13721-2

### **Vetter/Ulmer 2014**

VETTER, Angelika und Frank ULMER, 2014: Bürgerbeteiligung und Demokratie: Ein Überblick. In: BADEN-WÜRTTEMBERG STIFTUNG, Hrsg. *In Zukunft mit UNS! - Qualifizierung Jugendlicher in Beteiligungsprojekten. Methodenhandbuch: Wahl ab 16* [Online], S. 6-20.



[Zugriff am: 2019-11-24]. Als PDF verfügbar unter: [https://www.bwstiftung.de/uploads/tx\\_news/Methodenhandbuch\\_Wahl\\_ab\\_16\\_WEB.pdf](https://www.bwstiftung.de/uploads/tx_news/Methodenhandbuch_Wahl_ab_16_WEB.pdf)

### **Vonhof 2017**

VONHOF, Cornelia, 2017: Bürgerbeteiligung in Bibliotheken: Eine neue Form der Kundenorientierung? In: Petra HAUKE, Andrea KAUFMANN und Vivien PETRAS, Hrsg. *Bibliothek - Forschung für die Praxis: Festschrift für Konrad Umlauf zum 65. Geburtstag*. Berlin: De Gruyter Saur, S. 219-238. ISBN 978-3-11-052233-4

### **Vos 2019**

VOS, Aat, 2019: Erster, Zweiter, Dritter - Vierter Ort: Auf einen Espresso mit dem Architekten Aat Vos zur „Atmosphäre von Bibliotheken“. Interview durch Dirk WISSEN. In: *BuB - Forum Bibliothek und Information*. **71**(2-3), S. 96-98. ISSN 1869-1137

### **Walcher 2007**

WALCHER, Dominik, 2007: *Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration: Theorie, empirische Analyse und Implikationen für den Innovationsprozess*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. ISBN: 978-3-8350-0596-9

### **ZBW [kein Datum]**

ZBW - LEIBNIZ-INFORMATIONSZENTRUM WIRTSCHAFT, Hrsg., [kein Datum]: *Wer ist die ZBW?* [Online] Kiel: ZBW [Zugriff am: 2019-11-12]. Verfügbar unter: <https://www.zbw.eu/de/ueber-uns/profil/wer-ist-die-zbw/>

### **ZLB 2019a**

ZENTRAL- UND LANDESBIBLIOTHEK BERLIN (ZLB), Hrsg., 2019a: *Bibliothek findet Stadt - Stadt findet Bibliothek*. [Online] Berlin: ZLB [Zugriff am: 2019-11-11]. Verfügbar unter: <https://www.zlb.de/ueber-uns/projekte/neubauprojekt/bibliothek-findet-stadt-stadt-findet-bibliothek.html>

### **ZLB 2019b**

ZENTRAL- UND LANDESBIBLIOTHEK BERLIN (ZLB), Hrsg., 2019b: *Es geht weiter - Dialogverfahren „Städtebauliche Machbarkeitsstudie ZLB am Blücherplatz“*. [Online] Berlin: ZLB [Zugriff am: 2019-11-11]. Verfügbar unter: <https://www.zlb.de/ueber-uns/projekte/neubauprojekt/aktuelles.html>

**ZLB 2019c**

ZENTRAL- UND LANDESBIBLIOTHEK BERLIN (ZLB), Hrsg., 2019c: *Über uns*. [Online] Berlin: ZLB [Zugriff am: 2019-11-11]. Verfügbar unter: <https://www.zlb.de/ueber-uns/ueber-uns/ueber-uns.html>

**ZLB 2018**

ZENTRAL- UND LANDESBIBLIOTHEK BERLIN (ZLB), Hrsg., 2018: *Themenraum „Bibliothek findet Stadt - Stadt findet Bibliothek“: Auswahlbibliographie*. [Online] Berlin: ZLB [Zugriff am: 2019-07-24]. Als PDF verfügbar unter: <https://www.zlb.de/veranstaltungen/themenraum/archiv/themenraum-bibliothek-findet-stadt.html>

# Anhang

## Anhang A: Interviewleitfaden

### Leitfaden für die Experteninterviews

#### Vorabinformationen:

- Kurze Vorstellung der eigenen Person und des Themas der Masterarbeit
- Genehmigung einholen, dass das Gespräch aufgezeichnet wird (Unterzeichnung der Einverständniserklärung zum Experteninterview)

Themenkomplexe & Interviewfragen	Erkenntnis-/Forschungsziele
<p>1. <b>Vorstellung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bitte stellen Sie sich und Ihre Rolle bei dem Beteiligungsprojekt kurz vor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung der Rolle der Expertin/des Experten und Einordnung in den Kontext des Beteiligungsprojekts</li> <li>• Über welches Praxis- und Erfahrungswissen verfügt der Experte/die Expertin?</li> </ul>
<p>2. <b>Motive &amp; Hintergründe für die Bürgerbeteiligung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kam es zu der Entscheidung Ihrer Institution für eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwieweit haben weitere Akteure, beispielsweise der Träger, eine Rolle gespielt?</li> </ul> </li> <li>• Welche Ziele sollten mit dem Beteiligungsangebot erreicht werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe für die Entscheidung für eine Bürgerbeteiligung</li> <li>• Welche Hintergründe/Überlegungen haben zu der Entscheidung geführt?</li> <li>• Wer hat die Entscheidung getroffen?</li> <li>• Ziele, die mit der Beteiligung erreicht werden sollten</li> </ul>
<p>3. <b>Gestaltung des Beteiligungsprozesses in der eigenen Institution</b></p> <p>Planung und Vorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was waren die ersten Schritte zur Durchführung der Beteiligung?</li> <li>• Wer wurde in die Vorbereitungen einbezogen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kooperationspartner)?</li> <li>• Welche Vorbereitungen und Absprachen wurden getroffen?</li> <li>• Welche Zielgruppen sollten mit dem Beteiligungsangebot angesprochen werden? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wurden Teilnehmende für das Beteiligungsangebot gewonnen?</li> <li>• Wie wurde das Beteiligungsangebot beworben?</li> </ul> </li> </ul> <p>Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wurden die Bürgerinnen und Bürger in Ihrer Institution konkret beteiligt? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Über welchen Zeitraum hat sich das Beteiligungsangebot erstreckt?</li> </ul> </li> <li>• Welche Methoden bzw. Veranstaltungsformate haben Sie für die Beteiligung verwendet? Und warum? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen Methoden gemacht?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Schritte und Vorbereitung des Beteiligungsprozesses</li> <li>• Wer mussten einbezogen werden und welche (internen &amp; externen) Absprachen waren notwendig?</li> <li>• Zielgruppen des Beteiligungsangebot und Ansprache dieser (Öffentlichkeitsarbeit &amp; Werbung)</li> <li>• Konkrete Beteiligungsmöglichkeiten für die Bürgerinnen und Bürger: Methoden und Veranstaltungsformate, die hierfür eingesetzt wurden</li> <li>• Erfahrungswissen und Einschätzungen der Expertin/des Experten zu diesen Methoden</li> </ul>

4.	<b>Einschätzung des Erfolgs des Beteiligungsprozesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern war das Beteiligungsangebot aus Ihrer Sicht ein Erfolg?</li> <li>• Inwieweit wurden Ergebnisse aus den Beteiligungsveranstaltungen übernommen?</li> <li>• Inwieweit streben Sie eine Verstetigung der Bürgerbeteiligung in Ihrer Institution an bzw. welche weiteren Beteiligungsangebote für die Bürgerinnen und Bürger planen Sie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschätzung des Erfolgs des Beteiligungsprozesses auch im Hinblick auf die Übernahme von Ergebnissen aus den Beteiligungsveranstaltungen</li> <li>• Reflexion, ob die zu Beginn gesetzten Ziele erreicht wurden</li> <li>• Handelt es sich um ein einmaliges Beteiligungsangebot oder wird eine Verstetigung der Bürgerbeteiligung angestrebt?</li> </ul>
5.	<b>Schwierigkeiten und Herausforderungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen gab es bei der Planung und Durchführung?</li> <li>• Was sind Ihre „Lessons Learned“?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung aufgetretener Schwierigkeiten und Herausforderungen und der daraus folgenden „Lessons Learned“ aus dem Projekt</li> </ul>
6.	<b>Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie haben die Bürgerinnen und Bürger auf das Angebot reagiert? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie war das Feedback?</li> <li>• Wie viele Bürgerinnen und Bürger haben das Angebot wahrgenommen?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtweise/Reaktionen der Bürgerinnen und Bürger auf die Beteiligung</li> <li>• Wie waren das Feedback und wie hoch war die Beteiligung bei den Veranstaltungen (Teilnehmerzahl)?</li> </ul>
7.	<b>Relevanz der Bürgerbeteiligung für Bibliotheken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus Ihrer Erfahrung: Inwiefern ist es für Bibliotheken wichtig, Bürgerinnen und Bürger an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen?</li> <li>• Welche Vorteile und welche Nachteile hat eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschätzung der Relevanz der Bürgerbeteiligung auf der Grundlage der eigenen Erfahrungen (Reflexion der Ziele der Beteiligung als Antwort auf Frage 2)</li> <li>• Vor- und Nachteile, die bei Beteiligungsprozessen zu beachten sind (auch im Hinblick auf die eigenen Erfahrungen und den Umgang mit Herausforderungen)</li> </ul>
8.	<b>Ergänzungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es etwas, worüber wir noch nicht gesprochen haben, was aber aus Ihrer Sicht für die Thematik noch relevant wäre?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Themen/Aspekte können angesprochen werden</li> <li>• Expertin/Experte erhält die Möglichkeit, noch einmal relevante Standpunkte deutlich zu machen</li> </ul>

# Anhang B: Einverständniserklärung zum Experteninterview



## Einverständniserklärung zum Experteninterview

Projekt: Masterarbeit

Thema: Bürgerbeteiligung in Bibliotheken - Entwicklung einer Toolbox für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen in Bibliotheken

Interviewerin: Sabrina Lorenz

Interviewdatum:

### Hiermit erkläre ich,

Name: \_\_\_\_\_

mich dazu bereit, im Rahmen der oben genannten Masterarbeit an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel der Arbeit informiert. Die Teilnahme an dem Interview ist freiwillig. Ich kann das Interview jederzeit abbrechen und mein Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews widerrufen, ohne dass mir hierdurch Nachteile entstehen.

Ich erkläre mein Einverständnis zu folgenden Punkten (bitte bei Einverständnis ankreuzen):

- Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und in Schriftform gebracht wird.
- Ich bin damit einverstanden, dass Ausschnitte des Interviews in nicht anonymisierter Form (Name, Lebensdaten) für die Masterarbeit verwendet werden. Ich bin mir darüber im Klaren, dass bei einer Veröffentlichung der Masterarbeit diese Daten ebenfalls veröffentlicht werden.

Ich habe die Möglichkeit, ein Exemplar der Aufnahme und/oder des Transkripts des mit mir geführten Interviews anzufordern. Ich kann die Möglichkeit einer Nachbesprechung des Interviews wahrnehmen, um einen Einblick in die Ergebnisse und die in der Arbeit verwendeten Ausschnitte zu erhalten.

.....





Ort, Datum

.....

Unterschrift

# Anhang C: Schema für die Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse

**Titel des Beteiligungsprojekts:** .....

<p><b>Thema und Zielsetzung</b></p> <p>Was sollen die Inhalte bzw. Themen der Bürgerbeteiligung sein?</p> <p>Welche Ziele sollen mit der Beteiligung erreicht werden?</p> 	<p><b>Zielgruppe</b></p> <p>Welche Gruppen sollen mit dem Beteiligungsverfahren angesprochen werden?</p> <p>Welche Personen sind von der Planung betroffen?</p> <p>Welche Interessen und Bedürfnisse haben diese Akteure in Bezug auf das Verfahren?</p> 
<p><b>Rahmenbedingungen</b></p> <p>Welche planerischen oder politischen Vorgaben bestehen?</p> <p>Wie sieht der Zeitrahmen für das Beteiligungsverfahren aus?</p> <p>.....</p> <p>Welche finanziellen Ressourcen stehen für das Beteiligungsprojekt zur Verfügung?</p> <p>Wie ist der personelle Aufwand für die Beteiligung?</p> 	<p><b>Öffentlichkeitsarbeit</b></p> <p>Wie soll die Öffentlichkeit über das Projekt informiert werden?</p> <p>Wie sollen die Zielgruppen für die Beteiligung gewonnen werden?</p> 

Schema für die Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse

## Anhang D: Checkliste für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen



### Checkliste für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen

#### Schritt 1: Vorbereitung des Beteiligungsprozesses

- Klarheit über die Voraussetzungen für Bürgerbeteiligung verschaffen
- Durchführung einer Ziel-, Interessen- und Kontextanalyse
  - Thema und Zielsetzung des Verfahrens definieren
  - Auswahl und Ansprache der Zielgruppe
  - Rahmenbedingungen für das Verfahren klären
  - Mandat für das Verfahren festlegen
- Festlegung der Beteiligungsintensität
- Auswahl passender Beteiligungsmethoden

#### Schritt 2: Durchführung des Beteiligungsprozesses

- Professionelle und neutrale Prozessbegleitung und Moderation
- Umgang mit Schwierigkeiten
- Festlegung des Beteiligungsergebnisses

#### Schritt 3: Evaluation des Beteiligungsprozesses

- Evaluation anhand der Qualitätskriterien für erfolgreiche Beteiligungsverfahren
  - Frühzeitigkeit
  - Fairness
  - Transparenz und Offenheit
  - Legitimation
  - Kommunikation und soziale Interaktion
  - Rollenverständnis
  - Effizienz
  - Win-Win-Situation
- Auswahl geeigneter Evaluationsmethoden

#### Schritt 4: Verstetigung der Beteiligung

- Schaffen einer Beteiligungskultur
- Entwicklung von Leitlinien für Bürgerbeteiligung

## Anhang E: Tipps für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen



### Tipps für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen

1. Ernst gemeinte Bürgerbeteiligung setzt einen Kultur- und Rollenwandel in der beteiligten Einrichtung voraus. Bibliotheken müssen bereit sein, Handlungskompetenzen abzugeben und sich für die Meinungen und Ideen der Bürgerinnen und Bürger zu öffnen.
2. Die Öffentlichkeit sollte frühzeitig und umfassend über Vorhaben und Projekte informiert werden. Die Beteiligung sollte zu einem Zeitpunkt durchgeführt werden, zu dem noch realistische Entscheidungs- und Handlungsspielräume bestehen.
3. Eine klare Ziel- und Rahmensetzung ist für jedes Beteiligungsverfahren essenziell. Ziele, relevante Akteure sowie der Kontext des Verfahrens sollten im Vorfeld geklärt und in einem Beteiligungskonzept festgehalten werden.
4. Ein besonderes Augenmerk sollte auf der Auswahl passender Beteiligungsmethoden liegen. In der Regel werden diese durch die Zielsetzung der Partizipation, die Zielgruppe, die Beteiligungsintensität sowie den Ansatz der Partizipation (das Mandat) festgelegt.
5. Bei der Planung und Durchführung der Beteiligung muss insbesondere auf die Einhaltung der Kriterien Fairness, Transparenz und Offenheit, Legitimation sowie Kommunikation und soziale Interaktion geachtet werden.
6. Die Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens müssen sorgfältig geprüft werden und es muss eine Rückkopplung an die Bürgerinnen und Bürger erfolgen.
7. Qualität und Erfolg des Beteiligungsverfahrens sollten durch eine prozessbegleitende Evaluation sichergestellt werden.
8. Auch Misserfolge gehören zu einem Beteiligungsprozess dazu. Rückschläge sollten als Chance gesehen werden, aus den Erfahrungen Lehren für zukünftige Beteiligungsverfahren zu ziehen.
9. Die Erweiterung der eigenen Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich Bürgerbeteiligung sollte vor allem durch „Learning by Doing“ in eigenen Projekten, aber auch durch Expertenwissen sowie Beteiligungserfahrungen anderer Einrichtungen erfolgen.
10. Um eine institutionelle Verstetigung der Bürgerbeteiligung zu ermöglichen, sollten gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern, der Verwaltung und der Politik Leitlinien für Bürgerbeteiligung entwickelt werden.



# Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Hamburg, den 03.12.2019

---

(Sabrina Lorenz)