

<https://fvbb.info/wie-parteilich-duerfen-wir-sein/>

Wie parteilich dürfen wir sein?

Verändert ein neues Beteiligungsverständnis auch die Rollen der Akteur*innen?

Der Beteiligung wird eine wichtige Rolle bei der Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft zugesprochen. Wie aber kann die Beteiligung diese Rolle erfüllen? Wie kann sie die zahlreichen Herausforderungen überwinden und den Anforderungen gerecht werden?

08. Juli 2026



In der zweiten Magazinausgabe stellt Stefan Löchtfeld ein neues Beteiligungsverständnis für die Transformation unserer Gesellschaft vor ([hier zu finden](#)). Die Transformation bedarf weit mehr als nur Rückmeldungen oder der kollaborativen Entwicklung von Maßnahmen: die

Implementierung und spätere Umsetzung sind essentiell für die notwendigen Veränderungen. Das Konzept der Mitwirkung umfasst neben den klassischen Stufen der Beteiligung Information, Konsultation, Mitgestaltung und Mitentscheidung auch die Elemente Empowerment, Kooperation, Selbstorganisation, Eigenaktivitäten und Engagement. Mit diesem Konzept verändern sich auch die Rollen der verschiedenen Akteur*innen – insbesondere von Moderation und Prozessgestaltung.

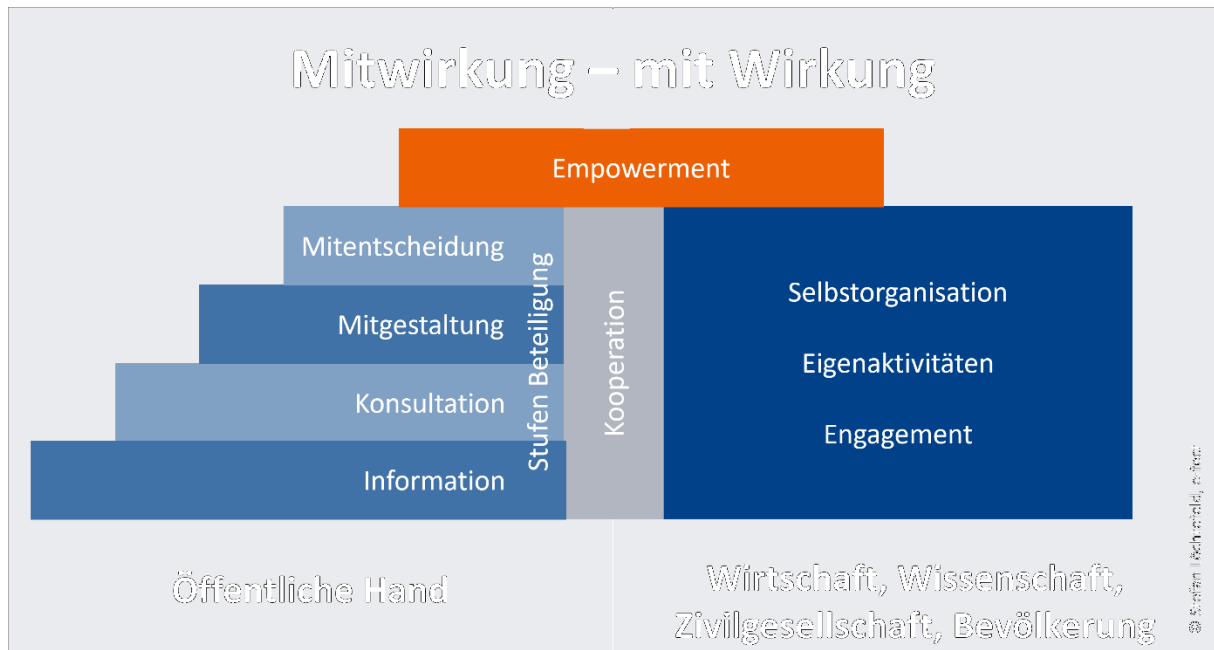


Abbildung 1: Übersicht Mitwirkungsformate mit Wirkung © Stefan Löchtersfeld, e-fect

Rolle der Moderation und Prozessgestaltung in kommunalen Beteiligungsprozessen

Moderation und Prozessgestaltung in einem kommunalen Beteiligungsprozess ist weit mehr als die Steuerung von Gesprächsrunden. Prozessgestaltung erfüllt zugleich eine strukturierende, vermittelnde und ermächtigende Funktion:

- **Strukturieren ohne zu dominieren:** Prozessgestaltung schafft einen Rahmen, in dem unterschiedliche Stimmen zu Wort kommen – ohne selbst inhaltlich Partei zu ergreifen. Gerade in Beteiligungsprozessen, die fast immer mit Unsicherheiten, Konflikten und Veränderungen verbunden sind, ist diese Haltung beim Thema eine wichtige Voraussetzung für Vertrauen.
- **Übersetzen zwischen Welten:** Beteiligung bringt Menschen zusammen, die in sehr unterschiedlichen Logiken denken – Verwaltungsrecht, politische Opportunität, zivilgesellschaftliches Engagement, wissenschaftliche Evidenz. Moderation und Prozessgestaltung übersetzen zwischen diesen Sprachen, ohne die Eigenlogik der jeweiligen Gruppe zu entwerfen.

- **Prozessverantwortung übernehmen:** Während andere Akteur*innen Verantwortung für Inhalte oder Entscheidungen tragen, trägt die Moderation Verantwortung dafür, wie Prozesse ablaufen – ob sie fair, inklusiv und produktiv sind.

Welche Rollen werden der Moderation in der Beteiligung zugeschrieben?

Die Erwartungen an die Moderation in Beteiligungsprozessen wie Stadt- oder Verkehrsplanung, die Diskussion von Klimaschutzmaßnahmen oder die Abwägung verschiedener Varianten sind oft widersprüchlich:

- Von Bürger*innen wird Moderation häufig als Anwaltschaft wahrgenommen. Man erhofft sich jemanden, der die eigenen Anliegen gegenüber Politik und Verwaltung durchsetzt. Wenn Moderation diese Rolle nicht einnimmt, entsteht bei einigen das Gefühl von Alibi-Beteiligung. Die eigentliche Aufgabe – nämlich faire und allparteiliche Prozessgestaltung – muss daher gut kommuniziert und immer wieder sichtbar gemacht werden.
- Von der Politik wird Moderation manchmal als Legitimationsbeschafferin gesehen: Der Prozess soll Entscheidungen absichern, die im Grundsatz schon gefallen sind. Das erzeugt ein strukturelles Dilemma, das Moderator*innen offen ansprechen müssen – sonst verlieren sie ihre Glaubwürdigkeit bei allen anderen Akteur*innen.
- Von der Verwaltung wird Moderation oft als externe Dienstleisterin betrachtet, die einen begrenzten Auftrag erfüllt und danach wieder verschwindet. Das unterschätzt, wie tief gute Moderation in die Organisations- und Beteiligungskultur einwirken kann und muss.

Und die Rolle, die sich Moderation selbst zuschreibt: Moderation versteht sich in der Regel als Anwalt für den Prozess und handelt allparteilich. Dafür übernehmen sie die Verantwortung. Für das Thema und die Ergebnisse sind Auftraggebende und Teilnehmende verantwortlich.

Welche Rollen übernehmen die anderen Akteur*innen?

Verwaltung, Wissenschaft, Politik und Vorhabenträger sind die weiteren Akteur*innen in Beteiligungsprozessen. Die Verwaltung erhält klassischerweise den Auftrag, kommunale Beschlüsse umzusetzen oder die Planung von Vorhabenträger zu kontrollieren. Sie sollen die politisch beschlossenen Rahmenzielsetzungen der Kommune und die gesetzlichen Regelungen umsetzen, sowie die Träger öffentlicher Belange und die Bevölkerung einbinden. Inwieweit sie eigene Ideen und Interessen in den Prozess einbringen hängt, von den handelnden Personen und der jeweiligen Organisationskultur ab.

Politik und Vorhabenträger bringen sich inhaltlich ein und können ihre Ziele in dem Prozess verfolgen. Fachliche Dienstleister wie Planungsbüros unterstützen sie dabei.

Wenn Wissenschaft hinzugezogen wird, haben sie die Rolle, evidenzbasiert die verschiedenen Aspekte und deren Konsequenzen darzustellen. Auch hier hängt es vom Auftrag und dem Selbstverständnis der Wissenschaftler*innen ab, wie weit ihre Empfehlungen reichen, wenn es nicht eine eindeutige Lösung aus wissenschaftlicher Sicht gibt.

Wie sehen die ergänzten Rollen in der Transformation aus?

Wenn neben der Erstellung auch die Implementation und Umsetzung von Plänen und Maßnahmen in Transformationsprozessen mitgedacht und verwirklicht werden sollen, bedarf es Überlegungen zur Kooperation und Aktivierung von Bevölkerung, Zivilgesellschaft und / oder Wirtschaft. Dadurch verändern sich auch die Rollen der Akteur*innen.

Die Verwaltung als lernende Institution

Verwaltung sollte nicht nur Auftraggeber von Beteiligungsprozessen sein, sondern selbst Transformationsakteurin. Das bedeutet:

- Interne Moderationskompetenz aufbauen, damit Beteiligung nicht immer ausgelagert werden muss und Wissen in der Organisation bleibt.
- Prozessergebnisse verbindlich aufgreifen und umsetzen – nichts untergräbt Vertrauen mehr als Bürgerbeteiligung ohne erkennbare Konsequenzen.
- Verwaltungskultur öffnen: Fehlerfreundlichkeit, Experimentierbereitschaft und Querschnittsdenken sind Voraussetzungen für gelingende Transformation.

Die Wissenschaft als kritische Begleiterin

Wissenschaft kann in kommunalen Transformationsprozessen eine entlastende Funktion übernehmen, die weder Moderation noch Verwaltung allein leisten kann:

- Evidenzbasierte Orientierung liefern, ohne normative Entscheidungen vorwegzunehmen – also: „Was wissen wir?“ klar trennen von „Was sollen wir tun?“.
- Reallabore und Begleitforschung ermöglichen, dass Transformation nicht nur passiert, sondern auch verstanden und übertragen werden kann.
- Unbequeme Fragen stellen – wie etwa ob der Prozess selbst die richtigen Ziele verfolgt.
- Transferwissen bereitstellen: Was haben andere Kommunen gelernt? Welche Interventionen funktionieren unter welchen Bedingungen?

Die Prozessbegleitung in der Transformation gestaltet auch das Thema

In der Transformation versteht sich die Moderation weiterhin als Anwalt für den Prozess und führt diesen allparteilich. Darüber hinaus gibt es folgende Veränderungen:

- **Wirkungsinteresse:** Die Prozessgestaltung hat ein eigenes Interesse an der Erreichung von Wirkungszielen: Werden konkrete Aktivitäten angestoßen und umgesetzt – auch über den eigentlichen Begleitprozess hinaus? Wird eine gemeinsame Gestaltungskultur (weiter)entwickelt und gelebt? Im Idealfall wirkt die Prozessgestaltung noch lange nach dem von ihr gestalteten Prozessteil weiter.
- **Verantwortungsgemeinschaft:** Im Rahmen der Transformation sind alle Akteur*innen, Politik, Verwaltung, Bürger*innen, Zivilgesellschaft und Wirtschaft gemeinsam für die Planung und Umsetzung der Aktivitäten verantwortlich. Prozessgestaltung wirkt darauf hin, dass wirksame Aktivitäten entstehen.
- **Rollenklärung:** Wenn alle verantwortlich sind, ist die entscheidende Frage daher weniger, wer welche Rolle hat, sondern: Wer klärt eine mögliche Rollenverteilung zu Beginn? Durch eine systematische Themen- und Situationsanalyse ist es Aufgabe von Auftraggeber und Prozessgestaltung, diejenigen zu identifizieren und für die Übernahme von Rollen und Verantwortlichkeiten für einzelne Maßnahmen im weiteren Prozess zu gewinnen und gleichzeitig diese zu ermutigen, selbst Aktivitäten anzustoßen und zu verantworten. Vielleicht die anspruchsvollste Aufgabe guter Prozessgestaltung überhaupt.
- **Höhere Bedeutung der Allparteilichkeit:** In Transformationsprozessen ist Allparteilichkeit die fachlich überzeugende Haltung – gerade weil Transformationsprozesse strukturell ungleiche Akteur*innen zusammenbringen: organisierte Interessengruppen, politische Mandatsträger*innen mit institutioneller Macht, Verwaltungsexpertise auf der einen Seite – und Bürger*innen ohne institutionellen Rückhalt, marginalisierte Gruppen oder Zukunftsinteressen ohne Lobby auf der anderen.
- **Reflexion und Selbstreflexion:** Im Prozess sind neben Reflexionen mit den Akteur*innen für die Prozessgestaltung auch Selbstreflexionsprozesse einzuplanen, die den Prozess selbst, die Rollen und Verantwortlichkeiten und die Wirkungen in den Blick nehmen. Die Prozessgestaltung fokussiert zusätzlich auf die eigene Rolle, die eigene „hidden agenda“ und versucht so eigene blinde Flecken zu erhellen.

An vielen Stellen greift die Prozessgestaltung in Transformationsprozessen auch stärker in die Inhalte und angestrebten Wirkungen ein, als das in Beteiligungsprozessen der Fall ist. Dessen sollte sich die Prozessgestaltung bewusst sein und regelmäßig die eigenen Handlungen und Entscheidungen im Hinblick auf den Nutzen für das Gemeinwohl hin überprüfen.

Exkurs: Neutral vs. Allparteilich – ein grundlegender Unterschied

Im Alltag werden beide Begriffe oft synonym verwendet. Tatsächlich beschreiben sie aber grundlegend verschiedene Haltungen – und die Wahl zwischen ihnen hat erhebliche Konsequenzen für die Praxis.

Neutrale Moderation

Die neutrale Moderation versucht, keiner Seite nahezustehen. Die Moderation hält sich inhaltlich vollständig zurück, vermeidet jede Wertung und behandelt alle Beiträge gleich – unabhängig davon, ob sie gut begründet, laut vorgetragen oder strukturell bevorteilt sind. Das klingt fair. Es hat aber einen systematischen Haken:

Wer in einem ungleichen Feld neutral moderiert, stabilisiert die bestehende Ungleichheit.

Wenn eine gut organisierte Bürgerinitiative mit professionellen Rhetorikerinnen einer vereinzelter, wenig artikulierten Randgruppe gegenübersteht und die Moderation beide gleich behandelt, ist das Ergebnis nicht Fairness – sondern die Verstärkung des Machtgefälles. Neutralität kann strukturelle Benachteiligung unsichtbar machen.

Allparteiliche Moderation

Allparteilichkeit ist ein Begriff, der vor allem aus der Mediation und systemischen Beratung stammt. Die Grundidee ist eine andere:

Die Moderatorin ist nicht keiner Seite verpflichtet, sondern allen Seiten gleichermaßen – einschließlich derer, die im Raum (noch) keine Stimme haben.

Das bedeutet in der Praxis:

- **Aktives Ausgleichen** statt passives Beobachten: Wenn eine Perspektive dominiert, bringt die Moderation bewusst andere Sichtweisen ins Spiel.
- **Schutz schwächerer Stimmen**: Wer weniger Redegewandtheit, institutionellen Rückhalt oder sozialen Status mitbringt, wird aktiv einbezogen.
- **Einbeziehen Abwesender**: Allparteilichkeit fragt auch: Wessen Interessen sind hier gar nicht vertreten? Zukünftige Generationen? Nicht organisierte Bürger*innen? Migrantische Communities?
- **Haltung**: Die Allparteilichkeit bezieht sich auf den Prozess und die Beziehungen – nicht auf inhaltliche Positionen. Die Moderation sagt nicht, was richtig ist, aber sie sorgt dafür, dass alle Perspektiven eine faire Chance haben, gehört zu werden.

Die praktische Herausforderung der Allparteilichkeit

Allparteilichkeit ist anspruchsvoller – und angreifbarer. Wer aktiv ausgleicht, wird von der dominanten Gruppe schnell als parteiisch wahrgenommen. Das ist das paradoxe Dilemma: Je konsequenter allparteilich moderiert wird, desto mehr fühlen sich mächtige Akteur*innen benachteiligt – obwohl sie nur ihren strukturellen Vorteil verlieren.

Das erfordert von Moderator*innen zweierlei: eine klare innere Haltung, die diesen Vorwurf aushält, und eine transparente Kommunikation des eigenen Rollenverständnisses zu Beginn des Prozesses. Wer erklärt, was Allparteilichkeit bedeutet und warum sie gewählt wird, schafft eine andere Legitimationsbasis als jemand, der einfach anfängt zu intervenieren.



Stefan Löchtefeld beschäftigt sich seit fast dreißig Jahren mit Bürgerbeteiligung und Stakeholdermanagement. Bei e-fect liegen seine Themenschwerpunkt bei Verkehr, Klimaschutz und -anpassung, Landwirtschaft und Ernährung sowie die Beteiligung in Forschungsvorhaben.

[Kontakt aufnehmen](#)