



**(NEU)**

**LAND**  
GESTALTEN!

Methoden und Praxisbeispiele  
für Bürgerbeteiligung in  
kleinen Städten und Gemeinden



# Vorwort

Jeder von uns möchte gerne in einer lebenswerten Stadt oder Gemeinde wohnen. Zu den grundlegenden Anforderungen lebenswerter Städte und Gemeinden gehören zum Beispiel Faktoren wie Arbeitsmarkt, Infrastruktur, Nahversorgung, soziale Fürsorge und bürgerschaftliche Beteiligung.

Um ihre Städte und Gemeinden als lebenswerte Orte zu gestalten und zu erhalten, engagieren sich bereits heute viele Bürgerinnen und Bürger in zivilgesellschaftlichen Initiativen. Sie bringen sich ein und die Aktionsfelder dieser Beteiligung sind vielfältig: Sie reichen vom Dorfladen bis zur regenerativen Energieversorgung, von Dienstleistungen für ältere Mitbürger bis zur Mitarbeit an der Entwicklung von Leitlinien der Bürgerbeteiligung.

Gerade in kleinen Städten und Gemeinden ist dieses Engagement und die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern von großem Wert. Denn die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger leistet einen wichtigen Beitrag, um die drängenden Zukunftsfragen in kleinen Städten und Gemeinden zu lösen und den ländlichen Raum insgesamt als lebenswerte Region zu gestalten und zu erhalten.

Die »Politik des Gehörtwerdens« der Landesregierung zielt darauf ab, Bürgerinnen und Bürger in Entscheidungsprozesse »auf Augenhöhe« stärker einzubeziehen. Es ist gerade die Förderung der dialogischen Partizipation, an der wir die vergangenen Jahre systematisch gearbeitet haben. Als Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung ist es meine Aufgabe, dieses Thema in der gesamten Landesregierung und im Land voranzubringen.

Daher möchte ich Sie einladen, in diesem Buch Methoden der Bürgerbeteiligung kennenzulernen, die sich in kleinen Städten und Gemeinden in Baden-Württemberg bewährt haben. Hier können Sie Anregungen dafür finden, um eine »Politik des Gehörtwerdens« auch in Ihrer Kommune vor Ort umzusetzen. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und Anwenden der Methoden!



**Gisela Erler,**  
Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung



#### IMPRESSUM

HERAUSGEBER:  
Initiative Allianz für Beteiligung e.V.  
Königstraße 10 A, 70173 Stuttgart  
[www.allianz-fuer-beteiligung.de](http://www.allianz-fuer-beteiligung.de)

AUTORINNEN:  
Petra Schmettow, Dagmar Isermann  
forum für internationale entwicklung + planung e.V.  
Plochingen Str. 6, 73730 Esslingen, [www.finep.org](http://www.finep.org)

Der Herausgeber ist für den Inhalt allein verantwortlich.

Erste Auflage April 2016.

An der Entstehung dieser Broschüre haben viele Personen mitgewirkt. Wir bedanken uns sehr herzlich bei allen, die Anregungen zum Konzept gegeben und die zu den Praxisbeispielen Material zur Verfügung gestellt sowie Auskunft gegeben haben.

Mit finanzieller Unterstützung des Staatsministeriums Baden-Württemberg.



**Baden-Württemberg**  
STAATSMINISTERIUM

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	1
Einleitung: Beteiligung mit Methode .....	4
Ein paar Begriffe als gute Grundlage .....	6
Sich Beteiligung als einen Prozess vorstellen .....	8
Ein Anliegen öffentlich auf die Agenda setzen .....	11
Befragung .....	12
Stärken-Schwächen-Sammlung .....	13
Zum Mitmachen motivieren und einbinden .....	15
World Café .....	16
Bürgerinnenrat – Bürgercafé .....	17
Befragung .....	19
Gemeinsam tragfähige Visionen und Ziele vereinbaren .....	21
Zukunftswerkstatt .....	22
Zukunftskonferenz .....	23
Projekte im Dialog planen .....	25
Runder Tisch .....	26
Bürgerinnenrat – Bürgercafé .....	27
Prozesse verstetigen und abschließen .....	29
Leitlinien für Bürgerbeteiligung .....	30
Mit vielen Einzelementen einen Prozess gestalten .....	32
Was noch hilft, um Bürgerbeteiligung zu planen .....	34
Kopfstand: Tipps, um Beteiligung sicher zum Scheitern zu bringen .....	34
Themen, Akteure und Methoden sondieren .....	35
Entscheiden übers Entscheiden .....	36
Vernetzen, weiterlesen, lernen...mehr Material im Internet .....	37
Institutionen, Vernetzung und Beratung .....	37
Internetseiten mit Materialien, Methoden und Literatur .....	38
Veranstaltungen, Seminare und Weiterbildungen .....	40
Literatur und wissenschaftliche Studien .....	40

## Einleitung:

# Beteiligung mit Methode

»Zu diesem Thema sollten die Bürger\_innen aber mitreden können!« So oder ähnlich haben Sie bestimmt schon einmal reagiert. Wenn jetzt Bürgerbeteiligung nicht Ihr Hauptberuf ist, folgt schnell die Frage nach dem »Wie?«. Zwischen Bürgerversammlung und Bürgerentscheid liegt eine unübersichtlich weite Welt der Methoden, Ansätze und Verfahren. Die Regale sind meterweise mit Büchern gefüllt und im Internet finden Sie unzählige Treffer. Wie können Sie sich in der Fülle zurechtfinden?

Wir wollen Ihnen dennoch »Mut zur Methode« machen. Deshalb haben wir in dieser Broschüre einige Methoden zusammengestellt, die sich besonders für Anlässe, Themen und Rahmenbedingungen in kleinen Städten und Gemeinden eignen.

Jetzt fragen Sie vielleicht: Warum gerade kleine Orte? Unserer Erfahrung nach unterscheidet sich die Situation in kleinen Städten und Gemeinden in manchen Punkten von der in den Großstädten. In jedem Fall sind die Verwaltungen kleiner und in der Regel gibt es keine Fachleute für Verfahren der Bürgerbeteiligung, sondern »Allrounder«. Ein Beteiligungsverfahren ist dann eine Aufgabe neben vielen anderen. Wir wollen mit der Broschüre einen passgenauen Einstieg zum Prozess unterstützen.

Zudem ist es so, dass Kommunikation in kleinen Orten manchmal nicht so einfach ist, wie es auf den ersten Blick zu sein scheint.

- In kleinen Orten kennt man sich. Das hat Vor- und Nachteile zugleich. Je kleiner der Ort, desto leichter bekommt man mit, was die (Mit-)Bürger\_innen denken. Und trotzdem berichten viele davon, dass es immer wieder die gleichen Menschen sind, die sich einbringen. Andere melden sich nicht und sind nicht aktiv. Also gehören »überschaubare Größe« und »umfassendes Wissen und gute Kommunikation« nicht zwangsläufig zusammen. Wir wollen ermutigen, Methoden zu nutzen, um neue Personen und Sichtweisen zu integrieren.
- Je kleiner der Ort, desto mehr spielt das persönliche Kennen eine Rolle. Das kann förderlich sein, aber auch einen Fallstrick darstellen. Sie nehmen immer unterschiedliche Rollen ein: vielleicht arbeiten Sie am Ort oder sind ehrenamtlich tätig. Sie sind Nachbarn oder Sie kennen sich von klein auf. In kleineren Orten können Sie sich viel weniger aus dem Weg gehen als in der Großstadt. Das macht eine Auseinandersetzung über unterschiedliche Interessen und Meinungen etwas kniffliger. Um Probleme sachlich und fair anzugehen, wollen wir für den Einsatz von passenden Methoden werben.

## An wen richten wir uns mit der Broschüre?

Die Allianz für Beteiligung will Bürger\_innen ermutigen, sich an gesellschaftlich wichtigen Themen zu beteiligen und Beteiligung einzufordern. Aber wir erkennen auch die großen Anstrengungen, die Gemeinderäte, Ortschaftsräte und die Verwaltungen unternehmen, um Bürger\_innen in Entscheidungsprozesse und Projekte einzubeziehen. Nicht ohne Grund wurden viele der Beispiele in der Broschüre von Kommunen oder Ortschaftsverwaltungen initiiert! Wir möchten deshalb

dafür werben, Bürgerbeteiligung vor Ort in einem vertrauensvollen und kooperativen Zusammenspiel zwischen Bürgerschaft, Politik und Verwaltung zu gestalten – in einem Trialog. Diese Broschüre soll somit allen genannten Akteur\_innen dieses Trialogs »Mut zu Beteiligung« machen.

## Worauf haben wir bei der Auswahl geachtet?

- Wir haben die Methoden bewusst mit Beispielen hinterlegt, in denen sich die Bürger\_innen beteiligt haben, als »das Kind noch nicht in den Brunnen gefallen war«. Die Merkmale sind: offen und im Dialog nach Ideen und Lösungen suchend, frühzeitig und freiwillig (also mehr, als gesetzlich vorgeschrieben ist).
- Wir haben Methoden ausgewählt, die sich auf einfache Art und Weise in häufig praktizierte Veranstaltungsformate integrieren lassen. Zum Beispiel in eine Einwohnerversammlung.
- Wir haben darauf geachtet, dass Sie viel selbst machen können. Trotzdem sind der Rat von erfahrenen Prozessgestalter\_innen und eine externe Moderation sehr häufig sinnvoll. Andererseits ist das Geld oft knapp. Mit Hilfe der Beispiele wollen wir Ihnen so viel Orientierung anbieten, dass Sie vielleicht nur punktuell Hilfe von außen brauchen. Die Methoden sind bewusst so kurz beschrieben, dass Sie sich schnell einen Überblick verschaffen können. Zum Vertiefen gibt es zusätzlich Literatur- und Internethinweise.
- Wir haben Methoden ausgewählt, die häufig praktiziert werden. So haben Sie es leichter, versierte Moderatoren zu finden oder Menschen, die Ihnen von ihren Erfahrungen berichten können.

- Die Methoden bilden bewusst unterschiedliche Maßstäbe ab. Sie reichen von kleinen Bausteinen, die Sie in eine Veranstaltung integrieren können, bis hin zu komplexen, aus mehreren einzelnen Beteiligungsveranstaltungen zusammengesetzten Verfahren.
- Auch wenn Beteiligung übers Internet immer stärker im Kommen ist: Wir haben dafür kein Beispiel ausgewählt, weil erfolgreiche Internetbeteiligung nach unserer Erfahrung mit der Möglichkeit eines persönlichen Austausches in Präsenzveranstaltungen kombiniert sein muss. Dieses »Kombi-Paket« scheitert in kleinen Städten und Gemeinden bisher regelmäßig am Geld.

Wir laden Sie ein, Methoden in der Beteiligung bewusst einzusetzen. Und wir freuen uns, wenn unsere Vorschläge und die Praxisbeispiele aus ganz Baden-Württemberg hilfreich für Ihr eigenes Beteiligungsvorhaben werden.

**Dr. Miriam Freudenberger**

Initiative Allianz für Beteiligung e.V.

# Ein paar Begriffe als gute Grundlage

Mit der Erläuterung von ein paar Begriffen wollen wir zu Beginn die Orientierung im weiten Feld der Bürgerbeteiligung erleichtern. Beginnen wir mit den Begriffen »Bürgerbeteiligung« und »Bürgerengagement«.

## ! Zum Begriff »Bürgerbeteiligung«:

Bürgerbeteiligung bedeutet für uns, dass Bürger\_innen Einfluss nehmen (wollen) auf die politische Gestaltung und auf politische Entscheidungen in ihrer Stadt oder Gemeinde. Dies können sie auf folgenden Wegen tun (vgl. Vetter 2014)<sup>1</sup>:

1. Bürger\_innen können sich an den Wahlen (Kommunal-, Landtags-, Bundestagswahlen) beteiligen und so Einfluss nehmen, welche politische Grundrichtung in ihrem (Bundes)land und in ihrer Kommune vertreten wird (konventionelle Bürgerbeteiligung durch die Wahl politischer Repräsentant\_innen).
2. Bürger\_innen können direkt über politische Fragen in ihrer Gemeinde entscheiden, wenn sie genügend Unterschriften für ein Bürgerbegehren sammeln und einen Bürgerentscheid in ihrer Gemeinde herbeiführen (direktdemokratische Bürgerbeteiligung).
3. Bürger\_innen können eine politische Entscheidung in der Gemeinde beeinflussen, indem sie im Vorfeld ihr Wissen, ihre Einschätzungen, Vorschläge und Bewerbungen an politische Mandatsträger herantragen. Dazu sind sie auf die aktive Kooperation der gewählten Mandatsträger angewiesen, die im Rahmen kommunikativer Prozesse (z.B. Veranstaltungen, öffentliche Anhörungen, usw.) Gelegenheiten für diesen Austausch bieten. Denn diese Form der Beteiligung von Bürger\_innen ist, mit Ausnahme des Baurechts, gesetzlich nicht vorgeschrieben (kooperative Bürgerbeteiligung).

## ! Zum Begriff »Bürgerschaftliches Engagement«:

Im Unterschied zur Bürgerbeteiligung ist der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements nicht in erster Linie auf eine politische Einflussnahme in der Stadt oder Gemeinde ausgerichtet. In der öffentlichen Diskussion werden die Begriffe Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Selbsthilfe oder freiwilliges Engagement, auch wenn sie im engen Sinn verschiedene Formen des Engagements charakterisieren, häufig synonym zu bürgerschaftlichem Engagement verwendet. Die Enquetekommission »Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements« des Deutschen Bundestages hat 2002 für den Begriff inhaltliche Kriterien entwickelt: Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillig, nicht auf materiellen Gewinn gerichtet, gemeinwohlorientiert, öffentlich bzw. findet im öffentlichen Raum statt und wird in der Regel gemeinschaftlich bzw. kooperativ ausgeübt. Bürgerschaftliches Engagement kann sowohl dauerhaft und kontinuierlich als auch kurzfristig und spontan angelegt sein (vgl. Deutscher Bundestag 2002, Drucksache 14/8900).

Allerdings gehören unserer Auffassung nach auch im bürgerschaftlichen Engagement das »Mitmachen« und das »Mitbestimmen« der Bürger\_innen untrennbar zusammen. Zudem findet bürgerschaftliches Engagement gerade in kleinen Städten und Gemeinden häufig

<sup>1</sup> Vetter, Angelika, unter Mitarbeit von Ulmer, Frank (2014): Bürgerbeteiligung und Demokratie – ein Überblick. Unter: [www.allianz-fuer-beteiligung.de/dokumentationen/diskurspapiere](http://www.allianz-fuer-beteiligung.de/dokumentationen/diskurspapiere)



in politischen Kernbereichen, wie zum Beispiel bei der Erarbeitung von Entwicklungskonzeptionen oder der Schaffung von Einrichtungen der Daseinsvorsorge statt und bestimmt somit die politische Entscheidungsfindung vor Ort maßgeblich mit. Deshalb sehen wir zwischen den beiden Begriffen und den Aktivitäten die dahinterstehen, eine enge Verbindung, die gerade in kleinen Städten und Gemeinden besonders zum Tragen kommt. Denn: Wer mitreden kann, ist leichter für Engagement zu gewinnen. Und die, die sich engagieren, kennen sich gut aus und wollen aus gutem Grund auch mitreden. Wie Sie an unseren Beispielen erkennen werden, sind ohnehin oft dieselben Personen aktiv.

Den Rahmen klären: worum geht es überhaupt? Beteiligung ist nicht gleich Beteiligung. Ein unterschiedliches Verständnis über die Bedeutung des Begriffs führt oft zu Unstimmigkeiten. Hilfreich sind hier die »Stufen der Beteiligung«, die unterschiedliche Intensitäten der Beteiligung beschreiben:

1. **Information: Über ein Thema informieren bzw. informiert werden.**
2. **Beratung: Über ein Thema oder ein Projekt beraten, es erörtern und Einfluss nehmen oder Varianten bewerten.**
3. **Mitentscheidung: z.B. in Form einer Empfehlung, eines Meinungsbildes oder einer Stimmabgabe.**

Um Enttäuschungen vorzubeugen ist es wichtig, den Rahmen, innerhalb dessen die Beteiligung stattfinden soll, so klar wie möglich zu definieren. Denn, wenn z. B. über ein Thema oder Projekt lediglich informiert werden soll, die Bürger\_innen aber die Erwartung haben, Einfluss nehmen zu können, entstehen Konflikte. Im Mindesten ist es wichtig, den begrenzenden Rahmen, dass es z.B. (nur) um Information geht, so deutlich wie möglich zu machen.



TIPPS

Achten Sie beim Lesen der Beispiele darauf, ob Sie die Stufe der Beteiligung erkennen!

# Sich Beteiligung als einen Prozess vorstellen

Gerade, weil wir mit dem Handbuch für den Einsatz von Methoden werben, ist uns wichtig, zwischen Prozess und Methode zu unterscheiden. In den seltensten Fällen besteht eine Veranstaltung aus einer einzelnen Methode und genauso selten besteht ein Beteiligungsprozess aus einer einzelnen Veranstaltung. Fast immer sind Methoden und Veranstaltungen Teile eines Prozesses und erfüllen für diesen einen bestimmten Zweck. Um also eine Entscheidung zu treffen, welche Methode für die Bearbeitung eines Themas die Richtige ist, macht es Sinn, sich diesen Prozess vorzustellen. Für die folgenden Kapitel wollen wir als Orientierung einen typischen Ablauf mit seinen Prozessphasen anbieten:

## Ein Anliegen öffentlich auf die Agenda setzen

Meist beginnt Beteiligung damit, dass jemand sagt: »Darüber sollten wir mal reden« oder »Uns interessiert, was andere dazu denken.« Oft ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht klar, wem oder wie vielen das Thema wichtig ist. Aber das »öffentlich machen« spielt eine wichtige Rolle: es bezeugt das Interesse am Thema.

## Zum Mitmachen motivieren und einbinden

Zu den Qualitätskriterien guter Beteiligung (vgl. S. 34) gehört die Mitwirkung aller. Natürlich wird das nicht immer und in jedem Fall möglich sein. Auch gibt es genügend Themen, an denen sich nicht »alle« beteiligen wollen. Das Ziel guter Beteiligung sind fair verhandelte

und abgewogene sowie am Gemeinwohl orientierte Ergebnisse. Deswegen ist es in dieser Phase wichtig zu überlegen, wer für das Thema relevant ist und mit welchen Methoden man eine größtmögliche Vielfalt der Sichtweisen und Perspektiven einbinden kann.

## Gemeinsam tragfähige Visionen und Ziele erarbeiten

Selten sind Projekte von der ersten Idee bis zur Fertigstellung eins zu eins umsetzbar. Viele Ideen entwickeln sich im Laufe der Zeit weiter. Manches stellt sich als nicht machbar heraus oder muss an neue Verhältnisse angepasst werden. Damit Sie in einer Gruppe oder in einem Gemeinwesen über einen längeren Zeitraum gewiss sein können, dass Sie die richtigen Dinge tun, hilft es, wenn Sie sich zu Beginn über gemeinsame Ziele verständigen. Diese dienen im weiteren Prozess gewissermaßen als »Leitplanken«.

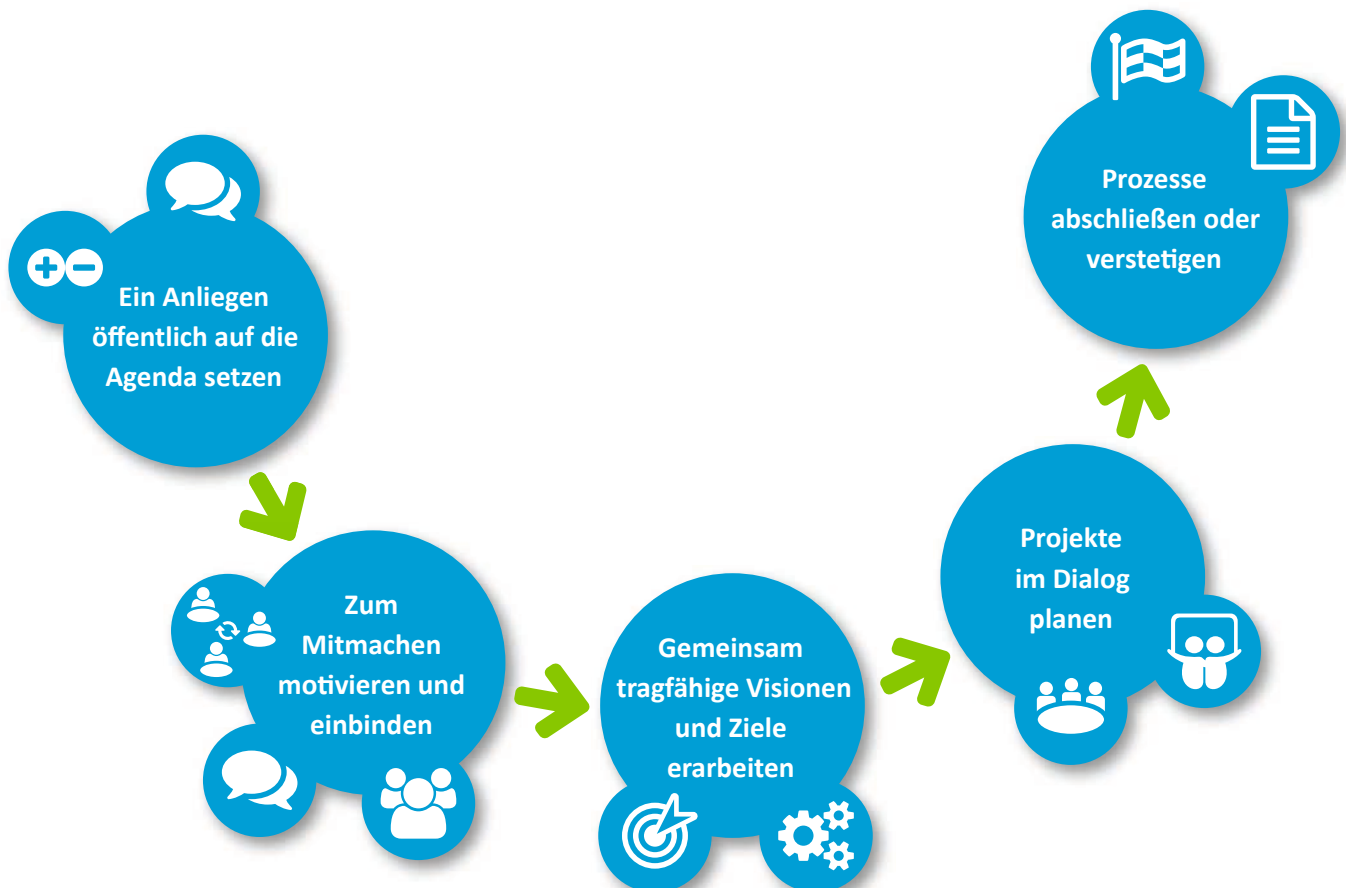
## Projekte im Dialog planen

Hier wird es konkret. Beteiligung dient keinem Selbstzweck, sondern es geht um die Verbesserung von Verhältnissen. Deswegen sollten die Projekte so geplant werden, dass sie möglichst großen Nutzen stiften und möglichst wenig negative Auswirkungen haben. In dieser Phase ist es kostbar, die Ideen, das Wissen, die Perspektiven und die Interessen aller relevanten Akteure in die Planung einzubeziehen.

## Prozesse abschließen oder verstetigen

Nach der Projektplanung und -umsetzung könnte Schluss sein. Vielerorts ist aber inzwischen die Einsicht gereift, dass Bürger\_innen unverzichtbare Mitwirkende für das Leben am Ort sind. Ohne Bürgerengagement und ohne eine auf Dauer angelegte Beteiligungskultur gelingt kein lebendiges Ortsleben. Leitlinien können Bürger\_innen, Politik und Verwaltung helfen, in einem konstruktiven »Trialog« zu bleiben.

Für die einzelnen Phasen des dargestellten Ablaufs schlagen wir im Folgenden geeignete Methoden vor. Trotzdem ist keine der Methoden nur an dieser Stelle im Prozess anwendbar. Je nachdem, wie Ihre Situation vor Ort ist, wer Ihre Mitstreiter oder Ihre Gegner sind, was sich schon zuvor ereignet hat und an welchem Punkt genau Beteiligung einsetzt, können viele der Methoden auch in anderen Prozessphasen passen. In den Steckbriefen geben wir dazu Hinweise.



»Wir haben gespürt, dass die Befragung Erwartungen weckt, die wir als Bürger\_innen im ehrenamtlichen Einsatz nur teilweise erfüllen können. Auch deshalb ist uns die enge Anbindung und Abstimmung mit dem Ortschaftsrat und der Stadt wichtig: Was muss die Stadt tun? Was können wir Bürger\_innen übernehmen?«

(Martin Rank, Gruppe »Zukunftswerkstatt  
Laudenbach 2020«)

BEFragung – Seite 12

»Für mich ist ein positives Ergebnis unseres konstruktiven Dialoges, dass kritische Bürgerinnen und Bürger bei der Stange blieben und einzelne als Nachrücker oder über die Kommunalwahl 2014 Gemeinderäte wurden.«

(Gerhard Kuttler, Bürgermeister  
von Hochdorf)

LEITLINIEN FÜR BÜRGERBETEILIGUNG – Seite 30

»Die Menschen sind schon sehr unterschiedlich. Und trotzdem ist es im Rahmen der Veranstaltung gelungen, dass man sich in Bedürfnisse und Sichtweisen hineinversetzen kann.«

(Bernd Beckler, Stadt  
Ellwangen)

ZUKUNFTSKONFERENZ – Seite 23

»Ich habe als Teilnehmerin so viel über die Methode gelernt, dass ich die Moderation im Jahr 2014 selbst übernommen habe. Das hat auch wunderbar geklappt.«

(Sieglinde Schatz, Vorsitzende  
der Bürgerstiftung Oberndorf)

RUNDER TISCH – Seite 26

»Wir waren ganz froh, dass am Anfang Jugendliche und junge Erwachsene teilgenommen hatten. Im Moment werden die Projekte mehr von den Älteren umgesetzt. Aber wir bleiben am generationenübergreifenden Ansatz dran. »Grafenau für Jung und Alt« ist eben nicht nur die Aufgabe von uns Älteren.«

(Dr. Almut Satrapa-Schill,  
Bürgerstiftung Grafenau)

WORLD-CAFÉ – Seite 16

»Wir haben uns die Fragestellung gut überlegt. Und dennoch würde ich heute sagen: für ein nächstes Mal würde ich sie noch konkreter fassen.«

(Angela Perlet, Stadt Offenburg)

BÜRGERINNENRAT – Seite 27

»Ein Knackpunkt war die Frage der Umsetzung. Es ist eine wichtige Aufgabe für die Zukunft, an diesen Themen dran zu bleiben und auch neue Leute dazu zu gewinnen.«

(Herbert Sauter, Ortsvorsteher  
von Rottweil/Hausen)

BEFragung – Seite 19

»Durch die Zufallsauswahl war vollkommen ausgeschlossen, dass es immer die Gleichen sind, die sich einbringen. Wir wollten wirklich einmal die anderen hören und dafür war die Methode ein völlig neuer, gelungener Ansatz.«

(Rudolf Scharer, Gemeinde  
Weissach im Tal)

BÜRGERINNENRAT – Seite 17

»Die Lenkungsgruppe ist kostbar, weil wir gemeinsam rechtzeitig abwägen können, zu welchen Themen eine Beteiligung Sinn macht. So haben sich die Bürgervertreter\_innen z.B. dafür stark gemacht, zum Projekt »Steigerung der Aufenthaltsqualität des Münsterplatzes« mehr Bürgerbeteiligung vorzusehen und verschiedene Interessensgruppen, wie Menschen mit Behinderung, Anwohner\_innen, Vereine, Gewerbetreibende etc. einzubinden.«

(Jasmin Bisanz, Stadt Weingarten)

LEITLINIEN FÜR BÜRGERBETEILIGUNG – Seite 31

Da kommen schon auch unbequeme Sachen zur Sprache. Dafür ist es gedacht, aber Sie müssen auch bereit sein, damit umzugehen.

(Dr. Michael Lohner, Bürgermeister  
von Munderkingen)

STÄRKEN-SCHWÄCHEN-SAMMLUNG – Seite 13

»Vieles was den Bürgern wichtig war, konnten wir umsetzen. Manches recht schnell, für anderes brauchte man länger bzw. hat sich mit der Zeit auch verändert. Bisher gibt es bei uns einen Fahrdienst, den man im Vorfeld bestellt. Für dieses Jahr haben wir einen innerörtlichen Bürgerbus geplant. Mit regelmäßigen Fahrzeiten und verschiedenen Haltestellen.«

(Heike Kramer, Stellvertretende  
Bürgermeisterin von Mauer)

ZUKUNFTSWERKSTATT – Seite 22

# Ein Anliegen öffentlich auf die Agenda setzen

Bürgerbeteiligung fängt immer da an, wo etwas öffentlich gemacht wird. Gute Informationen, die breit gestreut werden und die für möglichst viele verständlich sind, sind das A und O. Es erzeugt Misstrauen, wenn man das Gefühl hat, ein wichtiges Thema wird in einem »Hinterzimmer«, also einem abgeschlossenen Kreis, besprochen. Grundsätzlich ist es also gut, wenn in dieser ersten Phase möglichst viele Menschen erreicht werden, denn nur so haben sie eine Chance, für sich selbst zu überlegen: Ist mir das Thema so wichtig, dass ich mich einbringen möchte? Wer ein Thema, eine Frage oder ein Anliegen öffentlich macht, löst mitunter einen Wunsch nach Austausch aus und sollte bereit sein, eine Plattform für diesen Austausch zu organisieren. Das macht deutlich: Es geht hier nicht nur um die Informationsvermittlung, das »Senden«, sondern es geht auch darum, zu hören, was die »Beteiligten« sagen, um das »Empfangen«. Das ist immer ein Wagnis. Am Anfang kann nie klar sein, wer sich äußert und in welche Richtung sich eine Diskussion entwickeln wird. Wir beschreiben im Folgenden zwei Vorgehensweisen.

Eine **Befragung**. Wer fragt, tut zwei Dinge: zum ersten macht man deutlich, dass es da ein Thema gibt, zu dem noch Wissen fehlt. Und zum zweiten verpflichtet sich die Institution, die eine Befragung durchführt, automatisch dazu, über die Ergebnisse zu berichten. Beides bringt ein Thema in die Öffentlichkeit.

Bei der zweiten Methode handelt es sich um eine **Stärken-Schwächen-Sammlung** durch Kartenabfrage. Wir haben diese Methode ausgewählt, weil sie sich sehr gut in eine gesetzlich vorgeschriebene Form der Bürgerbeteiligung, die Einwohnerversammlung (§ 20a der Gemeindeordnung Baden-Württemberg) integrieren lässt. Mit einer Stärken-Schwächen-Sammlung kann eine Einwohnerversammlung auf einfache Art und Weise um ein Dialogelement ergänzt werden, an dem viele mitwirken können.



# BEFRAGUNG

## Handlungsbedarf erkennen

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Im Ortschaftsrat des Weikersheimer Ortsteils Laudenbach (ca. 900 Einwohner\_innen) machte sich im Herbst 2012 ein Gefühl von Stagnation breit: »Wir fragten uns: Was treibt die Leute um? Was liegt im Argen? Was ist unser Ziel?« Den Startschuss bildete eine Zukunftswerkstatt im März 2013, an der rund 80 Bürger\_innen teilnahmen. Aus der Zukunftswerkstatt entstanden zwei Arbeitsgruppen. Eine davon, die AG »Miteinander«, wollte ursprünglich mit dem »Netzwerk Miteinander« eine Idee aus der Zukunftswerkstatt umsetzen: Dorfbewohner\_innen unterstützen sich gegenseitig im Alltag, beim Einkauf, Kinderbetreuung oder durch Mitfahrgelegenheiten. Doch bevor man in Laudenbach aktiv werden konnte, wollte man noch genauer wissen, was die Mitbürger\_innen beschäftigt und ob man auf dem richtigen Weg ist. So kam es zur Bürgerbefragung. Dadurch, dass die Stadt den Arbeitsgruppen für ihre ersten Sitzungen noch eine externe Moderation finanzierte, konnte die AG »Miteinander« auf fachliche Beratung zurückgreifen.

#### VORGEHENSWEISE

**März 2013:** Zukunftswerkstatt »Laudenbach 2020«

**Frühjahr bis Winter 2013:** Erarbeitung der Fragebögen durch die AG »Miteinander«. Die Moderatorin gab Tipps für die Fragebogengestaltung, die AG-Mitglieder führten die Befragung eigenständig durch, viele Fragebögen wurden persönlich abgegeben und wieder eingesammelt.

158 von knapp 600 ausgeteilten Fragebögen kamen zurück (Hinweis: eine Rücklaufquote von 20% sollte als Ziel gesetzt werden), zu gleichen Teilen von Frauen und Männern, der Schwerpunkt lag bei der Altersgruppe 30 bis 70 Jahre.

**Januar 2014:** Auswertung und Präsentation der Ergebnisse durch die AG-Mitglieder in einer Bürgerversammlung.

Die Ergebnisse der Befragung bilden seither für den Ortschaftsrat den Leitfaden fürs Handeln. Aus zwei Arbeitsgruppen bildete sich die Gruppe »Zukunftswerkstatt 2020«, die Maßnahmen in enger Abstimmung mit dem Ortschaftsrat umsetzt.

#### ERGEBNISSE UND REFLEXION

Zentrale Ergebnisse der Befragung waren die hohe Zufriedenheit mit dem Leben in Laudenbach und die Erkenntnis, dass die privaten Unterstützungsnetzwerke recht gut funktionieren. Andererseits beschäftigten die Laudenbacher die vielen Leerstände und dass immer weniger junge Menschen in Laudenbach wohnen. Um Werbung für das Leben im Dorfkern und für die Nutzung leerstehender Gebäude zu machen, veranstalteten die Bürger\_innen im Juni 2014 einen Laudenbach-Erlebnistag, bei dem sich Laudenbach als lebendiger, attraktiver Ort präsentieren konnte.

Über eine **Befragung** können systematisch und unter vielen Menschen Wissenslücken zu Meinungen, Präferenzen und zum Verhalten geschlossen werden. Eine Befragung erfolgt schriftlich (Papier oder Internet) oder mündlich (Interview). Die Form der Befragung und die Fragen selbst richten sich nach dem Thema, der Absicht, die mit der Befragung verbunden ist und der Zielgruppe. Der Zeitbedarf von der Planung bis zur Auswertung umfasst mindestens sechs Wochen.

Im Rahmen der Befragung hat die Gruppe die meiste Arbeit selbst übernommen: Ein Mitglied der AG war versiert im Umgang mit Datenverarbeitungsprogrammen (MS Excel) und hat die Auswertung übernommen. Eine junge Frau hat sich besonders um die Befragung der 8 bis 17-jährigen gekümmert. Durch den großen persönlichen Einsatz konnten die AG-Mitglieder ihre Mitbürger\_innen von der Bedeutung der Befragung überzeugen. Die Gruppe »Zukunftswerkstatt Laudenbach 2020« will als nächstes das alte Bahnhofsgebäude optisch aufwerten.



#### KONTAKT

**Martin Rüttler, Ortsvorsteher Laudenbach**

Tel. 07934/8356

E-Mail: [ov-laudenbach@gmx.de](mailto:ov-laudenbach@gmx.de)

[www.weinort-laudenbach.de](http://www.weinort-laudenbach.de)

» Genau genommen haben wir festgestellt: im Ort kümmert man sich gut umeinander. Ein noch stärker geregelter Netzwerk brauchen wir gar nicht. Trotzdem war die Befragung eine tolle Sache. Dem Ortschaftsrat dienen die Ergebnisse als Leitfaden und die Gruppe »Zukunftswerkstatt« setzt Stück für Stück Projekte um.«

(Martin Rüttler, Ortsvorsteher)





## BEFRAGUNG

**VORTEILE** Eine Befragung liefert einen systematischen Überblick über Größen und Anteile und ist damit eine gute Basis für stichhaltige Argumente. Sie bietet allen Befragten eine faire Chance, sich – in der Regel anonym – zu äußern. Auch jenen, die nicht an einer Veranstaltung teilnehmen können. Im Internet sind viele Beispiele zu finden.

**NACHTEILE** Da wegen des Datenschutzes Anonymität gewährleistet sein muss, ist keine direkte Kommunikation und damit keine Rückfrage möglich. Kenntnisse zur Fragenformulierung und zur Auswertung sind wichtig.

**WISSENSWERTES** Variationen: Befragung als Dorfspaziergang oder als »Küchentischgespräch«, Datenerhebung durch »Fotosafari« ergänzen, Umfrage als Punktabfrage in einer öffentlichen Veranstaltung, Präsentation als Plakatausstellung an einem öffentlichen Ort. Durch Hochschulen und Büros. Je mehr Sie selbst übernehmen, desto günstiger wird es. Wenn Sie eine Hochschule für ein Studienprojekt gewinnen können, dann ersetzen Sie das Honorar durch die Zeit, die Sie für eine gute Betreuung aufwenden müssen.

So einfach und eindeutig, wie möglich fragen! Je kürzer, desto besser.

Testen Sie den Fragebogen vorab mit ein paar Personen. Dann können Sie unklare Fragen noch korrigieren.



Es gibt brauchbare Werkzeuge für Online–Befragungen im Internet. Voraussetzung ist dann allerdings, dass alle Befragten gut mit dem Internet umgehen können. Wir finden den persönlichen Austausch wichtig und empfehlen, die Ergebnisse einer Internetumfrage in einer Dialogveranstaltung vorzustellen und zu diskutieren.

Eine Befragung kann auch am Ende eines Prozesses stehen ➔ Siehe das Beispiel Gottmadingen auf S. 32.



Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (Hg.): Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung. Leitfaden und Methodenbox. Bonn 2014. Enthält ein Kapitel zum Aufbau von Fragebögen. Die Broschüre kann kostenfrei bestellt oder heruntergeladen werden: [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/selbstevaluierung) Auf dieser Seite gibt es auch einen Überblick über Werkzeuge für Online–Befragungen.

# STÄRKEN-SCHWÄCHEN-SAMMLUNG

## Klarheit über die Situation schaffen

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Die Stadt Munderkingen (gut 5.000 Einwohner\_innen) nahm von 2011 bis 2012 am Projekt »Kleinstadtleben – (Wieder-)Belebung der Kleinstädte im ländlichen Raum«, einem Projekt der Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg, teil. Ziel war es, gemeinsam mit Bürger\_innen, Eigentümer\_innen, Einzelhandel und Gastronomie eine Strategie und Maßnahmen zur Wiederbelebung der Munderkinger Altstadt zu erarbeiten.

Mit Hilfe des Projektes sollte »ein Ruck durch die Bevölkerung gehen« und bereits existierende sowie neue Einzelmaßnahmen zu einem zielgerichteten Handeln gebündelt werden. Zu Projektbeginn sollten möglichst viele an einer gemeinsamen Situationsbeschreibung mitwirken können und zur Beteiligung am Projekt eingeladen werden.



Durch eine **Stärken-Schwächen-Sammlung** entsteht schnell eine Übersicht zu einer bestimmten Fragestellung. Es werden positive und negative Merkmale eines Themas oder verschiedene Teilaspekte eines Themas zusammengetragen. Geschieht das mit Moderationskarten an Pinnwänden, dann können viele Menschen gleichzeitig daran arbeiten. Alle notieren einzeln ihre Stichwörter auf Karten und hängen sie an vorbereitete Pinnwände.

## VORGEHENSWEISE

**November 2013:** Auftaktveranstaltung mit Stärken-Schwächen-Sammlung zu den Themen Wohnen/Wohnumfeld, Einzelhandel/Gastronomie, Verkehr/Parken und Kultur/Tourismus. Rund 160 Teilnehmende.

**Von Dezember 2011 bis Frühjahr 2012:** Arbeit in vier Themengruppen und gemeinsame Leitbildwerkstatt. Empfehlungen an den Gemeinderat, Klausur des Gemeinderates.

**Seit Sommer 2012:** Umsetzung in Form von »Bürgerprojekten« (Entwicklung von Rundwegen und Stadtführungen, Planung eines Neubürgerempfangs) und »städtischen Projekten« (im Rahmen der Stadtsanierung).

## ERGEBNISSE UND REFLEXION

Die Stärken-Schwächen-Sammlung hat innerhalb kürzester Zeit (gut 30 Minuten) ein umfassendes Bild und eine Fülle von Hinweisen zu den Problemen und Herausforderungen einer Wiederbelebung der Innenstadt erbracht. Es kamen eindeutig kritische Hinweise, aber es wurde auch allen Teilnehmenden klar, dass es einen dringenden Handlungsbedarf gibt. Eine Auswertungsmethode am Ende der Veranstaltung ergab, dass es vielen sehr wichtig ist, die Belebung der Innenstadt anzupacken. Dementsprechend waren die Anmelde-listen für die anschließenden Arbeitsgruppen gut gefüllt.

» Wir wollten ja einen Gesamtkonsens. Die Innenstadt geht nicht nur »die Innenstädter« was an. Von daher war es richtig, dass sich wirklich viele äußern konnten.« (Dr. Michael Lohner, Bürgermeister)

» Der Einstieg hat gepasst, weil wir anschließend den Prozess stringent durchgezogen haben. Die Messlatte wurde hoch gesetzt und uns wurde klar, dass wir echte Aufgaben schultern müssen.« (Dr. Michael Lohner, Bürgermeister)



**KONTAKT**  
Dr. Michael Lohner, Bürgermeister  
Tel. 07393/598-101  
E-Mail: [rathaus@munderkingen.de](mailto:rathaus@munderkingen.de)  
[www.munderkingen-kleinstadtleben.de](http://www.munderkingen-kleinstadtleben.de)



## STÄRKEN-SCHWÄCHEN-SAMMLUNG

**VORTEILE** Eine Stärken-Schwächen-Sammlung eignet sich, um eine Situation umfassend kennen zu lernen. Sie benötigt nicht viel Zeit, ist transparent und einfach umzusetzen. Sie regt zum Gespräch untereinander an, kann für viele Zwecke variiert und in viele Phasen eines Beteiligungsprozesses integriert werden.

**NACHTEILE** Sie dient nicht der Problemlösung oder Projektentwicklung. Möglicherweise werden sensible Themen nicht öffentlich geäußert. Andererseits kann Kritik anonym und deshalb unsachlich geäußert werden – das kann Konflikte verschärfen.

**WISSENSWERTES** Stärken-Schwächen-Sammlungen werden meist als ein methodischer Baustein in Veranstaltungen integriert. Werden die Stärken und Schwächen um die Aspekte »Chancen« und »Risiken« (die von außen einwirken) ergänzt, spricht man von einer SWOT-Analyse.

**VARIATIONEN** »Geordnet«: alle Teilnehmenden wechseln zu vorgegebenen Zeiten zur nächsten Pinnwand. »Flexibel«: die Teilnehmenden sind frei, wann sie wie viele Pinnwände aufsuchen. Mit dieser Methode können zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess Vor- und Nachteile, z.B. von Planungsvarianten, erfragt werden. Steht mehr Zeit zur Verfügung, können die Teilnehmenden die einzelnen Nennungen selbst ordnen und mit Prioritäten versehen.



Die Stärken und Schwächen können auch »dezentral« von unterschiedlichen Gruppen, Vereinen und Institutionen erarbeitet und dann zentral ausgewertet werden. Den Pinnwänden könnten Betreuer\_innen zugeordnet werden, die Fragen beantworten und die Teilnehmenden unterstützen, Karten zu beschriften.



Eine Stärken–Schwächen–Sammlung als Beteiligungsmethode entspricht einer sogenannten Kartenabfrage. Mehr dazu unter: [www.methodenpool.uni-koeln.de](http://www.methodenpool.uni-koeln.de) navigieren zu »konstruktiver Methodenpool«  
➔ Handlungsorientierte Methoden / eher »große Methoden« ➔ Moderation ➔ Darstellung ➔ Abfragen.



# Zum Mitmachen motivieren und einbinden

Die gewählten politischen Vertreter\_innen, also Gemeinderäte, Stadträte und Ortschaftsräte, repräsentieren die Wählerschaft. Das ist ihr Auftrag. Wenn der Kreis der »Mitsprechenden« größer werden soll, ist es also eine wichtige Frage, wie ein möglichst breiter Querschnitt der Bevölkerung eine faire Chance erhält, sich einzubringen. Aus Erfahrung weiß man, dass die üblichen Veranstaltungsformate leider viele Menschen benachteiligen. Stellen Sie sich einen Gemeindesaal abends um 20 Uhr vor: Nach dem Vortrag der Verwaltung wird für die offene Aussprache unter den 200 Menschen ein Mikrofon durch den Saal gereicht. Sie könnten nun offen Ihre Meinung äußern. Was denken Sie, wer wird nicht das Wort ergreifen? Vermutlich die schüchternen Menschen oder Menschen, die nicht darin geübt sind, ihre Gedanken gut geordnet in der Öffentlichkeit zu äußern. Menschen, die wenig Deutsch können und solche, die um diese Zeit Kinder ins Bett bringen.

In diesem Abschnitt stellen wir drei Methoden vor, die sich eignen, um den Kreis der Beteiligten zu erweitern:

Im **World Café** können viele Menschen in kleinen Gruppen und in lockerer Runde ein Thema untersuchen. Mit der Methode können Meinungen und Haltungen überprüft und neue Handlungsansätze entwickelt werden. Ein World Café kann sehr gut in Veranstaltungen integriert werden.

Der **Bürger\_innen-Rat** ist ein gänzlich anderer Ansatz. Hier kommt es nicht auf die Menge der Beteiligten an, sondern auf die neue Form, auf Bürger\_innen zuzugehen: Aus einem repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung werden 12 bis 15 Teilnehmende nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. So werden Menschen zum Mitreden motiviert, die noch nicht in Gremien, Vereinen und Gruppen aktiv sind.

Und zu guter Letzt stellen wir ein weiteres Mal die Methode vor, die im Beispiel Hausen dazu diente, Bürger\_innen breit zum Mitmachen zu motivieren.



# WORLD-CAFÉ

## Austausch über die Zukunft

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Die Bürgerstiftung Grafenau stellte sich die Frage, wie sich der demografische Wandel auf das Zusammenleben im Ort (6.550 Einwohner\_innen) auswirken wird. Es war klar, dass die Gemeindeverwaltung diese Frage nicht alleine lösen kann. Also hat sich die Bürgerstiftung aus ihrem Selbstverständnis heraus (»Von Bürgern, für Bürger, durch Bürger«) für zuständig erklärt und den Prozess »Grafenau 2025« angestoßen. Sie tat dies eigenständig, aber in enger Abstimmung und Kooperation mit der Gemeinde und mit dem Seniorenzentrum. Die Fragestellung lautete: »Was können Bürgerinnen und Bürger tun, um Grafenau als attraktiven Wohnort und Lebensraum für Jung und Alt zu erhalten?«

#### VORGEHENSWEISE

**Frühjahr 2013:** World Café mit vier Tischen zu den Themen »Aktives Grafenau«, »Gesundes Grafenau«, »Modernes Grafenau« und einem themenungebundenem Arbeitstisch. Rund 50 Personen nahmen teil.

**Sommer 2013:** 40 Teilnehmende bei einer Zukunftswerkstatt. Es wurden Themenschwerpunkte gebildet, Projektideen entwickelt und Personen gefunden, die sich für Projekte zuständig erklärten.

**Oktober 2013:** Vorstellung der Ergebnisse und Projekte.

**Seither:** Umsetzung von Projekten und drei öffentliche Bürgerforen.

#### ERGEBNISSE UND REFLEXION

Um eine Orientierung für die Entwicklung einzelner Projekte zu geben, wurden drei Handlungsfelder definiert: es geht um bessere »soziale Teilhabe«, um Information und Unterstützung beim »Leben mit Demenz« sowie um »Gesundheit und Prävention«. Das übergeordnete Ziel lautete, die Arbeit vieler Einzelpersonen und Gruppen durch gute Kommunikation und Information zu befördern. Hierfür wurde eine Internetseite eingerichtet. Mindestens einmal im Jahr lädt die Bürgerstiftung zu einem Bürgerforum ein, das dem Erfahrungsaustausch unter den Projekt-Zuständigen, der Entwicklung neuer Ideen und der Qualifizierung der Beteiligten dient. Das aktivierende Format des World Cafés hat aus Mitdenkern Mitstreiter werden lassen: Die Prävention befördern viele Akteure zusammen über den Aktionstag »Grafenau bewegt sich«, im Aufgabenfeld »soziale Teilhabe« werden Mitfahrgelegenheiten organisiert und zum Thema Demenz führt die Bürgerstiftung zusammen mit der Sozialstation und dem Pflegeheim das Projekt »Lokale Allianz für Demenz« durch.



Die Methode **World Café** eignet sich für Fragen, die vielen wichtig erscheinen und die aus verschiedenen Perspektiven erörtert werden können. Mehrere Tische sind für vier bis acht Personen einladend gestaltet und mit Papier und Stiften zum Notieren von Ideen und Kommentaren ausgestattet. An den Tischen finden getrennte Diskussionsrunden zu unterschiedlichen oder gleichen Themen statt. Wichtige Diskussionspunkte und Ergebnisse werden für alle sichtbar notiert. Nach 20 bis 30 Minuten wechseln alle Teilnehmer\_innen die Tische. Nur eine Person bleibt als »Tischgastgeber\_in« zurück, begrüßt die neu Hinzukommenden und führt kurz in das bisherige Gespräch ein. Zum Schluss berichten die Tischgastgeber\_innen allen von den Kerninhalten der Diskussion. Eine »World-Café-Etiquette« mit Gesprächsregeln stärkt den Dialog und die Eigenverantwortung.

»» *Der demografische Wandel findet nicht irgendwo in der Ferne, sondern ganz konkret in Grafenau statt. Dafür wollten wir Bewusstsein wecken und Mitstreiter finden. Das geht nur, indem wir unsere Mitbürger\_innen aktiv einbeziehen und hören, was sie selbst beschäftigt, was sie können und was machbar ist. Deshalb war das World Café der passende Einstieg«.*

(Dr. Almut Satrapa-Schill, Bürgerstiftung Grafenau)



#### KONTAKT

**Dr. Almut Satrapa-Schill,**  
**2. Vorsitzende der Bürgerstiftung Grafenau**  
Tel. 07033/42525,  
E-Mail: buergerstiftung-grafenau@gmx.de  
[www.grafenau2025.de](http://www.grafenau2025.de)



## WORLD-CAFÉ

**VORTEILE** Technisch einfach umzusetzen, eignet sich für große Gruppen (von 16 bis ~ 80), für viele Prozessphasen und für viele Themen. Gut mit einem Input kombinierbar. Immer wieder neue Gesprächskonstellationen regen zum Austausch an, dialoghaft und aktivierend. Fußt auf Selbstverantwortung und stärkt sie zugleich.

**NACHTEILE** Wenige, aber: Nicht alle bekommen alles mit. Eine gute Zusammenfassung der Ergebnisse hängt stark von den Tischgastgeber\_innen ab. Eignet sich nicht, um am Schluss eine Entscheidung zu treffen.

**WISSENSWERTES** Wichtig: Die Fragestellung muss offen sein und zum Nachdenken und Diskutieren anregen. World Cafés werden meist als ein methodischer Baustein in Veranstaltungen integriert.

**VARIATIONEN** Wahlweise variieren die Fragen und Themen an den Tischen. Oder es geht an allen Tischen um dasselbe Thema, aber von Runde zu Runde ändert sich die Fragestellung. Die Teilnehmer\_innen können von Runde zu Runde als Gruppe zusammenbleiben oder individuell die Tische wechseln und sich so neu mischen.



Der Raum sollte groß genug für alle sein. Mehrere Arbeitsgruppenräume eignen sich nicht, weil den Teilnehmenden dann der Überblick verloren geht.



Unter [www.beteiligungskompass.org](http://www.beteiligungskompass.org) bei »Methoden« in der alphabetischen Liste suchen. Sowie unter [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at) Methoden. Auch der Wikipedia-Artikel »World Café« erklärt die Methode gut

# BÜRGERINNENRAT

## Neue Gesprächspartner gewinnen

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Die Gemeinde Weissach im Tal hat langjährige, vielfältige und grundsätzlich gute Erfahrung mit Bürgerbeteiligung, unter anderem im Rahmen der Lokalen Agenda 21 gemacht. Dennoch musste man feststellen: Im Laufe der Jahre gab es immer die gleichen Aktiven und die Beteiligung ließ nach. Über die Frage, wie sich Beteiligung und Engagement beleben ließe, zerbrachen sich Gemeinderat und -verwaltung geraume Zeit den Kopf. Der Ansatz des Bürger\_innen-Rates, zufällig ausgewählte Bürger\_innen – also gerade die bisher nicht Aktiven – um die Erarbeitung von Lösungsansätzen zu bitten, schien also passend. Die Frage lautete: »Wie soll die Bürgerbeteiligung in der Gemeinde Weissach im Tal in Zukunft aussehen?«

#### VORGEHENSWEISE

**Mai 2012:** Beschluss des Gemeinderates, einen Bürger\_innenrat durchzuführen, Anschreiben an 300 zufällig ausgewählte Bürger\_innen, aus 70 Zusagen wurden 18 ausgewählt.

**25. und 26. Oktober 2012:** Bürger\_innenrat mit 15 Teilnehmenden im Alter von 15 bis 71 Jahren.



Ein Bürger\_innen-Rat ist ein zufällig ausgewähltes Gremium, das zeitlich befristet zusammenkommt und für eine Fragestellung, die z.B. der Gemeinde wichtig ist, ein gemeinsames Ergebnis erarbeitet. Dafür werden etwa 1,5 Tage eingeplant und es kommt die Moderationsmethode »Dynamic Facilitation« zum Einsatz. Die Methode kommt dem oft sprunghaften, assoziativen Denken der meisten Menschen entgegen und befähigt die Gruppe, eine gemeinsame Sicht auf das Problem zu entwickeln. Der Bürger\_innen-Rat setzt sich aus 12 bis 15 per Zufallsauswahl eingeladenen Personen zusammen und arbeitet nicht-öffentlich. Kurze Zeit später präsentiert er seine Ergebnisse im Rahmen eines Bürger\_innen-Cafés (Methode: World Café) der Öffentlichkeit. Dann können alle mitdiskutieren. Das Ergebnis aus beiden Veranstaltungen stellt die Empfehlung für den Auftraggeber dar.

**8. November 2012:** Öffentliches Bürger\_innen-Café mit Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse.

**28. November 2012:** Sitzung der »Resonanzgruppe«, die sich aus Teilnehmenden des Bürger\_innenrates, des Bürger\_innen-Cafés

sowie weiteren interessierten Bürgerinnen und Bürgern zusammensetzte.

**2014:** Verabschiedung des »Weissacher Bürgerdialogs«.

**2014:** 1. Bürger\_innen-Stammtisch

**2015:** Bürger\_innen-Stammtisch wegen der Bürgermeisterwahl ausgesetzt.

Für **2016** erneut geplant.

## ERGEBNISSE UND REFLEXION

Die Teilnehmer\_innen hatten einige Ideen entwickelt, wie die Kommunikation zwischen den Bürger\_innen und der Gemeinde alltagsnäher und einfacher werden könnte. Viele davon sind in das Weissacher Konzept für die Kommunikation zwischen Bürger\_innen, Politik und Verwaltung, den »Weissacher Bürgerdialog« eingeflossen: Eine wichtige Innovation ist der Bürger\_innen-Stammtisch, der mindestens einmal im Jahr stattfindet. Er dient dazu, dass sich Bürger\_innen, der Bürgermeister und möglichst je ein Gemeinderat von jeder Fraktion in zwangloser Atmosphäre begegnen können. Deshalb findet der Stammtisch auf Bauernhöfen, in privaten Häusern und Gärten oder in Firmen bei einfacher »schwäbisch-rustikaler« Bewirtung statt. Mit viel Zeit, aber ohne vorgegebene Tagesordnung kann man »über Gott und die Welt reden« – Gemeinde und Bürger können sich näher kommen. Ein zweites Ergebnis des Bürger\_innenrates war die Einrichtung eines »Bürgertreffpunkts« im November 2013 als Anlaufstelle für Bürgerbeteiligung und bürgerschaftliches Engagement.

»Zwar konnten nicht alle Ideen realisiert werden oder fanden nicht die ungeteilte Zustimmung des Gemeinderats, aber schlussendlich haben wir viele Anregungen mitgenommen und umgesetzt.« (Ian Schölzel, Bürgermeister)



**KONTAKT**  
Ian Schölzel, Bürgermeister  
Tel. 07191/3531-10  
E-Mail: BM@weissach-im-tal.de  
Rudolf Scharer, Ordnungsamt  
Tel. 07191/3531-32  
E-Mail: rudolf.scharer@weissach-im-tal.de  
www.weissach-im-tal.de ↻ Suchbegriff »Weissacher Bürgerdialog«

## BÜRGER\_INNEN-RAT



**VORTEILE** Die Zufallsauswahl führt Menschen zu Beteiligung, die sich zuvor nicht eingebracht hätten. Neue Sichtweisen werden integriert. Die zeitliche Begrenzung passt zum gesellschaftlichen Trend befristeten Engagements. Die Moderationsmethode setzt stark auf Zuhören, sie stärkt gegenseitiges Verstehen und erleichtert den Konsens. Dadurch eignet sie sich besonders für konflikthafte Themen.

**NACHTEILE** Der Bürger\_innen-Rat ist eine temporär eingerichtete Gruppe: dauerhaftes Engagement und Mitwirkung an der Umsetzung sind keine Bedingungen. Die Zufallsauswahl schließt diejenigen aus, die bisher schon aktiv waren.

**WISSENSWERTES** Der Bürger\_innenrat hat Ähnlichkeiten mit der Planungszelle/dem Bürgergutachten.



Unabhängig vom Bürger\_innen-Rat eignet sich die Moderationsmethode Dynamic Facilitation auch für andere Gruppen in der Größe 12 bis 15 Teilnehmende (Gemeinderäte, Teams u. ä.).



[www.sozialministerium.baden-wuerttemberg.de](http://www.sozialministerium.baden-wuerttemberg.de) ↻ Suchbegriff »Bürgerinnenrat«.  
Unter [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at) ↻ Methoden ↻ und »Alle Methoden (alphabetisch)« die Begriffe »Bürgerinnenrat« und »Dynamic Facilitation«. Mit vielen weiterführenden Hinweisen.

# BEFRAGUNG

## Interesse wecken und zur Mitwirkung einladen

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Anfang 2013 fragte sich der Ortschaftsrat im Rottweiler Ortsteil Hausen (ca. 1000 Einwohner\_innen), wie man von einer überwiegend reagierenden Arbeitsweise ins eigenständige Handeln kommen könnte. Deshalb wollte der Ortschaftsrat zunächst genauer wissen, was die Menschen im Ort bewegt und mit jenen in Kontakt kommen, die Interesse an einer aktiven Mitwirkung hatten. Glückliche Umstände führten zur Zusammenarbeit mit dem Deutschen Luft- und Raumfahrtzentrum (DLR) und zur Idee einer Bürgerbefragung. Das DLR konnte die Befragung durch Kombination mit eigenen Forschungsfragen zum Thema Energie unentgeltlich durchführen.

#### VORGEHENSWEISE

**Herbst 2013:** Klausur des Ortschaftsrates, um das Ziel der Befragung festzulegen.

**Anschließend:** Entwurf der Fragebögen mit Unterstützung durch das DLR im Rahmen eines Studienprojektes, Besprechen und Anpassen der Fragebögen mit dem Ortschaftsrat.

Verteilung der Fragebögen durch den Ortschaftsrat, Abgabe im Rathaus. Auswertung und Auswertungsbericht durch das DLR.

**März 2014:** Präsentation der Ergebnisse und Bildung von Workshops in einer Bürgerversammlung mit rund 100 Bürger\_innen.

**Anschließend:** Bildung von sechs Arbeitsgruppen, die von den Ortschaftsräten moderiert wurden.

#### ERGEBNISSE UND REFLEXION

Erfreulich war der hohe Rücklauf von 42% ausgefüllten Fragebögen und das große Interesse an der Weiterarbeit. Sechs Themengruppen starteten: Wohnen und Bauen für Alt und Jung, Breitbandversorgung/Internet, Versorgung (Gastronomie, Laden, Backen), Gesellschaft und Leben in Hausen, Jugend, Energie. Fünf der sechs Arbeitsgruppen waren im Winter 2015 noch aktiv und erste Maßnahmen wurden bereits umgesetzt: ein Bürgercafé arbeitet seither komplett eigenständig, für Ältere wurden mehr Bänke aufgestellt und für barrierefreies Wohnen wurde ein Investor gefunden. Beim Wunsch der Jugend nach Einrichtung eines Grillplatzes wird noch um einen guten Austausch und um die Frage der Verantwortlichkeit gerungen. Die Gruppe Breitbandversorgung konnte ihre Arbeit erfolgreich beenden: Spätestens Mitte 2016 ist Hausen an das Breitbandnetz angeschlossen. Die Kontakte zwischen Bürger\_innen und Ortschaftsrat sind heute dichter geknüpft und der Austausch lebendig und kooperativ. Aktuell geht es darum, wie die neue Zusammenarbeit am Leben erhalten werden kann.



Über eine **Befragung** können systematisch und unter vielen Menschen Wissenslücken zu Meinungen, Präferenzen und zum Verhalten geschlossen werden. Eine Befragung erfolgt schriftlich (Papier oder Internet) oder mündlich (Interview). Die Form der Befragung und die Fragen selbst richten sich nach dem Thema, der Absicht, die mit der Befragung verbunden ist und der Zielgruppe. Der Zeitbedarf von der Planung bis zur Auswertung umfasst mindestens sechs Wochen.

» Die Sache hat sich für uns rentiert. Der Ortschaftsrat ist heute in der Bürgerschaft anders akzeptiert als vorher. Dadurch, dass Bürger auch ohne Sitzungsmandat mitreden können, gibt es mehr Transparenz. Das wirkt.« (Herbert Sauter, Ortsvorsteher)



**KONTAKT**  
**Herbert Sauter, Ortsvorsteher**  
 Tel. 0741/31615  
 E-Mail: [ov-hausen@t-online.de](mailto:ov-hausen@t-online.de),  
[www.rottwil.de](http://www.rottwil.de) → Unsere Stadt → Unsere Ortschaften → Hausen



## BEFRAGUNG

**VORTEILE** Eine Befragung liefert einen systematischen Überblick über Größen und Anteile und ist damit eine gute Basis für stichhaltige Argumente. Sie bietet allen Befragten eine faire Chance, sich – in der Regel anonym – zu äußern. Auch jenen, die nicht an einer Veranstaltung teilnehmen können. Im Internet sind viele Beispiele zu finden.

**NACHTEILE** Da wegen des Datenschutzes Anonymität gewährleistet sein muss, ist keine Rückfrage möglich. Kenntnisse zur Fragenformulierung und zur Auswertung sind wichtig.

**WISSENSWERTES** Variationen: Befragung als Dorfspaziergang oder als «Küchentischgespräch», Datenerhebung durch »Fotosafari« ergänzen, Umfrage als Punktabfrage in einer öffentlichen Veranstaltung, Präsentation als Plakatausstellung an einem öffentlichen Ort.

**HILFSTELLUNG** Durch Hochschulen und Büros. Je mehr Sie selbst übernehmen, desto günstiger wird es. Wenn Sie eine Hochschule für ein Studienprojekt gewinnen können, dann ersetzen Sie das Honorar durch die Zeit, die Sie für eine gute Betreuung aufwenden müssen.

---

So einfach und eindeutig, wie möglich fragen! Je kürzer, desto besser.



Testen Sie den Fragebogen vorab mit ein paar Personen. Dann können Sie unklare Fragen noch korrigieren.

Es gibt brauchbare Werkzeuge für Online-Befragungen im Internet. Voraussetzung ist dann allerdings, dass alle Befragten gut mit dem Internet umgehen können. Wir finden den persönlichen Austausch wichtig und empfehlen, die Ergebnisse einer Internetumfrage in einer Dialogveranstaltung vorzustellen und zu diskutieren.

Eine Befragung kann auch am Ende eines Prozesses stehen ➡ Siehe das Beispiel Gottmadingen auf S. 32.



---

Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (Hg.): Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung. Leitfaden und Methodenbox. Bonn 2014. Enthält ein Kapitel zum Aufbau von Fragebögen. Die Broschüre kann kostenfrei bestellt oder heruntergeladen werden: [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/selbstevaluierung)  
Auf dieser Seite gibt es auch einen Überblick über Werkzeuge für Online-Befragungen.



# Gemeinsam tragfähige Visionen und Ziele vereinbaren

Oft ist es so: Zu einem frühen Zeitpunkt einer Aufgabenstellung ist es noch ganz offen, wie ein Problem gelöst wird. Es geht eher darum, das Problem zu beschreiben und sich auf ein gemeinsames Ziel zu verständigen. Die grundsätzliche Richtung kann zu diesem Zeitpunkt noch vergleichsweise leicht beeinflusst werden. Andererseits ist vieles noch vage und ein realisierbares Projekt nicht erkennbar. Vielen Menschen ist das zu abstrakt, als dass sie sich beteiligen möchten.

Rückt eine Realisierung näher – zum Beispiel, wenn ein Projektvorschlag für einen konkreten Ort genannt wird – wird der Anlass einer Beteiligung konkret und vorstellbar. Dann sind allerdings die grundlegenden Weichen schon gestellt und oft ist die Einflussnahme nur noch bei Details möglich. Das führt häufig zu Frust.

Es ist daher wichtig, sich frühzeitig einzubringen und die gemeinsame Richtung in Visionen, Zielen oder Leitbildern zu beschreiben. Auch über Leitbilder lohnt es sich zu diskutieren. Das ist besonders dann wichtig, wenn viele kooperativ an einem Strang ziehen wollen. Für alle zusammen sind dann die gemeinsamen Ziele die »Leitplanken« des Handelns.

Eine **Zukunftswerkstatt** schlägt den Bogen von der Situationsanalyse über Visionen bis hin zu konkreten Projektideen. Damit sich die Ziele wirklich an der Utopie einer besseren Zukunft orientieren und damit man sich nicht gleich von den Realitäten des Alltags bremsen lässt, kommen Kreativitätsmethoden zum Einsatz.

Auch die **Zukunftskonferenz** dient der Erarbeitung gemeinsamer Zukunftsvisionen. Sie eignet sich für eine größere Teilnehmerzahl und es macht Sinn, mehr Aufmerksamkeit darauf zu richten, dass alle relevanten Interessensvertreter daran teilnehmen.





# ZUKUNFTSWERKSTATT

## Die Zukunftsidee verankern

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Dem Gemeinderat der Gemeinde Mauer (3.900 Einwohner\_innen) war Familienfreundlichkeit bereits 2007 ein wichtiges Anliegen. Damals sollten zu der Frage, was Familienfreundlichkeit ausmacht, mehr Menschen einbezogen werden. Dafür bot die Zukunftswerkstatt »Familienfreundliche Kommune« der »Familienforschung Baden-Württemberg«, einem Referat des Statistischen Landesamtes, den passenden Rahmen. Eine Stärken-Schwächen-Analyse war das Instrument, um sich Klarheit darüber zu verschaffen, wie familienfreundlich Mauer ist. Daran schloss die Frage an, was bis 2020 erreicht werden sollte. Den Schluss bildete ein Fahrplan aus priorisierten Projektideen. Der Arbeitskreis »Familienfreundliches Mauer«, in dem Bürger\_innen, Gemeinderäte, soziale und Bildungsinstitutionen vertreten sind, begleitete seither den Prozess. 2015 waren viele der Projektideen bereits umgesetzt und der AK brachte die Idee auf, die Methode Zukunftswerkstatt erneut zu nutzen um Bilanz zu ziehen, sich neu aufgekommene Zukunftsfragen zu widmen und den Kreis der Aktiven zu vergrößern.

#### VORGEHENSWEISE

**2007:** Erste Zukunftswerkstatt zur Gestaltung einer familienfreundlichen Kommune.

Umsetzung von 20 Projekten, wie z.B. eine Kleinkindbetreuung, eine Fahrkarten-Automatenschulung für Ältere oder eine Kindertagesanzuggruppe.

Umsetzung in vier Arbeitsgruppen und strategische Begleitung durch den Arbeitskreis »Familienfreundliches Mauer«.

**Oktober 2015:** Zweite Zukunftswerkstatt »Mauer bewegt sich weiter – gemeinsam Zukunft gestalten«.

**Anfang Dezember 2015:** Erste Arbeitsgruppensitzung zur Umsetzung des Projektes »Bürgerbus«.

#### ERGEBNISSE UND REFLEXION

Das partizipative Vorgehen im Jahr 2007 legte den Grundstein für die sehr erfolgreiche Zusammenarbeit des AK »Familienfreundliches Mauer« und der Arbeitsgruppen. Durch die Zukunftswerkstatt wurde allen klar, was es bedeutet, sich im Wettbewerb mit anderen Gemeinden als familienfreundliche Kommune abzuheben. Natürlich musste der Gemeinderat immer wieder Entscheidungen treffen, die Geld kosten. Dafür war es von Vorteil, dass es einen breit in der Bürgerschaft verankerten Grundkonsens über die Idee der Familienfreundlichkeit gibt. Die Werkstatt von 2007 bildete für die 2. Zukunftswerkstatt im Oktober 2015 die »Messlatte«. Es ging um Bilanz ziehen: Konnten die 2007 gesteckten Ziele erreicht werden? Was hat sich bewährt? Wo müsste man besser werden? Rund 45 Personen entwickelten in den vier Arbeitsgruppen »Alltag in Mauer«, »Freizeit in Mauer«, »Youth@Mauer« und »Mobil in Mauer« neue Visionen und Ideen. Zum Abschluss konnten die Teilnehmenden ein erstes Meinungsbild abgeben, wo sie ihre

Das Kennzeichen von **Zukunftswerkstätten** ist die Unterscheidung der drei Phasen Kritik-, Utopie- und Realisierungsphase. Man beschäftigt sich wenig mit der Vergangenheit und sehr viel mehr mit der Frage, wie eine gute Zukunft gestaltet werden kann. Der dreistufige Ablauf hilft, das gemeinsame Problem zu verstehen, sich kreativ auf Leitbilder zu verständigen und für diese geeignete und realistische Maßnahmen zu entwickeln. Eine Zukunftswerkstatt dauert mindestens einen Tag, manchmal auch bis zu drei Tage und eignet sich für 15 bis 50 Teilnehmende.

Prioritäten sehen. Der AK prüft nun die Ideen auf ihre Machbarkeit und leitet ein Handlungskonzept ab, das dem Gemeinderat und der Öffentlichkeit Anfang 2016 vorgestellt wird. Ein Projektvorschlag erschien allen sofort sinnvoll und machbar, so dass die Umsetzung direkt angegangen wurde: Die Schaffung eines Bürgerbusses in Mauer.

»Mir war wichtig, dass es nicht nur um Dinge geht, die wir als Gemeinde sofort umsetzen können. Sondern, dass wir ein paar Jahre in die Zukunft gucken und uns jetzt überlegen, was wir uns für morgen vornehmen müssen.« (John Ehret, Bürgermeister)

»Ich finde den ehrenamtlichen Arbeitskreis eine sehr kostbare Runde. Mit ihm zusammen können wir das Thema Familienfreundlichkeit mit all den vielfältigen Facetten auf eine Weise angehen, wie das unsere kleine Gemeinde sonst nicht tun könnte.« (John Ehret, Bürgermeister)

»Ich bin glücklich, dass wir die Zukunftswerkstätten realisieren konnten. Dadurch kamen viele an einem Tisch zusammen. Alle interessierten Gemeindemitglieder konnten sich einbringen und fühlten sich so wertgeschätzt. Unsere Gemeinde lebt von den Ideen und dem Engagement der Bürger und es erinnert uns daran nie stehen zu bleiben.« (Heike Kramer, Stellvertretende Bürgermeisterin)

»Rückblickend stellen wir fest, dass wir mit unserer Kinderbetreuung den Nerv der Zeit getroffen haben und in der näheren Umgebung Vorreiter waren. Dadurch können wir heute attraktive Neubaugebiete mit zahlreichen jungen Familien vorweisen.« (Heike Kramer, Stellvertretende Bürgermeisterin)



#### KONTAKT

John Ehret, Bürgermeister

Tel. 06226/9220-10,

E-Mail: john.ehret@gemeinde-mauer.de





## ZUKUNFTSWERKSTATT

**VORTEILE** Die Methode wird oft in Kommunen und Organisationen angewendet. Sie verbindet Zukunftsorientierung mit Pragmatismus und ihr Ablauf wird in der Regel als produktiv empfunden. Professionelle Moderation ist hilfreich.

**NACHTEILE** Die Methode der Zukunftswerkstatt setzt darauf, dass die Teilnehmenden eigenständig arbeiten und sich auf diese Weise selbst Kompetenz aneignen. Sollte es notwendig sein, Vorträge von Fachleuten in den Ablauf zu integrieren, kann das bei der Methode ein Nachteil sein. Vorträge unterbrechen den Arbeitsfluss und schmälern die Chance, dass die Teilnehmenden durch die eigenständige Erarbeitung von Inhalten beginnen, Verantwortung zu übernehmen. Da die Methode der Erarbeitung konkreter Lösungsideen dient, muss es eine grundsätzliche Möglichkeit/Bereitschaft zur Umsetzung geben.

**WISSENSWERTES** Vielfältig: Eine Zukunftswerkstatt kann zu vielen Themen (z.B. Schulentwicklung, Zukunft des ÖPNV am Ort) oder zu Räumen (Stadtteil, Gemeinde, Region) durchgeführt werden.



Das Entwickeln von neuen visionären Vorstellungen gelingt besser, wenn zu Beginn dieser Phase spielerische Methoden oder Kreativitätsmethoden angewandt werden.



Kuhnt, Beate; Müllert, Norbert R.: »Zukunftswerkstätten verstehen, anleiten, einsetzen. Das Praxisbuch zur sozialen Problemlösungsmethode Zukunftswerkstatt. (2006). Im Internet kurz und übersichtlich: [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at); [www.jungk-bibliothek.at](http://www.jungk-bibliothek.at); [www.buergergesellschaft.de](http://www.buergergesellschaft.de) ☞ Mitentscheiden ☞ Methoden & Verfahren ☞ Methoden & Verfahren von A bis Z. Die Seite [www.zwnetz.de](http://www.zwnetz.de) ist eine privat betriebene, nicht-kommerzielle Plattform zum Erfahrungsaustausch über Zukunftswerkstätten.

## ZUKUNFTSKONFERENZ

### Strategische Handlungsfelder festlegen

#### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Die Stadt Ellwangen (23.600 Einwohner\_innen) will ihre Schullandschaft bis 2022 strategisch neu aufstellen und profilieren. Dazu zählt auch, Grundlagen für Standort- und Investitionsentscheidungen zu erarbeiten. Im Unterschied zu früheren Zeiten steht heute Transparenz und ein offener Dialog mit allen relevanten Akteuren im Vordergrund des angestoßenen Prozesses. Deshalb wurde im April 2015 eine Steuerungsgruppe aus Vertretern der Gemeinderatsfraktionen, des Gesamtelternbeirats, des staatlichen Schulamts, der Verwaltung und den geschäftsführenden Schulleitern installiert, die die Prozessplanung und -steuerung übernehmen sollten. Innerhalb des 18-monatigen Gesamtprozesses war die Zukunftskonferenz ein zentraler Baustein. In ihr ging es darum, kommende Herausforderungen gemeinsam zu benennen und ein gemeinsames Bild über die wichtigsten Handlungsfelder der Zukunft zu erarbeiten.

#### VORGEHENSWEISE

**April 2015:** Bildung einer Steuerungsgruppe, die den Prozess plant und Ergebnisse zusammenführt.



Eine **Zukunftskonferenz** hat das Ziel, auf der Basis von Geschichten und Werten eine gemeinsame Vision für die Zukunft zu erarbeiten. Deswegen ist es wichtig, dass Vertreter\_innen aller Gruppierungen, die von dem Thema betroffen sind, an der Zukunftskonferenz teilnehmen. Die Moderation leitet durch die Phasen: Rückblick in die Vergangenheit, Herausforderungen der Zukunft, heutige Antworten auf die Entwicklungen von morgen, Stolz und Bedauern, konsensfähige Visionen sowie Ideen für Maßnahmen.

Die »klassische Form« ist angelegt auf drei Tage (häufiger sind es 1 bis 1,5 Tage) und zwischen 50 und 80 Personen. Ein zentrales Merkmal der Zukunftskonferenz ist ein Wechsel zwischen Kleingruppenarbeit und Berichten im Plenum sowie immer wieder wechselnde Zusammensetzungen der Kleingruppen. Genau hierfür ist das gut ausgewogene Spektrum der Teilnehmerschaft so wichtig: mal arbeiten homogene Gruppen, z.B. Einzelhändler\_innen oder Schüler\_innen an einer Aufgabenstellung und dann wechseln alle durch und arbeiten in gemischten Gruppen weiter.

**Oktober 2015:** Auf der Basis von Vorträgen des Schulamtes und des Regierungspräsidiums sowie statistischen Zahlenmaterials erarbeiteten die Teilnehmenden in der eintägigen Zukunftskonferenz zentrale Herausforderungen für die Zukunft sowie die Stärken und Schwächen der aktuellen Situation. In homogenen und in gemischten Gruppen wurden daraus positive Zukunftsbilder und acht strategische Handlungsfelder abgeleitet.

Aus dem Kreis der Teilnehmenden bildeten sich im Anschluss vier Konzeptgruppen, die die Themen Schulprofile, Integration, flexible Betreuungsangebote und Schulmarketing weiter bearbeiten. Ihre Aufgabe ist es, in enger Abstimmung mit der Steuerungsgruppe einen Maßnahmenkatalog zu erarbeiten.

### ERGEBNISSE UND REFLEXION

An der Zukunftskonferenz nahmen rund 60 Personen aus dem gesamten Spektrum des Ellwanger Bildungswesens teil: Eltern- und Schülervertreter\_innen, Schulleitungen der verschiedenen Schulararten, Vertreter\_innen der Ortsteile, Fraktionsvertreter\_innen sowie Verwaltungsmitarbeiter\_innen aus der Stadt, dem staatlichen Schulamt sowie dem Regierungspräsidium. Die Konferenz spielte eine Schlüsselrolle, weil sich die Beteiligten und Betroffenen kennenlernen konnten und es gelang, Transparenz herzustellen und Vertrauen aufzubauen. Noch sind die Leitsätze relativ allgemein gehalten, aber sie bilden für die Arbeit der Konzeptgruppen einen praktikablen Rahmen, um die Ziele für ihre jeweiligen Themen zu konkretisieren und bis Frühjahr 2016 passende Maßnahmen vorzuschlagen. Durch die Zukunftskonferenz wurde die Steuerungs-

gruppe in ihrem Mandat gestärkt, den Prozess fortzuführen und die Ergebnisse aus den Konzeptgruppen zu bündeln.

» Ich fand es gut, dass an dem Tag informell Kontakte geknüpft worden sind. Man kennt sich jetzt besser, das Vertrauen ist gestärkt und man kann leichter mal anrufen, wenn es eine Frage gibt.« (Bernd

Beckler, Stadt Ellwangen)



**KONTAKT**  
 Bernd Beckler, Amt für Bildung und Soziales  
 Tel. 07961/84-390  
 E-Mail: bernd.beckler@ellwangen.de



## ZUKUNFTSKONFERENZ

**VORTEILE** Die Methode eignet sich, um ein gemeinsames Zukunftsbild zu entwerfen und viele unterschiedliche Interessen und Sichtweisen einzubeziehen. Wichtig: In den ersten Phasen wird viel Zeit dafür verwendet, Informationen zusammenzutragen, Erfahrungen auszutauschen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit herzustellen. Das reduziert Widerstand und schafft Aufbruchstimmung. Der Ablauf ist erprobt und endet mit greifbaren Ergebnissen. Professionelle Moderation ist hilfreich. Gerade wenn der Wunsch besteht, dass sich sehr viele Menschen auf strukturierte Art und Weise einbringen, stellt die Zukunftskonferenz einen guten Mittelweg zwischen Zukunftswerkstatt und Open Space dar.

**NACHTEILE** Der Zeitaufwand ist hoch. Um alle Phasen zu durchlaufen, sollten mindestens zwei Tage angesetzt werden. Der Materialaufwand ist hoch: es werden ein großer Raum für alle mit ausreichend Bestuhlung und Arbeitstischen für große Gruppen sowie viele Pinnwände benötigt. Die Zukunftskonferenz eignet sich nicht, wenn für die Bearbeitung der Aufgabenstellung komplexe Rahmenbedingungen (Recht, Normen, Finanzen u.ä.) beachtet werden müssen.

**WISSENSWERTES** Vielfältig: Ähnlich wie eine Zukunftswerkstatt kann eine Zukunftskonferenz zu vielen Themen (z.B. Schulentwicklung, Zukunft des ÖPNV am Ort) oder zu Räumen (Stadtteil, Gemeinde, Region) durchgeführt werden.



Überlegen Sie gut, wer alles teilnehmen und eingeladen werden soll. Durchaus auch mal querdenken und Personen dazu nehmen, an die man nicht als Erstes denkt.



Unter [www.buergergesellschaft.de](http://www.buergergesellschaft.de) ☞ Mitentscheiden ☞ Methoden & Verfahren ☞ Methoden & Verfahren von A bis Z, unter [www.beteiligungskompass.org](http://www.beteiligungskompass.org) sowie unter [www.bblogger.org](http://www.bblogger.org) ☞ Methodendatenbank wird die Methode gut erklärt.

# Projekte im Dialog planen

Das Ergebnis eines Beteiligungsprozesses ist meist ein bestimmtes Projekt. Deshalb wird das Sinnstiftende von Beteiligung in dieser Phase oft am deutlichsten. Gerade bei der Projekt- oder Maßnahmenplanung ist die Beteiligung von Bürger\_innen wichtig. Denn sie sind es, die genaue Kenntnisse über die Verhältnisse vor Ort haben. Sie kennen den Bedarf am genauesten und haben oft gute Ideen, wie sie sich mit eigenen Ressourcen in die Umsetzung einbringen können. Ein sehr häufig gewählter Ansatz besteht darin, die Arbeit von Fachleuten um eine beratende Arbeitsgruppe aus interessierten Bürger\_innen zu ergänzen: Die Fachleute berichten in mehreren Zusammenkünften über den Planungsstand und die Bürger\_innen beraten, kritisieren und ergänzen aus ihrer Perspektive. Alternativ dazu wollen wir die folgenden Methoden vorstellen:

Die Entwicklung von zukunftsfähigen Projektideen spielt in der **Zukunftswerkstatt** eine wichtige Rolle. Die Methode haben wir schon im vorhergehenden Kapitel beschrieben.

Der **Runde Tisch** ist methodisch ein gänzlich anderer Ansatz, aber auch er bietet einen Rahmen, innerhalb dessen ein breit aufgestellter Akteurskreis konkrete Lösungen entwickelt und Projekte plant.

Unter dem Gesichtspunkt, dass die Bürger\_innen den Auftrag erhalten, einen sorgfältig abgewogenen Lösungsvorschlag für eine Fragestellung zu erarbeiten, beschreiben wir ein weiteres Mal einen **Bürger\_innen-Rat**.





# RUNDER TISCH

## Die richtigen Leute denken mit

Ziel eines **Runden Tisches** ist es, zwischen allen Teilnehmenden einen Konsens über eine präzise formulierte Fragestellung zu erarbeiten. Alle Teilnehmenden sind dabei gleichberechtigt und werden gezielt ausgewählt. Besonders bei konfliktreichen Themen ist es wichtig, alle Interessenvertreter\_innen einzubeziehen. Die Aufgabe muss von allen Teilnehmer\_innen als grundsätzlich bearbeitbar und lösbar betrachtet werden. Bis max. 20 Personen ist die Methode sinnvoll, eine professionelle Moderation ist dabei notwendig. Die Ergebnisse jeder Sitzung werden protokolliert und allen Teilnehmer\_innen zur Verfügung gestellt.

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Der Anlass für den Runden Tisch »JUST – Jugend – Sozial – Talentierte« boten wiederkehrende Berichte über Streitigkeiten und Mobbing unter den Schüler\_innen der verschiedenen Schularten in Oberndorf (13.700 Einwohner\_innen). Einige Bürger\_innen wollten Unterstützung anbieten, mit der Bürgerstiftung Oberndorf fanden sie einen geeigneten Partner. Um passende Lösungen zu erarbeiten, regte die Bürgerstiftung Stuttgart die Durchführung eines »Runden Tisches« an. Ziel war es, Ideen und Projekte zu entwickeln, wie unter Oberndorfer Jugendlichen Interesse, Fähigkeiten und Talente geweckt und gefördert werden können.

#### VORGEHENSWEISE

**2009 und 2010:** Vorbereitungsphase und Qualifizierung zur Methode »Runder Tisch« in Oberndorf.

**Sommer bis Ende 2010:** Kontaktaufnahme zu den relevanten Akteuren der vier Schulen (Karl-Wider-Schule, Realschule, Gymnasium am Rosenberg und Ivo-Frueth-Schule), der Stadtjugendpflege und des Amtes für Kultur, Bildung, Jugend und Sport.

**November 2010 bis Mai 2011:** Fünf Treffen des Runden Tisches, in deren Verlauf die Projektideen entwickelt wurden.

**Mai 2011:** Planungstreffen und Festlegen der späteren Projektträger.

**Juni 2011:** Letzte Sitzung des Runden Tisches zur Prozessauswertung.

**Schuljahr 2011/2012:** Umsetzung von zwei Projekten.

#### ERGEBNISSE UND REFLEXION

Am Runden Tisch wurden zwei Projektideen als schulartenübergreifende Angebote für Jugendliche ausgearbeitet: ein Akrobatik- und ein Graffitiworkshop. Für die Umsetzung war hilfreich, dass im Vorfeld gut überlegt wurde, wer am Runden Tisch teilnehmen sollte: das waren auf der Ebene der Schulen sowohl die Schulleiter\_innen und Lehrer\_innen als auch SMV-Schüler\_innen, außerdem die Stadtjugendpflege und das Amt für Kultur, Bildung, Jugend und Sport. Für die spätere Genehmigung einer Graffiti-Wand war es hilfreich, dass die Bitte »von außerhalb«, also von der Bürgerstiftung an die Stadt herangetragen wurde. Dadurch, dass die Projekte von Vertreter\_innen aller Schularten entwickelt wurden, wurden die Angebote auch von den Schüler\_innen aller vier Schulen genutzt. An einem zweiten Runden Tisch wurden für das Schuljahr 2014/2015 erneut drei Projekte entwickelt. Nun sind alle Beteiligten erfahrener und es ist angedacht, dass die Jugendlichen direkt und eigenständig Mittel für ihre Projektideen bei einem Jugendfonds der Bürgerstiftung Oberndorf beantragen.

»Stellen Sie sich vor: da musste ich im Gemeinderat für eine Graffitiwand werben! Aber es hat geklappt und heute würde ich fast jede Wand in Oberndorf für die Jugendlichen bekommen.«

(Sieglinde Schatz, Vorsitzende der Bürgerstiftung Oberndorf)

#### KONTAKT

Corinna Walz, Bürgerstiftung Stuttgart,  
Tel. 0711/72235125

E-Mail: [corinna.walz@buergerstiftung-stuttgart.de](mailto:corinna.walz@buergerstiftung-stuttgart.de)

E-Mail-Kontakt Bürgerstiftung Oberndorf:

[info@buergerstiftung-oberndorf.de](mailto:info@buergerstiftung-oberndorf.de)



## RUNDER TISCH

**VORTEILE** Die Methode eignet sich für präzise beschreibbare Aufgaben, wenn es z. B. darum geht, Projekte zu entwickeln oder Konflikte zu lösen. Die Teilnehmenden erteilen der Moderation aktiv das Mandat, den Prozess zu leiten – das erhöht die Selbstverpflichtung. Wissen kann über Gastreferent\_innen eingespeist werden.

**NACHTEILE** Kontinuität ist wichtig, eine Vertretung fehlender Teilnehmer\_innen des Runden Tisches ist nicht möglich. Die Methode ist nicht geeignet für große Gruppen und Fragestellungen, bei denen das Thema und die beteiligten Akteure noch nicht klar umrissen werden können.

**WISSENSWERTES** Runde Tische haben Ähnlichkeit mit Mediationsverfahren.



Mehr zu Runden Tischen nach dem Konzept der Breuninger Stiftung: [www.runde-tische.net](http://www.runde-tische.net) navigieren zu »Downloads«. Auch unter [www.buergergesellschaft.org](http://www.buergergesellschaft.org) Methoden & Verfahren von A bis Z gibt es ausführliche Infos zu Runden Tischen.

# BÜRGERINNENRAT

## Frische Impulse für das Zukunftsprogramm

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Durch den demografischen Wandel verändern sich die Strukturen in der Bevölkerung, und zwar nicht nur in den Städten sondern auch in ihren kleineren Ortsteilen. Im Unterschied zu den sechs Offenburger Stadtteilen mit ihren Stadtteil- und Familienzentren sind die elf Ortsteile bei der Gestaltung eines guten sozialen Miteinanders allein auf die »Software«, auf ihre Aktiven angewiesen. Aber auch dort löst der demografische Wandel Fragen aus: Wie geht man damit um, dass immer mehr Menschen älter werden und dass es immer mehr Zuwanderer gibt? Was bedeutet das auf Ortsteilebene für die Themen Nahversorgung, ÖPNV oder Bildung? Und in welcher Hinsicht ist in Zukunft das bürgerschaftliche Engagement betroffen?

Um die Ortschaftsräte dabei zu unterstützen, ihre Orte zukunftsfähig zu machen, initiierte die Stadt Offenburg das Projekt »Perspektiven der Ortschaften«. Im Ortsteil Zell-Weierbach (3.428 Einwohner\_innen) mündete dies im Herbst 2014 in einen Bürger\_innen-Rat zur Frage »Was ist nötig, damit alle Bürgerinnen und Bürger in Zell-Weierbach hier in Zukunft gut leben können?«

#### VORGEHENSWEISE

300 Zell-Weierbacher wurden nach einem Zufallsprinzip eingeladen und 21 hatten Interesse an der Teilnahme. Aus diesen wurden 15 ausgelost.

Bürger\_innen-Rat am **10. und 11. Oktober 2014** und Bürger\_innen-Café am **23. Oktober 2014**.

Das Ergebnis war eine Fülle von Vorschlägen zu den Themen Freizeit und Naherholung, Information und Kommunikation, Ortsbild und Baustruktur, Nahversorgung, Vereinsleben und Soziales Engagement, Gemeinschaft und Treffpunkte, Mehrgenerationenhaus und »Wohnen im Alter« sowie Verkehr.

**Seither** Weiterarbeit im Ortschaftsrat: Zuordnung der Ergebnisse in kurz-, mittel- und langfristig zu bearbeitende Aufgaben.

#### ERGEBNISSE UND REFLEXION

Aus dem Bürger\_innen-Rat entstanden Impulse und Ideen für einen längeren Prozess. Der Ortschaftsrat versteht sich als »Auftraggeber« und arbeitet die Fülle der entwickelten Vorschläge Stück für Stück ab. Ein zentrales Projekt ist der Aufbau eines Nachbarschaftsnetzwerkes. Hierfür steht als nächster Schritt eine Umfrage zum konkreten Bedarf an. Der Ortschaftsrat setzt sich auch für die Schaffung eines Dorfladens ein. Sehr positiv wurde das Zufallsprinzip bei der Auswahl der Teilnehmer\_innen bewertet. Dadurch waren nur wenige dabei, die sich ohnehin bereits engagieren. Der frische Blick von außen war kostbar. Zudem war ein breites Altersspektrum vertreten, der Jüngste war 17 und die Älteste über 70 Jahre alt. Die Moderation mit »Dynamic Facilitation« führte zu einem wertschätzenden Umgang untereinander und es wurde möglich, andere Perspektiven zu verstehen und freimütig verrückte Dinge anzusprechen.



Ein **Bürger\_innen-Rat** ist ein zufällig ausgewähltes Gremium, das zeitlich befristet zusammenkommt und für eine Fragestellung, die z.B. der Gemeinde wichtig ist, ein gemeinsames Ergebnis erarbeitet. Dafür werden etwa 1,5 Tage eingeplant und es kommt die Moderationsmethode »Dynamic Facilitation« zum Einsatz. Die Methode kommt dem oft sprunghaften, assoziativen Denken der meisten Menschen entgegen und befähigt die Gruppe, eine gemeinsame Sicht auf das Problem zu entwickeln. Der Bürger\_innen-Rat setzt sich aus 12 bis 15 per Zufallsauswahl eingeladenen Personen zusammen und arbeitet nicht-öffentlich. Kurze Zeit später präsentiert er seine Ergebnisse im Rahmen eines Bürger\_innen-Cafés (Methode: World Café) der Öffentlichkeit. Dann können alle mitdiskutieren. Das Ergebnis aus beiden Veranstaltungen stellt die Empfehlung für den Auftraggeber dar.

» Es gab auch Ideen für Projekte, die bereits laufen. Aber es tut auch gut, zu merken, dass man auf dem richtigen Weg ist.« (Willi Wunsch, Ortsvorsteher)

» Die Kommunikationsdefizite haben uns etwas überrascht. Unsere Bürger\_innen meldeten den Bedarf nach mehr Infos an und ich glaube, dass wir mehr Öffentlichkeitsarbeit machen müssen.« (Willi Wunsch, Ortsvorsteher)

» Mich hat der sehr große Respekt füreinander beeindruckt. Das fand ich nicht selbstverständlich, denn die Teilnehmer\_innen waren sehr unterschiedlich.« (Angela Perlet, Stadtverwaltung)

» Das Bürger\_innen-Café war sehr gut besucht und ich glaube, wenn nur die Politik eingeladen hätte, dann wäre das nicht so gewesen. Es macht schon neugierig, wenn Bürger\_innen selbst etwas für ihr Dorf erarbeiten« (Angela Perlet, Stadtverwaltung)



#### KONTAKT

Angela Perlet, Stadt Offenburg  
(Fachbereich Bürgerservice und Soziales)  
Tel. 0781-822585  
E-Mail: Angela.Perlet@offenburg.de,  
**Willi Wunsch, Ortsvorsteher**  
Tel. 0781-34321 (Privat)  
E-Mail: willi.wunsch@offenburg.de





## BÜRGER\_INNEN-RAT

**VORTEILE** Die Zufallsauswahl führt Menschen zu Beteiligung, die sich zuvor nicht eingebracht hätten. Neue Sichtweisen werden integriert. Die zeitliche Begrenzung passt zum gesellschaftlichen Trend befristeten Engagements. Die Moderationsmethode setzt stark auf Zuhören, sie stärkt gegenseitiges Verstehen und erleichtert den Konsens. Dadurch eignet sie sich besonders für konflikthafte Themen.

**NACHTEILE** Der Bürger\_innen-Rat ist eine temporär eingerichtete Gruppe: dauerhaftes Engagement und Mitwirkung an der Umsetzung sind keine Bedingungen. Die Zufallsauswahl schließt diejenigen aus, die bisher schon aktiv waren.

**WISSENSWERTES** Der Bürger\_innenrat hat Ähnlichkeiten mit der Planungszelle/dem Bürgergutachten.



Unabhängig vom Bürger\_innen-Rat eignet sich die Moderationsmethode Dynamic Facilitation auch für andere Gruppen in der Größe 12 bis 15 Teilnehmende (Gemeinderäte, Teams u. ä.).



[www.sozialministerium.baden-wuerttemberg.de](http://www.sozialministerium.baden-wuerttemberg.de) 🔍 Suchbegriff »Bürgerinnenrat«. Unter [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at) 🔍 Methoden 🔍 und »Alle Methoden (alphabetisch)« die Begriffe »Bürgerinnenrat« und »Dynamic Facilitation«. Mit vielen weiterführenden Hinweisen.

# Prozesse verstetigen und abschließen

Am Ende eines gelungenen Beteiligungsprozesses äußern die Beteiligten oftmals den Wunsch: »Diese tolle Zusammenarbeit wollen wir fortführen!«

Für ein kooperatives und vertrauensvolles Zusammenspiel zwischen Bürgerschaft, Politik und Verwaltung wird immer häufiger das Wort »Trialog« verwendet. Damit dieser Trialog auch in Zukunft gelingt, erarbeiten viele Städte und Gemeinden Regeln oder Leitlinien für Beteiligung. Dafür haben wir zwei Beispiele.



# LEITLINIEN FÜR BÜRGERBETEILIGUNG

## Spielregeln unterstützen den Dialog

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

2008 wurde in Hochdorf ein vom Gemeinderat beschlossenes Projekt durch einen Bürgerentscheid gestoppt. In der Ortsmitte hätte ein Neubau für einen Lebensmittelversorger und ein Altenpflegeheim entstehen sollen. 2009 wurden die kommunalpolitischen Karten neu gemischt: Seither leitet Gerhard Kuttler als Bürgermeister die Geschicke der Gemeinde und im Gemeinderat hält eine Wählerliste mit Vertreter\_innen des damaligen »Bürgerwiderstands« drei Sitze. In der Folge hat sich der Gemeinderat durch Vorträge und Exkursionen zum Thema Bürgerbeteiligung qualifiziert. 2010 sollte die Frage der Gestaltung und Nutzung der Ortsmitte gemeinsam mit anderen Themen der Gemeindeentwicklung in einem offenen Beteiligungsprozess angegangen werden. Allerdings gab es innerhalb der Bürgerschaft und auch im Gemeinderat durchaus noch unterschiedliche Vorstellungen über das Ziel, die Reichweite und den Nutzen von Beteiligung. Der Bürgerentscheid hatte unter den Beteiligten Wunden geschlagen, aber sie formulierten alle den Wunsch, verloren gegangenes Vertrauen wieder aufzubauen. Das Stichwort »Spielregeln« fiel damals immer wieder als eine mögliche Form der Unterstützung.



**KONTAKT**  
 Gerhard Kuttler, Gemeinde Hochdorf, Bürgermeister  
 Tel. 07153/5006-10  
 E-Mail: [g.kuttler@hochdorf.de](mailto:g.kuttler@hochdorf.de)  
[www.hochdorf.de](http://www.hochdorf.de) 🔍 Suchbegriff »Spielregeln«

#### VORGEHENSWEISE

**2010:** Start der offenen Bürgerbeteiligung als ein lernendes System für alle: Steuerungskreis mit Vertreter\_innen aller Fraktionen, Verständigung über die Ziele der Beteiligung, Schulung und Einsatz von Bürgermoderator\_innen an der Auftaktveranstaltung, Weiterarbeit in zwei Arbeitskreisen, Wahl von Sprecher\_innen.

**Februar 2011:** Bürgermoderator\_innen werten in der Gemeinderatsklausur zusammen mit den Gemeinderäten und der Verwaltung den Prozess aus. Gemeinsame Verständigung auf Kernelemente dialoghafter, kooperativer Bürgerbeteiligung. Entwurf der Spielregeln durch die Verwaltung und Diskussion im Gemeinderat.

**März 2011:** Erste Sitzung des Ausschusses für Bürgerbeteiligung und engagement mit Vertreter\_innen der Arbeitskreise.



**Leitlinien, Konzepte und Spielregeln** für Bürgerbeteiligung machen transparent, wie alle Beteiligten des sogenannten kommunalen Kräftedreiecks, also die Bürger\_innen, der Gemeinderat und die Verwaltung, Beteiligung miteinander praktizieren möchten. Die Leitlinien werden im „Triolog“ und auf die Situation in der Kommune angepasst erarbeitet und beschlossen. Sie begründen und unterstützen eine neue Beteiligungskultur.

**Juni 2011:** Satzungsbeschluss der »Spielregeln für den Bürgerbeteiligungsprozess in Hochdorf«.

Fortführung der Beteiligung im Rahmen der Ortsentwicklungsplanung.

#### ERGEBNISSE UND REFLEXION

Durch die Spielregeln wurde die Arbeit der Bürger\_innen (in Projektgruppen und Arbeitskreisen) mit der Arbeit der Verwaltung verzahnt und ein engerer Dialog mit der Politik installiert. Als wichtigstes Instrument wurde der Ausschuss für Bürgerbeteiligung und -engagement (BA) installiert, in dem sich Mitglieder aller Fraktionen, der Bürgermeister und ein/e Verwaltungsmitarbeiter\_in mit Vertreter\_innen der Arbeitskreise austauschen. Er tagt zweimal im Jahr öffentlich und dient dem Aufbau gegenseitigen Vertrauens sowie dem Austausch über Sichtweisen und Konflikte. Die Verwaltung erfragt bei den Arbeitskreisen im Vorfeld Themen für die Tagesordnung. Die Vertreter\_innen der Arbeitskreise nehmen zu ihren Tagesordnungspunkten an der Sitzung teil. Auf diese Weise erhalten aktive Bürger\_innen, der Gemeinderat und die Verwaltung frühzeitig voneinander Kenntnis über geplante Aktivitäten und können möglicherweise auftretende Probleme früher erkennen. In weiteren Kapiteln legen die Spielregeln die Aufgaben von Verwaltung und Politik fest, beschreiben, wie neue Beteiligungsprozesse initiiert werden und präzisieren den Umgang mit Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

» Wenn ich an 2011 denke: die Spielregeln waren damals wichtig! Heute würde ich sagen: wir wissen, dass es sie gibt, aber wir schauen nicht mehr so oft rein. Der Umgang miteinander hat sich normalisiert.« (Gerhard Kuttler, Bürgermeister)



## SPIELREGELN UND LEITLINIEN

**VORTEILE** Oft ist der Weg das Ziel und die Diskussion über die passenden Regeln schon der wichtigste Schritt. Regeln schaffen Transparenz zu Zielen, Projekten und Prozessen, Akteuren und Rollen. Sie stärken die Selbstverantwortung und sie helfen, Konflikte zu vermeiden.

**NACHTEILE** Das Festlegen von Regeln bedeutet eine geringere Flexibilität. Die Erarbeitung von Leitlinien kostet Zeit.



# LEITLINIEN FÜR BÜRGERBETEILIGUNG

## Bürgerbeteiligung mit einem Konzept verankern

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Von Ende 2011 bis Mitte 2013 widmete sich die Stadt Weingarten in einem umfangreichen Verfahren der Erarbeitung eines Stadtentwicklungsprogramms 2020 (STEP 2020). Eine breite Bürgerbeteiligung war integraler Bestandteil des Prozesses. Während dieser zweieinhalb Jahre stand jedoch das politische Leben nicht still und der Gemeinderat musste Entscheidungen treffen, die auch die langfristig orientierten Zukunftsfragen des STEP betrafen. Unter den Bürger\_innen führte das teilweise zu Frustration. Deshalb entstand in der Bürgerschaft der Wunsch nach einer verstärkten und verlässlichen Teilhabe an kommunalen Entscheidungsprozessen über das STEP 2020 hinaus. Mit dem Beschluss des STEP 2020 beauftragte die Politik die Verwaltung, eine »klare Struktur« für bürgerschaftliches Engagement in kommunalen Entscheidungsprozessen zu erarbeiten.

#### VORGEHENSWEISE

Entwurf eines Konzeptes für Bürgerbeteiligung bei kommunalen Projekten durch die Verwaltung.

**Januar 2014:** Vorstellung und Diskussion in der Lenkungsgruppe, die den STEP 2020 begleitet hat.

**März 2014:** Vorstellung und Diskussion des Konzeptes in einem Bürgerstammtisch. Aufnahme von Anregungen.

**Oktober 2014:** Verabschiedung des Konzeptes durch die STEP-Lenkungsgruppe.

**17. November 2014:** Beschluss im Gemeinderat.

#### ERGEBNISSE UND REFLEXION

Das Bürgerbeteiligungskonzept formuliert Ziele für eine Fortentwicklung der Beteiligungskultur und nennt konkrete Maßnahmen: Einrichtung einer Fachstelle für Bürgerbeteiligung und Bürgerschaftliches Engagement in der Stadtverwaltung.

Dauerhafte Einrichtung der Lenkungsgruppe, die für den STEP 2020 ursprünglich temporär vorgesehen war: fünf Vertreter\_innen des Gemeinderates, drei Vertreter\_innen der Stadtverwaltung und acht Sprecher\_innen der STEP-Themengruppen.

Transparenz: zur frühzeitigen Information über geplante kommunale Vorhaben erstellt die Verwaltung eine Projektliste. Mit Hilfe der Projektliste wird auch über den Umsetzungsstand des STEP informiert. Sitzungsvorlagen werden systematisch um einen Kommentar zur beabsichtigten Bürgerbeteiligung ergänzt.

Es werden unterschiedliche Bevölkerungsgruppen frühzeitig und aktiv einbezogen, die Fachstelle entwickelt dafür Formate, die Lenkungsgruppe berät und gibt eine Empfehlung ab. Start mit der Veranstaltungsreihe »Bürger im Dialog«.

» Wir machen gute Erfahrungen mit der Projektliste. Sie enthält ein passendes Maß an Informationen, das es uns ermöglicht, die Listen zwei Mal im Jahr zu aktualisieren. Der Mehrwert besteht darin, dass die Stadt frühzeitig transparent macht, welche Projekte angegangen werden – und das oft lange, bevor der Gemeinderat eine Entscheidung fällt.«

(Jasmin Bisanz, Stadt Weingarten)

» Wir wollen unterschiedliche Bevölkerungsgruppen aktiv einbeziehen. Mit den Veranstaltungen »Bürger im Dialog« klappt das schon ganz gut. Der Schwerpunkt liegt auf dem Gespräch auf Augenhöhe, die Verwaltung kann dadurch frühzeitig Anregungen aufnehmen.« (Jasmin Bisanz, Stadt Weingarten)



**KONTAKT**  
 Jasmin Bisanz, Stadt Weingarten, Abteilung Kommunikation, Bürgerschaftliches Engagement und Integration  
 Tel. 0751/405-252,  
 E-Mail: j. bisanz@weingarten-online.de  
 www.weingarten.de 🔍 Suchbegriff Bürgerbeteiligung



Studieren Sie andere existierende Leitlinien und überlegen Sie, welche Erfolgsfaktoren sich daraus für gute Beteiligungsprozesse ableiten lassen. Machen Sie zusammen mit beteiligten Akteuren eine Auswertung über den Beteiligungsprozess (z.B. als Stärken–Schwächen–Sammlung, S. 13) und ziehen Sie gemeinsam Schlüsse für die Zukunft.



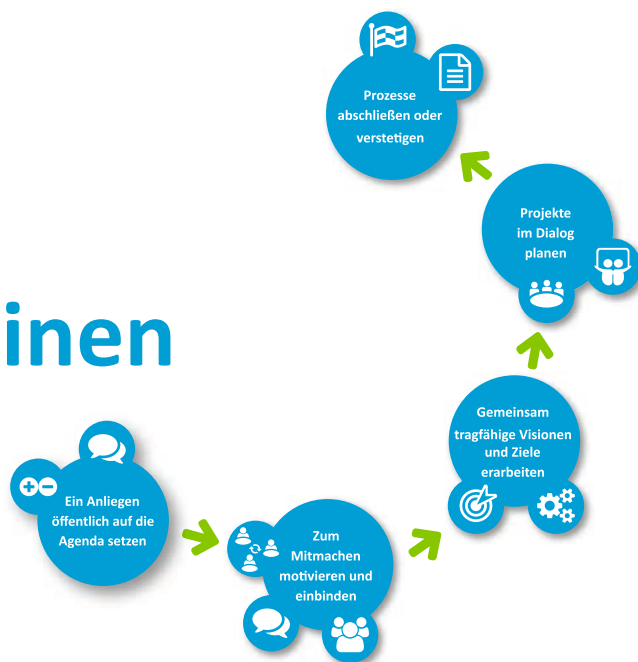
Im Idealfall sind dauerhaft verankerte Leitlinien oder Spielregeln in eine auf den Ort angepasste Beteiligungs- und Kommunikationsstrategie eingebunden. Mehr dazu in: Mauch, Siegfried (2014): Bürgerbeteiligung. Führen und Steuern von Beteiligungsprozessen. Schriftenreihe der Führungsakademie Baden-Württemberg.

Und: Feiern Sie Ihre Erfolge gemeinsam, wenn Sie in einer sachlichen und konstruktiven Diskussion zu befriedigenden Lösungen gekommen sind!



Unter [www.netzwerk-buergerbeteiligung.de](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de) gibt es eine Sammlung »Kommunaler Leitlinien Bürgerbeteiligung«.

# Mit vielen Einzelementen einen Prozess gestalten



## EINEN PROZESS GESTALTEN

Mitverantwortung von Anfang bis Ende

### PRAXISBEISPIEL

#### AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Ende 2012 wurde die Schließung des Gottmadinger Höhenfreibades intensiv diskutiert. Andauernde Reparaturen schränkten den Betrieb ein und ließen die Betriebskosten in die Höhe schnellen, eine Schließung stand im Raum. Dagegen regte sich Widerstand: rund 600 Bürger\_innen aus der 10.000-Einwohner-Gemeinde meldeten ihren Protest an. Die Verwaltung schlug der Politik einen intensiven Dialog mit der Bürgerschaft vor, um die zentralen Fragen im Dialog zu klären: Wie viel Geld dürfte eine Sanierung kosten? Welche Elemente wären für ein zukunftsfähiges Bad wichtig? Angesichts der Höhe der Investition sollten sich möglichst viele äußern können, also nicht nur die Schwimmbad-Nutzer\_innen. Und am Ende sollte den Bürger\_innen ein Mitspracherecht bei der Entscheidung eingeräumt werden.

#### VORGEHENSWEISE

**Januar 2013:** Gemeinderatsbeschluss über Beteiligungsprozess und Einrichtung einer prozessbegleitenden Lenkungsgruppe, in der neben der Verwaltung alle Fraktionen sowie die Vereine (DLRG und Förderverein) vertreten waren.

**März bis Juni 2013:** Verwaltungsinterne Analyse des Bedarfs für ein saniertes Freibad, Suche nach Planungsbüros und Ausarbeitung eines Pflichtenheftes.

### MEHRSTUFIGE VERFAHREN

Häufig setzt sich ein Beteiligungsverfahren aus mehreren Schritten und Veranstaltungen zusammen, die einen Gesamtprozess bilden. Solche Prozesse werden in der Regel speziell für die jeweilige Aufgabenstellung geplant. Meist bildet eine öffentliche Auftaktveranstaltung den Start, in der das Problem, die Fragestellung, die Reichweite, das Konzept und der Zeitplan beschrieben werden. Dann schließen Einzelveranstaltungen an, in denen Sachfragen und Interessen geklärt werden, eine Verständigung über Ziele stattfindet und Ideen und Projekte entwickelt werden. Die Ergebnisse werden in einem Bericht gebündelt und mit Empfehlungen an die Entscheidungsgremien, meist an den Gemeinderat, übergeben.

**Juni 2013:** »Bäderfahrt«: An einer Exkursion zu vier Freibädern in der Region nahmen rund 50 Bürger\_innen und Gemeinderäte teil. Aufträge an vier Planungsbüros wurden erteilt. Im Rahmen der 1. eintägigen Bürgerwerkstatt präzisierten Bürger\_innen das Pflichtenheft für die Planer.

**November 2013:** Präsentation von vier Entwürfen im Gemeinderat. Anschließend setzen sich die Bürger\_innen in einer zweiten eintägigen Bürgerwerkstatt mit den vier Varianten und deren Kosten auseinander. Zwei Entwürfe wurden favorisiert.

**Januar 2014:** 300 Bürger\_innen informierten sich in einer Bürgerversammlung über den Beteiligungsprozess, die Planungsvarianten, die Gemeindefinanzen und eine geplante Befragung.

**Anfang 2014:** Befragung per Posteinwurf an 8.500 Bürger\_innen (ab dem 14. Lebensjahr). 50% nahmen an der Befragung teil, das Votum für eine Sanierung zu den ermittelten Kosten fiel eindeutig positiv aus.

**Februar 2014:** Beschluss des Gemeinderates zur Sanierung.

**Baubegleitend:** öffentliche Dorfgespräche, Baustellenwebcam und Sponsorsuche.

Priorität von Einrichtungen im Bad in Erfahrung gebracht werden konnten. Eine besondere Rolle spielte die Lenkungsgruppe. Ihre Aufgabe war die Prozessbegleitung, sie entwickelte z.B. die Fragestellungen für die Bürgerwerkstätten und prüfte den Fragebogen. Sie hat als »Baulenkungsgruppe« später den Bau begleitet und den Gemeinderat von vielen Detailsentscheidungen entlastet.

» Wir würden den Prozess wieder genauso machen. Das hat alles gut geklappt. Wichtig war, dass wir auf manche Teilnehmer\_innen aktiv zugegangen sind, weil wir glaubten, dass wir speziell ihre Sichtweise brauchen, also z.B. junge Leute oder Vertreter\_innen der Schulen. So kam es zu der Drittel-Quote in den Bürgerwerkstätten: ein Drittel frei vergebene Plätze, ein Drittel bewusst angesprochene Personen und ein Drittel wurde per Zufallsgenerator aus dem Einwohnermelderegister ausgewählt.«

(Florian Steinbrenner, Bauamt Gottmadingen)

## ERGEBNISSE UND REFLEXION

Am 18. Juli 2015 konnte das neue Höhenfreibad eröffnet werden. Personen, die der Sanierung anfangs kritisch gegenüberstanden, waren zum Schluss ebenfalls Befürworter. Heute gibt es kaum noch kritische Stimmen gegen die große Investition. Aus Sicht der Verwaltung war es sinnvoll, dass die Bürger\_innen schon von Anfang an, also ab der Bäderfahrt teilnahmen. Durch die frühzeitige Einbindung der Bürger\_innen wurde die Diskussion qualifiziert und mit Bedacht geführt. Die Entscheidung für die Bürgerbefragung hatte den Vorteil, dass – anders, als bei einem Bürgerentscheid – nicht nur nach Zustimmung oder Ablehnung gefragt wurde, sondern eine Reihe von weiteren Präferenzen zu den Kosten sowie der Lage und



### KONTAKT

**Dr. Michael Klinger, Bürgermeister**  
Tel. 07731/908-111  
E-Mail: buergermeister@gottmadingen.de

**Florian Steinbrenner, Bauamt**  
Tel. 07731/908-127  
E-Mail: bauamt@gottmadingen.de  
www.gottmadingen.de Suchbegriff »Bürgerprozess Höhenfreibad«



## »MEHRSTUFIGE VERFAHREN«

**VORTEILE** Flexible Vorgehensweise, die komplexen Aufgabenstellungen gerecht wird. Sie verknüpft die Beteiligungsstufen »Informieren«, »Mitreden« und »Mitentscheiden« und nimmt alle Phasen einer Problemlösung auf: Bestandsaufnahme, Zieldefinition, Projektentwicklung und Umsetzung. Darüber hinaus bietet sie die Möglichkeit, in die Tiefe zu gehen: Hintergründe zu verstehen, Alternativen zu entwickeln und abzuwägen.

**NACHTEILE** Erfahrung in der Steuerung von komplexen Prozessen mit vielen Akteuren ist notwendig. Ein hoher Zeitaufwand und große Komplexität schrecken Teilnehmende ab. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass während des Prozesses Transparenz verloren geht.

**WISSENSWERTES** Vielfältig: In mehrstufigen Verfahren kommen – je nach Ausgangslage, Beteiligten, Aufgabenstellung und Ressourcen – eine Vielzahl von Methoden zum Einsatz.



Je länger der Prozess dauert und je komplexer er ist, desto wichtiger wird eine gute begleitende Öffentlichkeitsarbeit.



Nanz, Patrizia; Fritsche, Miriam: Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn 2012. Schriftenreihe Band 1200. Gibt einen guten Einblick in Aspekte, die für die Planung von Verfahren hilfreich sind. Die gedruckte Fassung ist aktuell vergriffen. Als pdf bzw. e-book ist die Broschüre kostenfrei hier erhältlich: [www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-buergerbeteiligung](http://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-buergerbeteiligung).

# Was noch hilft, um Bürgerbeteiligung zu planen

Wie in vielen Handlungsfeldern, so gilt auch bei Bürgerbeteiligung: Kompetenz entsteht nicht nur durchs Lesen, sondern auch durchs Handeln. Deshalb hoffen wir, dass wir Sie mit Hilfe der Beispiele zum Nachmachen motivieren können. Natürlich gibt es noch viel mehr zu Lesen und zu Lernen. Deshalb haben wir Ihnen


am Schluss Material zusammengestellt. Bevor wir Ihnen gutes Gelingen bei Ihren Beteiligungsvorhaben wünschen, waren uns noch ein paar Gedanken wichtig, die Ihnen helfen könnten, noch klarer zu Bürgerbeteiligung zu kommunizieren und noch bessere Prozesse zu planen.

## Kopfstand: Tipps, um Beteiligung sicher zum Scheitern zu bringen

Es gibt gut gemachte und schlecht gemachte Beteiligung. Hilfestellung bieten die Kriterien guter Bürgerbeteiligung, die auf der Internetseite des Netzwerks für Beteiligung zu finden sind:  
[www.netzwerk-buergerbeteiligung.de](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de).

Sehr erhellend ist aber auch ein sogenannter Kopfstand: »Was müsste man tun, damit Beteiligung garantiert nicht klappt?«

Wir erheben mit der folgenden Liste keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir wollen Sie damit anregen, sich zu fragen, was Sie selbst bei Bürgerbeteiligung nicht erleben möchten. Fällt Ihnen noch mehr ein?

- 
1. **Wichtige Informationen zurückhalten.**
  2. **Immer mit denselben Leuten reden.**
  3. **Selbst bestimmen, wie das Ergebnis auszusehen hat.**
  4. **Alle anderen für unfähig halten.**
  5. **Auf einem Standpunkt beharren.**
  6. **Ausführlich klären, wer Schuld hat.**
  7. **Andere in der Öffentlichkeit schlecht machen.**
  8. **Im Unklaren lassen, worum es eigentlich geht.**
  9. **Alles Wichtige schon entscheiden und nur noch Marginalien zur Diskussion stellen.**
  10. **Heute so und morgen anders sprechen.**
  11. **...**

## Themen, Akteure und Methoden sondieren

Bereits die Wahl des Verfahrens oder die Formulierung der Fragestellung, kann in Beteiligungsprozessen Einfluss darauf haben, wie das Ergebnis am Schluss aussieht und ob es akzeptiert wird. Deshalb ist es hilfreich, das Umfeld gut zu kennen. Ein wichtiger – und mit dem »Leitfaden für eine neue Planungskultur«<sup>1</sup> neu

eingeführter Begriff – ist das sogenannte »Beteiligungsscoping«. Man könnte auch »Vorbeteiligung« sagen. Der Begriff leitet sich vom englischen Wort »scope« ab: Spielraum, Geltungsbereich oder Reichweite. Mit dem Beteiligungsscoping wird daher eine Reihe von W-Fragen beantwortet, wie z.B.

### Wer muss einbezogen werden?



**Worum** geht es überhaupt und wie groß ist der Spielraum?

**Was** ist Inhalt des Verfahrens?

**Wie** verläuft das Verfahren methodisch, zeitlich, ...?

**Welche** Voraussetzungen (Informationen, Zeit und Ressourcen) sind notwendig?

(und einige Fragen mehr, die helfen, das Umfeld zu analysieren.)

Auf dieser Grundlage kann das passende und von allen als fair angesehene Verfahren geplant werden. Bezieht man diese Informationen nicht ein, so läuft man große Gefahr, dass der Prozess von den Gegnern als »von oben herab bestimmt« wahrgenommen und damit abgelehnt wird.

### Zum Beispiel

- **erörtern die Beteiligten in der Themenfeldanalyse, welche Themen im Prozess eine wichtige Rolle spielen. Beispiele dafür sind Umweltschutz, Baukosten oder ein aus Bürgersicht eventuell auftretender Wertverlust ihrer Grundstücke.**
- **wird im Zuge einer Akteursanalyse geklärt, welche Personen in den Prozess mit einbezogen werden sollten: Meinungsmacher, Wortführer oder potenzielle Gegner eines Projekts müssen schon vor Prozessbeginn identifiziert und einbezogen werden.**

Um all dieses Wissen frühzeitig verfügbar zu haben wird für das Beteiligungsscoping empfohlen, ein Begleitgremium einzusetzen, in dem vielfältige Perspektiven vertreten sind. Es sollte einen repräsentativen Querschnitt der am Projekt beteiligten Akteure abbilden, also Verwaltung, Bürgerschaft (Befürworter und Gegner), Politikvertreter, Verbände, Kirchen, Wirtschaft, etc. Die Aufgabe dieser Begleitgruppe besteht neben der Erarbeitung der Umfeldanalysen insbesondere darin, den Beteiligungsprozess zu begleiten und prozessrelevante Entscheidungen vorzubereiten. Wichtig ist, dass die Moderation extern erfolgt. Ein Beispiel für eine Themen- und Umfeldanalyse und die Einrichtung einer Begleitgruppe: Beteiligungsprozess zum Bau einer neuen Justizvollzugsanstalt in Rottweil ([www.beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de](http://www.beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de)).

<sup>1</sup>Staatministerium Baden-Württemberg (Hg.): Leitfaden für eine neue Planungskultur. Stuttgart 2014.

<http://beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de/de/kommentieren/planungsleitfaden-und-vwv-oeffentlichkeitsbeteiligung/leitfaden-fuer-eine-neue-planungskultur/>

## Entscheiden übers Entscheiden

Am Ende eines Beteiligungsprozesses wird in der Regel eine Entscheidung getroffen. Es ist gut, wenn alle Klarheit darüber haben, welche Regeln dafür angewendet werden. Soll ein Konsens oder ein Kompromiss erarbeitet werden? Oder wird über einen oder mehrere Vorschläge abgestimmt und die Mehrheit gewinnt? Klammern wir das Bürgerbegehren und den Bürgerentscheid (novelliert in der Gemeindeordnung unter § 21) einmal aus, ist es in der Regel der Gemeinderat als das von den Bürger\_innen gewählte Gremium, der über ein Projekt entscheidet. Dann gilt fast immer die einfache Mehrheit.

Es hilft aber, sich vor Augen zu führen, dass auch im Verlauf eines Beteiligungsprozesses eine Fülle von Entscheidungen zu treffen ist. Je transparenter und je partizipativer diese Entscheidungen getroffen wurden, desto geringer ist die Gefahr, dass sie am Ende zu Konflikten führen.

Worüber werden im Verlauf eines Beteiligungsprozesses Entscheidungen getroffen?

- **Grundsätzlich über die Frage, eine Bürgerbeteiligung durchzuführen oder sie einzufordern.**
- **Über das Verfahren und die einzelnen Dialogmethoden. Dadurch wird auch entschieden, wer faktisch mitwirken kann und wer ausgeschlossen bleibt.**
- **Über die Fragestellung, die erörtert wird und über die Einflussmöglichkeiten: Was steht überhaupt zur Debatte? Geht es darum zu informieren, ein Meinungsbild einzuholen, Perspektiven und Sichtweisen in die Projektplanung einzubeziehen, Alternativen zu erörtern oder darum, Mitsprache einzuräumen?**
- **Über die Verfahren, wie im Einzelnen ein Meinungsbild entsteht: Soll ein Konsens erarbeitet werden? Reicht es, wenn sich ein deutliches Stimmungsbild abzeichnet und die Positionen von Minderheiten – so gut es geht – berücksichtigt werden? Oder wird innerhalb des Prozesses und unter allen Beteiligten über wichtige Weichenstellungen abgestimmt?**

In den meisten Beispielen, die wir beschrieben haben, wurden dafür sogenannte Lenkungs- und Steuerungsgruppen eingerichtet. In ihnen kommen Gemeinde- oder Ortschaftsräte, Bürger\_innen sowie Mitarbeiter\_innen der Verwaltung zusammen. Wird ein Beteiligungsscoping durchgeführt, so sollte die Frage danach, wie Entscheidungen zustande kommen, im dafür vorgesehenen Begleitgremium erörtert und geklärt werden.



# Vernetzen, weiterlesen, lernen ... mehr Material im Internet

## Institutionen, Vernetzung und Beratung

Allianz für Beteiligung. Netzwerk in Baden-Württemberg, das Bürgerbeteiligung und Zivilgesellschaft stärken möchte.

[www.allianz-fuer-beteiligung.de](http://www.allianz-fuer-beteiligung.de)

ARBES. Freiwilliger Zusammenschluss verschiedener Gruppierungen des bürgerschaftlichen Engagements auf Landesebene, unterstützt als Dachverband die Vernetzung und gemeinsamen Ziele der Initiativen.

[www.arbes-bw.de](http://www.arbes-bw.de)

beteiligungslotse.de, Seite der Baden-Württemberg Stiftung gGmbH. Informationen über allgemeine Beteiligungsangebote, landesweite Projekte und über das Programm »Bürgerbeteiligung und Zivilgesellschaft« der Baden-Württemberg Stiftung.

[www.beteiligungslotse.de](http://www.beteiligungslotse.de)

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)

Ehrenamtsportal des Landes Baden-Württemberg. Wettbewerbe, Qualifizierung.

[www.ehrenamt-bw.de](http://www.ehrenamt-bw.de)

Gemeindenetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Mitgliedskommunen erhalten Beratung und Vernetzung für den Aufbau und die Pflege von bürgerschaftlichem Engagement.

[www.gemeindenetzwerk-be.de](http://www.gemeindenetzwerk-be.de)

LAG Soziale Stadtentwicklung. Förderung einer nachhaltigen sozialen Stadt- und Stadtteilentwicklung, Vernetzung von Akteur\_innen, Entwicklung und Umsetzung fachpolitischer Positionen der sozialen Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit.

[www.lag-sozialestadtentwicklung-bw.de](http://www.lag-sozialestadtentwicklung-bw.de)

Landkreisnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Ziel des Landkreisnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement ist es, bürgerschaftliches Engagement in den Landkreisen systematisch über die Gründung von Fachstellen zu verankern.

[www.landkreistag-bw.de](http://www.landkreistag-bw.de)

Mehr Demokratie e. V. Baden-Württemberg. Ziel ist die Verbesserung der Mitwirkungsmöglichkeiten von Bürgerinnen und Bürgern an politischen Entscheidungen.

[www.mitentscheiden.de](http://www.mitentscheiden.de)

Netzwerk Bürgerbeteiligung. Bundesweite Vernetzungsplattform der Stiftung Mitarbeit mit Empfehlungen zur Bürgerbeteiligung. Aktuelle Diskurse, Literaturhinweise, Newsletter, Veranstaltungshinweise, Fortbildungen und vieles mehr.

[www.netzwerk-buergerbeteiligung.de](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de)

Städtenetzwerk Baden-Württemberg. Ziel des Städtenetzwerks ist es, das Thema Bürgerschaftliches Engagement über das »Soziale« hinaus als Querschnittsbereich in den Kommunen zu verankern. Akteure aus den Mitgliedskommunen werden vernetzt und qualifiziert.

[www.staedtetag-bw.de/Lebensraum-stadt/Buergereengagement](http://www.staedtetag-bw.de/Lebensraum-stadt/Buergereengagement)

## Internetseiten mit Materialien und Methoden

BBlog – Der Beteiligungsblog. Projekt der Deutschen Umweltstiftung. Methodendatenbank, Branchenverzeichnis, Übersicht über (aktuelle) Beteiligungsverfahren, wissenschaftliche Studien zum Thema Beteiligung

[www.bblog.de](http://www.bblog.de)

Beteiligungsportal des Landes Baden-Württemberg. Beteiligungslandkarte, Online-Foren zu Landesgesetzen, Planungsleitfaden.

[www.beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de](http://www.beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de)

Beteiligungskompass-Projekt der Bertelsmann Stiftung und der Stiftung Mitarbeit. Online-Planer für die Auswahl von Methoden

[www.beteiligungskompass.org](http://www.beteiligungskompass.org)

Bundeszentrale für politische Bildung ➔ Shop ➔ Suche nach »Partizipation«. Patrizia Nanz/Miriam Fritsche: Handbuch Bürgerbeteiligung der Bundeszentrale für politische Bildung, 2012, 144 Seiten.

[www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe](http://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe)

Dialog schafft Zukunft. Servicestelle für Beteiligung des Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen. Unter »Dialogwissen«: Methoden der Bürgerbeteiligung mit einer Auswahlmaske nach Ziel, Phase und Ressourcen.

[www.dialog-schafft-zukunft.nrw.de](http://www.dialog-schafft-zukunft.nrw.de)

Führungsakademie Baden-Württemberg. Modelle, Instrumente und Methoden der informellen Bürgerbeteiligung.

[www.bw21.de/Bildung21\\_Aktuell/Managementwissen/Buerger\\_beteiligen/Seiten/Modelle,-Instrumente-und-Methoden-der-informellen-Buergerbeteiligung.aspx](http://www.bw21.de/Bildung21_Aktuell/Managementwissen/Buerger_beteiligen/Seiten/Modelle,-Instrumente-und-Methoden-der-informellen-Buergerbeteiligung.aspx)

»Handbuch Bürgerbeteiligung« des Zukunftsbüros Vorarlberg.

[www.vorarlberg.at/pdf/handbuchbuergerbeteiligung.pdf](http://www.vorarlberg.at/pdf/handbuchbuergerbeteiligung.pdf)

Handbuch der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, speziell für Mitarbeiter\_innen der öffentlichen Verwaltung mit vielen Beispielen zu Partizipationsprozessen.

[www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/partizipation/de/handbuch.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/de/handbuch.shtml)

Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung bei der Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.

[www.bmvi.de//cae/servlet/contentblob/81212/publicationFile/65799/handbuchbuergerbeteiligung.pdf](http://www.bmvi.de//cae/servlet/contentblob/81212/publicationFile/65799/handbuchbuergerbeteiligung.pdf)

»Informations- und Arbeitsmappe BürgerInnenrat« auf der Seite des Landes Vorarlberg (Österreich)

[www.vorarlberg.at/pdf/informations-undarbeitsma.pdf](http://www.vorarlberg.at/pdf/informations-undarbeitsma.pdf)

Informationsportal der Bertelsmann Stiftung, Themensuche »Demokratie gestalten« und (kostenlose) Studien zu verschiedenen Themen.

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Informationsportal des Österreichischen Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft. Datenbank mit Methodenbeispielen, übersichtliche Arbeitsblätter.

[www.partizipation.at](http://www.partizipation.at)



---

Internetseite der wichtigsten deutschen Nichtregierungsorganisation für direkte Demokratie. Sie informiert über vergangene und aktuelle Bürger-/Volksbegehren und Entscheide, direktdemokratische Reformen und Stärkung der Bürgerbeteiligung.

[www.mehr-demokratie.de](http://www.mehr-demokratie.de)

---

Landeszentrale für politische Bildung. Unterseite zu Bürgerbeteiligung mit Materialien, u.a. Bildungsmaterial für Schulen.

[www.buergerbeteiligung.lpb-bw.de](http://www.buergerbeteiligung.lpb-bw.de)

---

»Leuchttürme der Bürgerbeteiligung«. Ein Wettbewerb des Staatsanzeigers. Alle Wettbewerbsbeiträge stehen online zur Verfügung: Wettbewerbe 2012/2013 bzw. 2014/2015 ➔ von dort Navigieren zu »Reportagen«.

[www.staatsanzeiger.de/  
politik-und-verwaltung/buergerbeteiligung/](http://www.staatsanzeiger.de/politik-und-verwaltung/buergerbeteiligung/)

---

»Offene Kommune« ist ein Projekt des Liquid Democracy e.V. Die webbasierte, politisch neutrale Beteiligungsplattform, steht allen Kommunen in Deutschland zur Nutzung offen. Kommunen haben die Möglichkeit, »Offene Kommune« als Plattform für Online-Diskurse mit der Bevölkerung und niedrigschwellige ePartizipationsverfahren einzusetzen.

[www.offenekommune.de](http://www.offenekommune.de)

---

Plattform zum Erfahrungsaustausch über Zukunftswerkstätten

[www.zwnetz.de](http://www.zwnetz.de)

---

Portal Bürgerbeteiligung auf der Seite [www.stadtteilarbeit.de](http://www.stadtteilarbeit.de). Informationen und Essays zu Methoden und Themen der Bürgerbeteiligung.

[www.stadtteilarbeit.de/  
portal\\_buergerbeteiligung.html](http://www.stadtteilarbeit.de/portal_buergerbeteiligung.html)

---

Portal der Stiftung Mitarbeit. Material zu Hintergründen und Methoden der Bürgerbeteiligung

[www.buergergesellschaft.de](http://www.buergergesellschaft.de)

---

Procedere Verbund. Im »Toolpool« gibt es eine Liste und Kurzbeschreibung von Methoden der Bürgerbeteiligung.

[www.procedere.org/?p=608](http://www.procedere.org/?p=608)

---

Runde Tische nach dem Konzept der Breuninger Stiftung.  
Zum Nachlesen ➔ Navigieren zu »Downloads«

[www.runde-tische.net](http://www.runde-tische.net)

---

Staatsministerium Baden-Württemberg (Hg.): Leitfaden für eine neue Planungskultur. Stuttgart 2014.

[www.beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.  
de/de/informieren/wie-beteilige-ich-mich/  
land/neue-planungskultur](http://www.beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de/de/informieren/wie-beteilige-ich-mich/land/neue-planungskultur)

## Veranstaltungen, Seminare und Weiterbildungen

---

Breuninger Stiftung. Weiterbildung zur Leitung »Runder Tische«

[www.breuninger-stiftung.de](http://www.breuninger-stiftung.de)

Fritz–Erler–Forum Baden-Württemberg (Landesbüro der Friedrich–Ebert–Stiftung): bietet Seminare zu Kommunalpolitik für Bürger\_innen und Mandatsträger\_innen.

[www.fritz-erler-forum.de](http://www.fritz-erler-forum.de)

Führungsakademie Baden-Württemberg. Modulares Seminarangebot zum Thema »Bürgerbeteiligung«

[fueak.bw21.de](http://fueak.bw21.de)

Heinrich–Böll Stiftung Baden-Württemberg. Seminarangebote unter anderem zum Thema Bürgerbeteiligung, Rhetorik, Öffentlichkeitsarbeit, etc.

[www.boell-bw.de](http://www.boell-bw.de)

Nachhaltigkeitsbüro der LUBW – Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg. Thema »Nachhaltigkeit«. Das Nachhaltigkeitsbüro der LUBW bietet Kommunen und Initiativen Hilfestellung und Angebote bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung mit Bürgermitwirkung.

[www.lubw.baden-wuerttemberg.de](http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de)

Politisches Bildungsforum Baden-Württemberg der Konrad–Adenauer–Stiftung bietet Seminare zu Bürgerengagement und Ehrenamt.

[www.kas.de/bw](http://www.kas.de/bw)

Stiftung Mitarbeit. Weiterbildungen zu unterschiedlichen Schwerpunkten von Bürgerbeteiligung, z.B. Steuerung von Kommunikationsprozessen, Konfliktmanagement usw.

[www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)

Tagungszentrum Evangelische Akademie Bad Boll. Veranstaltungs- und Weiterbildungsangebot, u.a. zum verschiedenen Themen rund um Bürgerbeteiligung

[www.ev-akademie-boll.de/home.html](http://www.ev-akademie-boll.de/home.html)

Universität Stuttgart. Studiengang Partizipation, Modulares Seminarangebot zum Thema »Bürgerbeteiligung«

[www.uni-stuttgart.de/planupart](http://www.uni-stuttgart.de/planupart)

## Literatur und wissenschaftliche Studien

---

RWE Stiftung. Das Kompendium der RWE Stiftung »Akzeptanz, Partizipation und Bürgerbeteiligung« dokumentiert aktuelle Veröffentlichungen zum Thema Bürgerbeteiligung und fasst deren Inhalte knapp und übersichtlich zusammen.

[www.rwestiftung.com/web/cms/de/2956264/rwe-stiftung/publikationen/buergerbeteiligung-von-a-z](http://www.rwestiftung.com/web/cms/de/2956264/rwe-stiftung/publikationen/buergerbeteiligung-von-a-z)





Allianz für  
Beteiligung

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

Königstraße 10 A  
70173 Stuttgart

Telefon: 0711/335 000-82

[www.allianz-fuer-beteiligung.de](http://www.allianz-fuer-beteiligung.de)