

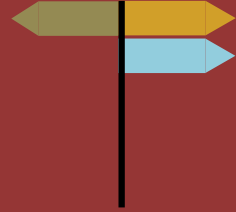
Informieren



Gestalten



Einbringen



**Bürger\*innen, Verwaltung, Lokalpolitik**

Gemeinsam die Zukunft vor Ort gestalten

*Nachhaltig*



*Alle*



[zukunftskommunen.de](http://zukunftskommunen.de)

# Inhalt

---

## **HINTERGRUND**

Wir wollen Austausch anregen!

---

## **BÜRGERBETEILIGUNG: WAS KANN DAS SEIN?**

Mehr als Mitsprache bei Entscheidungen

---

## **WARUM BÜRGERBETEILIGUNG?**

Lohnend für Verwaltung und Bürger\*innen

---

## **GELINGENDE ZUKUNFTSGESTALTUNG**

Prinzipien und konkrete Leitlinien für Ihre Stadt?

---

## **GEDULD! GEDULD!**

Beteiligungskultur entsteht nicht an einem Tag

---

## **PROZESSE GESTALTEN**

Erfolge feiern!

---

## **DER WEG IST DAS ZIEL**

Was bewirkt mein Handeln?

---

## **EINE KOMMUNE UND IHRE THEMEN**

Wer hat hier was zu sagen? Wie finde ich das heraus?

---

## **TOOLBOX**

Methoden von Verstehen bis Verstetigen

---

## DIESE BROSCHÜRE IN DER PRAXIS

### Erfahrungsbericht aus Treuenbrietzen

Bevor Sie sich in die Inhalte der Broschüre stürzen, hier ein kurzer Erfahrungsbericht aus Treuenbrietzen, einer unserer TransformBar-Kommunen. Einige der Beteiligungs-Tools aus dem zweiten Teil dieser Broschüre finden Sie hier in ihrer praktischen Anwendung.

In Treuenbrietzen begannen wir das TransformBar-Projekt mit dem Plan, über Bürgerbeteiligung von Bürger\*innen initiierte Projekte umzusetzen. Um unter anderem herauszufinden, welche Themen die Menschen in Treuenbrietzen am meisten beschäftigen, befragten wir zu Projektbeginn *Schlüsselpersonen*. Dazu führten wir leitfadengestützte persönliche Gespräche mit aktiven Bürger\*innen, Ortsvorsteher\*innen, lokalen Akteur\*innen und Mitarbeitenden der Stadtverwaltung. Die Themen aus den Gesprächen bestimmten unsere erste große Beteiligungsveranstaltung, den *Marktplatz der Ideen*. Nach dem Marktplatz mit über 300 Teilnehmenden bildeten wir zu den Oberthemen die Arbeitsgruppen (AGs) Mobilität, Innenstadtbelebung, Jugendclub, Regionalladen. Zunächst war das Interesse an den AGs groß, nahm jedoch mit der Zeit ab, und eine tatsächliche Umsetzung der Ideen fand nicht statt. Erfolgreicher war die Bildung einer *Steuerungsgruppe*, die sich der Verbesserung der Mittagsversorgung an den städtischen Schul- und Kitaeinrichtungen verschrieben hatte – eine Gruppe, die konkrete Aufgaben über einen festgelegten Zeitraum erledigte (wie z.B. eine Umfrage zu dem Thema).

Im Rahmen aller Aktivitäten in Treuenbrietzen bemerkten wir, dass die Beteiligten sehr unterschiedliche Vorstellungen hatten, was Beteiligung eigentlich bedeuten kann. Ein gemeinsames, von Bürger\*innen, Verwaltung und Politik geteiltes, Verständnis von Beteiligung gab es schlicht nicht. Daher entschieden wir uns hier anzusetzen: Bei verschiedenen Veranstaltungen befragten wir Menschen der Kommune mit Hilfe eines *TED-Systems* zur Beteiligung und luden sie ein, mit uns zur Thematik zu diskutieren. Zentrales Ergebnis dieser Befragung sind die *Prinzipien für Bürgerinformation und -beteiligung in Treuenbrietzen*, die während der Projektlaufzeit von der Stadtverordnetenversammlung beschlossen wurden. Diese werden, neben allgemeinen Beteiligungsmöglichkeiten in der Kommune, in der Broschüre *Du bist Treuenbrietzen* vorgestellt ([treuenbrietzen.de/buergerbeteiligung](http://treuenbrietzen.de/buergerbeteiligung)).

In der vorliegenden Broschüre Bürger\*innen, Verwaltung, Lokalpolitik - *Gemeinsam die Zukunft vor Ort gestalten* finden sich viele unserer Erfahrungen mit Bürgerbeteiligung und Tools zur Beteiligung wieder.

## HINTERGRUND

### Wir wollen Austausch anregen!

#### **Liebe Zukunftsgestaltende,**

in der Alltagspraxis der Bürgerbeteiligung in Kommunen begegnen uns immer wieder ähnliche Fragen, Vermutungen und Hoffnungen – von Bürger\*innen, Verwaltungsmitarbeitenden und Politiker\*innen. Diese können skeptisch, mutmachend, hoffnungsvoll, inspirierend sein. Wir (s. Abb. 1) wollen in der vorliegenden Broschüre Anregungen, Antworten und Ideen geben. Die Broschüre soll Mut machen, Bürgerbeteiligung sinnvoll anzugehen und in Austausch mit anderen Menschen zu treten, die bereits Beteiligungs-Erfahrung in ihren Kommunen oder in ihrer wissenschaftlichen Arbeit gesammelt haben. Klar ist, dass es zu Beteiligung viele Definitionen, Methoden, Grundsätze und Prinzipien gibt. Wir wollen einen unkomplizierten Blick auf Beteiligung werfen, Erfahrungen teilen und einfache Methoden vorstellen.

4

Es geht uns darum, unsere Erkenntnisse der vergangenen Jahre aus dem TransformBar-Projekt (s. Abb. 1) und dem eigenen Handeln darüber hinaus kondensiert darzustellen, **Lust auf Bürgerbeteiligung** zu machen und Aktive anzuregen, in Austausch miteinander zu treten.

Sehr bewusst ist dieses Dokument auch mit **persönlichen Einschätzungen** versehen. So sehr wir uns und mit uns viele andere sich bemühen, Erfolgsfaktoren einer guten Bürgerbeteiligung zu erkennen und zu verbreiten, so sehr werden wir uns immer wieder der Tatsache bewusst, dass die Beteiligung von Menschen in jeder Kommune bei jedem neuen Anlass etwas anders aussehen muss, um wirklich erfolgreich zu sein. Wir sind deshalb der festen Überzeugung, dass **Erfahrungsaustausch** zu gelungenen und misslungenen Prozessen in der Bürgerbeteiligung einen großen Beitrag dazu leisten kann, sie insgesamt zu beflügeln.

**Diese Broschüre soll deshalb vor allem dazu anregen, in den Austausch mit anderen Aktiven zu treten – ganz im Sinne unserer im TransformBar-Projekt geschaffenen Plattform [Zukunftskommunen.de](https://www.zukunftskommunen.de)!**



- Ich als Verwaltungsmitarbeitende würde Bürger\*innen gerne mehr einbinden. Aber wie gestalte ich eine Veranstaltung? Wie lade ich ein?
- Zu welchen Themen sollten wir überhaupt Bürger\*innen einbinden? Wie finde ich denn heraus, was die Menschen der Kommune wichtig finden?
- Warum sollten wir als Verwaltung uns überhaupt um Bürgerbeteiligung bemühen? Das bedeutet vor allem Mehraufwand!
- Welche Erfahrungen haben andere Menschen in anderen Kommunen mit Bürgerbeteiligung, Leitlinien, Entscheidungsprozessen gemacht?
- Muss ich als Stadtverordnete\*r Angst vor mehr Bürgerbeteiligung haben? Werde ich dadurch quasi „entmachtet“?
- Es gibt unfassbar viel Information zu Beteiligung, Methoden, Grundsätzen...was denken Menschen darüber, die sich damit tagtäglich beschäftigen?

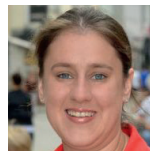
**Wer sind „wir“? Wenn wir in der vorliegende Broschüre von „wir“ sprechen, ist damit das TransformBar Team gemeint. Von 2016-2019 haben wir in einem Team aus Verwaltungsmitarbeitenden, Wissenschaftler\*innen und Prozessgestalter\*innen in zwei Kommunen Methoden der Beteiligung erprobt, Leitlinien erschaffen, Beteiligungskultur geübt, gelebt und angestoßen. TransformBar wird im Rahmen von Kommunen innovativ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.**



Franziska Brocksch



Anna Deckert



Rebecca Hummel



Jana Werg



Carina Endres



Timo Kaphengst



Peter Schmuck



Frank Ulmer

Abb. 1 : Wer wir sind

## BÜRGERBETEILIGUNG: WAS KANN DAS SEIN?

### Mehr als Mitsprache bei Entscheidungen

6

Häufig wird zwischen verschiedenen Graden von Bürgerbeteiligung unterschieden: von der reinen Information über die beratende Beteiligung bis hin zur unmittelbaren Mitsprache von Bürger\*innen bei der Entscheidungsfindung (s. Abb. 3, Mögliche Stufen der Beteiligung). Das diesem Konzept zugrundeliegende Verständnis von Bürgerbeteiligung geht aber darüber hinaus. Unter Bürgerbeteiligung verstehen wir neben der Information, Konsultation und Mitsprache auch solche Prozesse, bei denen sich Bürger\*innen mit der Verwaltung und den Politiker\*innen einer Kommune gemeinsam für das Gelingen eines Vorhabens einsetzen. Diese Form der Mitgestaltung als gemeinsames Verwirklichen von Projekten über die Planungsphase hinaus wird manchmal als Koproduktion bezeichnet. Wir sprechen von ‚mitgestaltender Beteiligung‘. Der Begriff ‚Koproduktion‘ beschreibt, dass Bürger\*innen mit-steuern, mit-entwickeln, mit-umsetzen und mit-bewerten (vgl. Löffler und Timm-Arnold 2013: 197-204). Beispiele hierfür können sein: die gemeinsame Projektentwicklung und arbeitsteilige Umsetzung von Begrünungsmaßnahmen, die Verbesserung der Verpflegungssituation an Schulen und Kitas oder die Gründung von Energiegenossenschaften zum Betrieb von Bürgerwindrädern.

#### **Aus meiner Erfahrung sind Themen, bei denen Bürgerbeteiligung besonders wichtig ist...**

- *Beteiligungskultur schaffen*
- *Inklusion*
- *Gemeinsame Finanzierung von Projekten (Bürgersponsoring, Crowdfunding etc.)*

**Rebecca Hummel, (Stadt Münsingen), TransformBar**



Abb. 2 : Internetplattform zukunftskommunen.de

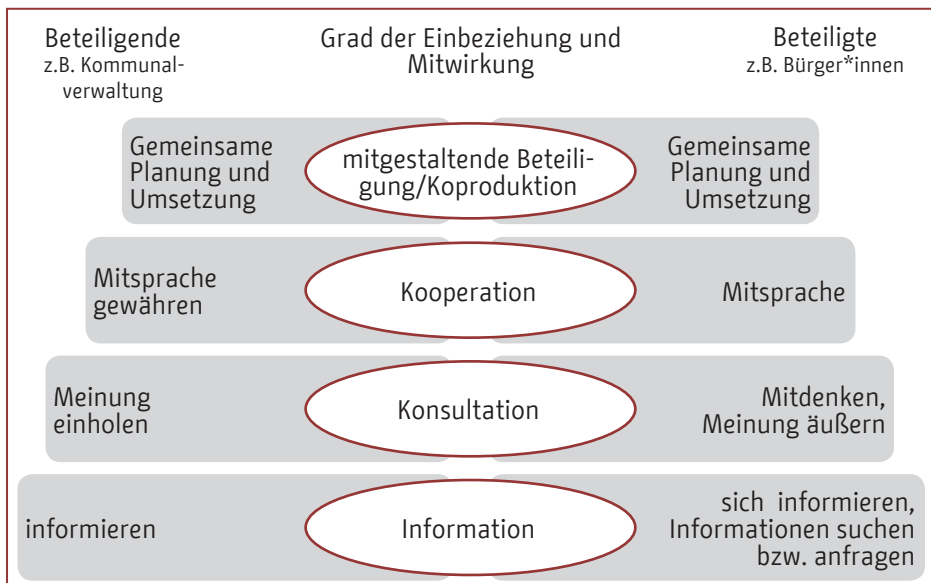


Abb. 3 : Mögliche Stufen der Beteiligung (eigene Darstellung nach Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.)(2014): Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung. Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor. 1. Auflage. Berlin.)

## WARUM BÜRGERBETEILIGUNG?

### Lohnend für Verwaltung und Bürger\*innen

Bürgerbeteiligung gilt als Voraussetzung für eine echte und lebendige Demokratie. Trotzdem fragen sich häufig Kommunen bzw. deren Verwaltungen, was Bürgerbeteiligung eigentlich bringen soll. Gerade in Kommunen, in denen Bürgerbeteiligung vor allem als (pflichtgemäße) Einbindung von Bürger\*innen in Planungsverfahren verstanden wird, stellt sich die Frage: „Wenn wir mit viel Aufwand Bürgerbeteiligung betreiben - was haben wir eigentlich davon, außer mehr Arbeit?“

Die gemeinsame Ausgestaltung von Beteiligungsverfahren muss auch dazu dienen, den Nutzen eines Verfahrens zu schärfen. Neben der Zufriedenheit der Bürger\*innen und der Machbarkeit aus Sicht der Verwaltung ist es zentral, dass die politischen Entscheider\*innen die zu erwartenden Ergebnisse als nützlich empfinden - entweder um danach über Präferenzen eines kleinen Teilausschnitts der Bevölkerung besser informiert zu sein, um lokales Wissen zur Ergänzung von Planungen zu aktivieren oder um zu verstehen, welche Kommunikationsmaßnahmen nötig sind.

Funktionen von Beteiligung können, je nachdem, ob es sich um ein konfliktträchtiges oder konfliktfreies Vorhaben handelt, sein<sup>1</sup>:

- Verwaltungsmitarbeitende und politische Entscheidungsträger\*innen können mehr über die Interessen der Bürgerschaft erfahren. Dies kann die Planung von Vorhaben erleichtern und Entscheidungsprozesse verbessern.
- Die Zufriedenheit der beteiligten Bürger\*innen mit den jeweiligen Planungsprozessen und -ergebnissen kann gestärkt werden und damit zu mehr Akzeptanz von Entscheidungen führen.
- Damit eng verknüpft ist der Aufbau von Vertrauen zwischen Bürger\*innen und Stadtverwaltung, da Bürger\*innen u.a. ein tieferes Verständnis davon gewinnen können, welchen Zwängen die Stadtverwaltung unterliegt und so Entscheidungen nachvollziehbarer werden.
- Darüber hinaus kann mitgestaltende Beteiligung oder Koproduktion auch aktivieren und befähigen.

<sup>1</sup>Löffler, Elke; Timm-Arnold, Peter (2013): Vom Vater Staat zum Partner Staat: Bürgerinnen und Bürger als Koproduzenten öffentlicher Leistungen und Wirkungen. In: Verwaltung & Management. Zeitschrift für moderne Verwaltung. Baden-Baden: Nomos-Verl. Ges., S. 197 - 204.



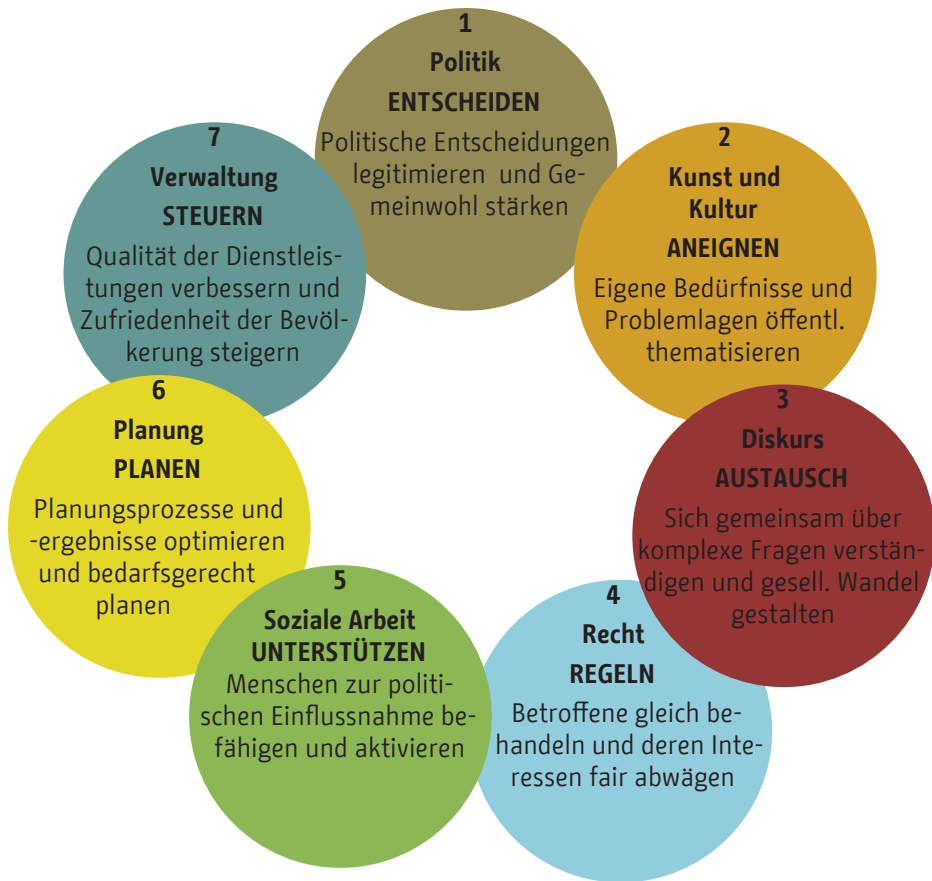


Abb. 4 : Funktionen von Beteiligung (eigene Darstellung nach: Klöti, Tanja; Matthias Drilling (2014): „Warum eigentlich Partizipation?“ [online]. Quelle: [http://zora-cep.ch/cmsfiles/ZORA\\_Forschungsbericht\\_FHNW-ISS\\_Nov2014\\_def\\_1.pdf](http://zora-cep.ch/cmsfiles/ZORA_Forschungsbericht_FHNW-ISS_Nov2014_def_1.pdf) [Zugriff am 07.05.2019].)

### Meine Erfahrung zeigt, dass sich Bürgerbeteiligung lohnt, weil...

- sie Planung verbessern kann, da die Wissensbestände und Bedarfe der Bürger\*innen Berücksichtigung finden,
- sie Anstoß für zivilgesellschaftliches Engagement sein kann,
- durch sie Verwaltungen zu höherer Transparenz angeregt werden, mehr Transparenz verbessert den Workflow in der Verwaltung ganz grundsätzlich.

**Frank Ulmer (Dialogik), TransformBar**

Beteiligungstypen	Wirkungen im positiven Fall	Wirkungen im negativen Fall
Dialoge mit niedrigem Konfliktpotential	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präventive Konfliktvermeidung</li> <li>• Aufbau von Kontakten zwischen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft</li> <li>• Aufbau von gegenseitigem Vertrauen</li> <li>• Identifikation mit der Stadtgemeinschaft, Integration</li> <li>• Entwicklung politischer Kompetenzen und Werte</li> <li>• Effektivität, Effizienz in Form frühzeitiger Plaungs- und Entscheidungssicherheit</li> <li>• Stärkung der generellen Rahmenbedingungen für Bürgerbeteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegebenfalls keine relevanten Ereignisse, die von der Verwaltung umgesetzt werden können</li> </ul>
Dialoge mit hohem Konfliktpotential	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präventive Konfliktvermeidung</li> <li>• Aufbau von Kontakten zwischen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft</li> <li>• Aufbau von gegenseitigem Vertrauen</li> <li>• Identifikation mit der Stadtgemeinschaft, Integration</li> <li>• Entwicklung politischer Kompetenzen und Werte</li> <li>• Effektivität, Effizienz</li> <li>• Akzeptanz</li> <li>• Planungs- und Entscheidungssicherheit</li> <li>• Transparenz (Zwang sowie Offenlegungsmöglichkeiten der administrativen Planungen)</li> <li>• Stärkung der generellen Rahmenbedingungen für Bürgerbeteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Akzeptanz bei größeren Teilen der Stadtgesellschaft</li> <li>• Ineffizienz, Ineffektivität</li> <li>• Aufbau von Misstrauen</li> <li>• Konfliktintensivierung</li> </ul>
Bürgerentscheide	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit der Entscheidung</li> <li>• Akzeptanz einer Entscheidung</li> <li>• Responsivität</li> <li>• Entwicklung politischer Kompetenzen und Werte</li> <li>• Stärkung der generellen Rahmenbedingungen für Bürgerbeteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Akzeptanz bei größeren Teilen der Stadtgesellschaft</li> <li>• Polarisierung der Stadtgesellschaft</li> <li>• Aufbau von Misstrauen</li> </ul>

Abb. 5 : Mögliche Wirkungen von Bürgerbeteiligung (n. Eith, Ulrich; Vetter, Angelika; (2015): Was bringt Bürgerbeteiligung [online]. Quelle: <https://gutvertreten.boell.de/2015/05/18/was-bringt-buergerbeteiligung> [Zugriff am 29.04.2019])

## GELINGENDE ZUKUNFTSGESTALTUNG

### Prinzipien und konkrete Leitlinien für Ihre Stadt?

Wichtige Erfolgsfaktoren von gelingender Bürgerbeteiligung sind u.a. ein klares Mandat (Was kann von wem entschieden werden?), das hohes „Commitment“ der zentralen Personen im Prozess sowie eine konstruktive Haltung der Beteiligten und Formate, die an die Aufgabenstellung angepasst sind.

**Grundlegende Prinzipien** für eine intensive, wirkungsvolle und für alle Seiten befriedigende Bürgerbeteiligung können z.B. nach Vetter, Klages und Ulmer<sup>2</sup> sein:



Sicherstellung von Frühzeitigkeit (Beteiligung zu einem Zeitpunkt mit größtmöglichem Gestaltungsspielraum bei klarer Aufgabenstellung)



Geltendmachung von Beteiligungswünschen von verschiedenen Seiten (Vielfalt an Bürger\*innen, aber auch Politik & Verwaltung)



Prozesshafte Bürgerbeteiligung (über verschiedene Projektschritte statt einmalige Veranstaltung)



Gemeinsame Ausgestaltung von Teilnahmeverfahren (trialogische Zusammenarbeit bei der Konzeptionierung des Verfahrens)



Aktive Bemühung um die Beteiligung artikulierungsschwacher Gruppen (bspw. Angebot von Kinderbetreuung oder monetäre Aufwandsentschädigungen)



Rückkopplung von Beteiligungsergebnissen in eine breite Öffentlichkeit (auch diejenigen, die nicht dabei sein konnten, sollten erfahren, was diskutiert wurde)



Verlässlichkeit und Anschlussfähigkeit im Umgang mit den Ergebnissen durch den Gemeinde-/Stadtrat (die Ergebnisse müssen nicht umgesetzt, aber auf die zuvor angekündigte Art und Weise berücksichtigt werden)



Weiterentwicklung und Evaluierung (jeder Teilnahmeprozess bietet die Möglichkeit, es beim nächsten Mal noch besser zu machen)

<sup>2</sup>Klages, Helmut; Ulmer, Frank; Vetter, Angelika (2013): Mitgestaltende Bürgerbeteiligung verbindlich verankern: Leitlinien, Satzungen und Co. [online]. Quelle: [https://www.bue.rgergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_vetter\\_klages\\_ulmer\\_131011.pdf](https://www.bue.rgergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_vetter_klages_ulmer_131011.pdf) [Zugriff am 29.04.2019].

Neben solchen allgemeinen Prinzipien für eine gelingende Bürgerbeteiligung kann es von großer Hilfe sein, wenn eine Kommune sich konkrete Leitlinien oder Regeln für ihre eigene Bürgerbeteiligung im Dialog zwischen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft erarbeitet. Dadurch wird ein gemeinsamer Lernprozess angestoßen, der auf allen Seiten zu realistischeren Erwartungen an die Beteiligung führt. So können Enttäuschung vermieden und ein gemeinsames Verständnis von Bürgerbeteiligung und Regeln der Zusammenarbeit zwischen Bürger\*innen und Kommunalverwaltung und -politik geschaffen werden. Das sind wichtige Grundlagen dafür, auf allen Seiten Lust an Beteiligung zu wecken und eine gute Beteiligungskultur in einer Kommune zu entwickeln.

Im Rahmen des Projekts TransformBar wurden in der Stadt Treuenbrietzen konkrete Leitlinien für Bürgerbeteiligung erarbeitet.

**Meine persönlichen Erfahrungen mit Leitlinien für Bürgerbeteiligung:  
Diese sollten...**

- die frühzeitige Information der Bürger\*innen regeln (z.B. über eine Vorhabenliste),
- ermöglichen, dass Beteiligungsprozesse von verschiedenen Seiten angeregt werden können,
- gemeinsam erarbeitet werden. Das erleichtert die Implementierung und legt den Grundstein für eine lebendige Beteiligungskultur.

**Anna Deckert, (Dialogik), TransformBar**



Abb. 6 : Titelblatt Broschüre zu Beteiligungsmöglichkeiten in Treuenbrietzen, inkl. Leitlinien als Download auf [www.treuenbrietzen.de/buergerbeteiligung](http://www.treuenbrietzen.de/buergerbeteiligung)



Abb. 7 : Broschüre zu Beteiligungsmöglichkeiten in Treuenbrietzen, inkl. Leitlinien (Auszug)

## GEDULD! GEDULD!

### Beteiligungskultur entsteht nicht an einem Tag

14

Eine lebendige Beteiligung setzt eine gute Beteiligungskultur voraus. Diese wiederum entsteht nicht mit einer Veranstaltung oder mit dem Festlegen von Leitlinien. Die Prozesse, Formate und Intensität der Beteiligung müssen zunächst an die Bedürfnisse und Gewohnheiten der Menschen vor Ort anknüpfen. So werden beispielsweise Jugendliche, die bisher wenig am politischen und öffentlichen Leben einer Kommune teilgenommen haben, nicht über Nacht zu ehrenamtlichen „Kümmerern“, die sich ganz natürlich in der Zusammenarbeit mit einer Verwaltung bewegen. Wir als TransformBar-Team haben in den vergangenen Jahren z.B. gelernt, dass selbst wenn ein Jugendclub von vielen gewollt ist, sich noch nicht ohne weiteres eine Kerngruppe aus Jugendlichen finden lässt, die die Einrichtung eines solchen Ortes mit Engagement vorantreibt. Hier kann es sinnvoller sein, zunächst einen regen Austausch zwischen Jugendlichen, Verwaltung, Jugendarbeiter\*innen etc. zu fördern, um damit erst einmal das Verständnis dafür zu schaffen, dass Zusammenarbeit „mit der Stadt“ durchaus möglich und fruchtbar sein kann.

Für Menschen, die sich für eine gute Beteiligung(skultur) einsetzen, kann dies frustrierend sein, weil sich „schnelle Erfolge“ im Sinne von sichtbaren Projekten selten innerhalb weniger Monate bzw. Jahre einstellen. Doch wir glauben daran, dass auf lange Sicht die Entwicklung einer Kultur der Beteiligung wesentlich fruchtbarer sein kann als schöne vorzeigbare Projekterfolge. Diese Kultur kann in einer Kommune nämlich dauerhaft(er) bestehen bleiben – auch wenn sich Verwaltung, politische Akteure und engagierte Einzelpersonen über die Zeit verändern, manche weggehen und andere hinzukommen.

Außerdem gilt: Bei Transformation und Beteiligung gehören Wendungen und zum Teil komplexe Prozesse unabdingbar dazu. Diese Einsicht kann am Ende nicht nur die Aussicht auf Erfolg erhöhen, sondern auch für innere Entspannung sorgen, wenn es mal scheinbar nicht weitergeht. Es geht immer (irgendwie) weiter...!

### Meine persönlichen drei Stichpunkte zu Geduld bei Bürgerbeteiligung...

1. Niemals aufgeben! Gerade am Anfang erlebt man viele kleine Rückschläge. Das kann schnell frustrierend wirken. Es ist wichtig, sich immer wieder aufzurappeln und dran zu bleiben.
2. Regelmäßig hinterfragen! Es macht Sinn, auch in laufenden Prozessen immer wieder einen Schritt zurückzutreten, Abstand zu gewinnen und sich zu fragen, ob der Weg zum Ziel noch zum Prozess passt. Es ist keine Schande, sich neu zu orientieren und den Weg anzupassen.
3. Verbündete suchen! Im Kampf gegen Windmühlen hilft es, wenn man Verbündete hat, die einen unterstützen und mit denen man gemeinsam Ideen beflügeln kann.

**Franziska Brocksch, (Stadt Treuenbrietzen), TransformBar**

15

G E D U L D .

G E D U L D .  
UND NOCH EIN BISSCHEN

G E D U L D .

Abb. 8 : „Geduld“ (eigene Darstellung)

## PROZESSE GESTALTEN?

### Erfolge feiern!

Neben etablierten Prinzipien und Erfolgsfaktoren für Bürgerbeteiligung gibt es viele „kleinere“ Tipps und Kniffe, die bei der Gestaltung eines Beteiligungsprozesses wichtig sind – und vor allem dazu führen sollen, dass sich die Menschen gerne und mit Freude beteiligen und sich wertgeschätzt fühlen. Worauf sollte man bei der Prozessgestaltung achten?



Jeder Prozess, jedes Projekt, selbst eine einzelne Veranstaltung braucht Personen, die sich verantwortlich fühlen, die motiviert „den Hut aufsetzen“ und Verantwortung für Fortgang und Erfolg übernehmen. Das bedeutet nicht, dass einzelne alles alleine machen müssen!

16



Möglichst viele persönliche Gespräche führen – mit Beteiligten, Unbeteiligten, Befürworter\*innen, Ablehner\*innen. So kann man sehr viel lernen, Menschen verbindlicher einbinden und ihnen Wertschätzung entgegenbringen.



Die für ein Thema / einen Prozess zentralen Akteur\*innen der Kommune sollten unbedingt eingebunden werden (am besten über persönliche Gespräche!). Ihre Unterstützung oder zumindest ihr „Gutheißen“ kann sehr wertvoll, wenn nicht gar notwendig sein.



Bestehende Initiativen und Projekte sowie Personen, die in einer Kommune bereits zu ähnlichen Themen aktiv sind, auf jeden Fall wertschätzen und einbinden!



Die Moderation von Veranstaltungen sollte von Personen übernommen werden, die Erfahrung darin haben und eine unparteiische, Rolle einnehmen können. Eine gute Moderation ist eine wichtige Voraussetzung für gelungene Veranstaltungen! Es kann auch sinnvoll sein, sich externe Hilfe für Moderation zu holen (s. Toolbox).





Veranstaltungen sollten immer *sehr* gut vorbereitet sein. Dazu gehört, sich vorher zu fragen, welches Ergebnis realistisch zu erreichen ist, wer auf jeden Fall dabei sein und mit wem man ggf. auch schon im Vorfeld einer Veranstaltung in den Austausch treten sollte. Außerdem sollte eine klare Agenda erstellt und im Voraus allen Beteiligten zugänglich gemacht werden.



Erfolge feiern! Kleine und große Fortschritte gebührend und gerne öffentlich sichtbar feiern. Das belohnt, schafft Aufmerksamkeit und motiviert dazu, am Ball zu bleiben!

### Meine persönlichen Lieblings-Erfolgsfaktoren von Bürgerbeteiligung...

1. Bevor ich das Rad neu erfinde: Schauen, wo schon Leute mit Rädern herumfahren. Also nachschauen, wo es tolle Erfolge der Zusammenarbeit von Bürger\*innen, Verwaltung und Lokalpolitik gibt (z.B. auf der Webseite Zukunftskommunen). Mit denen reden und Rat einholen zu meinem Vorhaben.
2. Direkte und regelmäßige Dialoge zwischen Bürger\*innen und lokalen Entscheider\*innen einfordern/umsetzen. Der Bürgermeister von Delitzsch zum Beispiel stellt sich in allen Ortsteilen regelmäßig dem Gespräch mit Bürger\*innen. So ist die „Erdung“ lokalpolitischer Aktivitäten sichergestellt.
3. Gartenzaun-Gespräche: Wenn ich mein kommunales Vorhaben umsetzen will, kommt der Durchbruch oft dann, wenn es als Thema breit diskutiert wird – bei formellen und informellen Gelegenheiten. Also nicht nur in der Ratssitzung, sondern auch bei Vereinstreffen, Geburtstagsfeiern oder am Gartenzaun im Gespräch mit den Nachbarn.

**Peter Schmuck (IZNE), TransformBar**



Abb. 9 : Die Kraft der Vision: Pioniere und Erfolgsgeschichten der regionalen Energiewende (Karpstein-Machan, Marianne; Schmuck, Peter; Wilkens, Ines et al. (2014): Die Kraft der Vision: Pioniere und Erfolgsgeschichten der regionalen Energiewende. 1. Auflage.)



Abb. 10 : Die Kraft der Vision Plädoyer für eine neue Denk- und Lebenskultur (Schmuck, Peter (2015): Die Kraft der Vision. Plädoyer für eine neue Denk- und Lebenskultur. 1. Auflage. München: oekom verlag.)

## DER WEG IST DAS ZIEL Was bewirkt mein Handeln?

An Wirkungen zu denken bedeutet, dass wir uns immer wieder bewusst machen, warum wir gerade etwas tun. Dadurch können wir sowohl den gesamten Prozess als auch einzelne Veranstaltungen, Treffen oder Gespräche zielgerichteter planen, hinterfragen und steuern.

Nach unseren Erfahrungen steigern das Nachdenken über Wirkungen und das Erarbeiten eines Wirkungsmodells das gemeinsame Verständnis der angestrebten Resultate bei Beteiligten - und fördern so auch das Wirkungspotenzial eines Projekts. Eine Übersicht über die erwünschten Wirkungen des eigenen Handelns wird sinnvollerweise gemeinsam mit den am Projekt Beteiligten erarbeitet (z.B. in einer Wirkungslogik, s. Abb. 11). Dafür setzen wir Ansatz und Maßnahmen eines Vorhabens in einen logischen Zusammenhang mit den geplanten Resultaten bei der Zielgruppe. In der Praxis lassen sich dadurch, die angestrebte Wirkung gemeinsam klären, Aktivitäten in einem Projekt strategisch steuern und die Wirksamkeit zeitnah erkennen.

Im Projektverlauf bedeutet das nicht, dass man sich streng an die zu Beginn erarbeitete Wirkungslogik halten muss. Vielmehr lädt sie dazu ein, die Maßnahmen im Sinne einer Zielorientierung zu denken und zu planen, sich immer wieder zu fragen: Führt das, was wir gerade zu tun, zu dem, was wir erreichen möchten? Wenn ich diese Frage verneinen muss, dann sollte ich auch den Mut haben, Teilziele und konkrete Maßnahmen anzupassen!

Ein Beispiel hierfür sind unsere Erfahrungen in Treuenbrietzen im Projekt TransformBar mit der Beteiligung von Jugendlichen: Anfänglich war das Interesse an neuen Jugendräumen bei den Jugendlichen groß, es fand sich jedoch keine zentrale aktive Gruppe, und mehrere Versuche, die Jugendlichen am Prozess der Suche nach einem neuen Jugendclub zu beteiligen, scheiterten. Anstatt weiter das vermeintliche Ziel eines Jugendclubs zu verfolgen, besannen wir uns auf das eigentliche Wirkungsanliegen des Projekts, nämlich Beteiligung zu fördern. Im Ergebnis entstanden mehrere Maßnahmen, die darauf abzielen, die Jugendlichen erst mal für Beteiligung zu sensibilisieren, sie zu informieren und generell ein „Beteiligungssummen“, eine „Stimmung für Beteiligung“ zu schaffen.

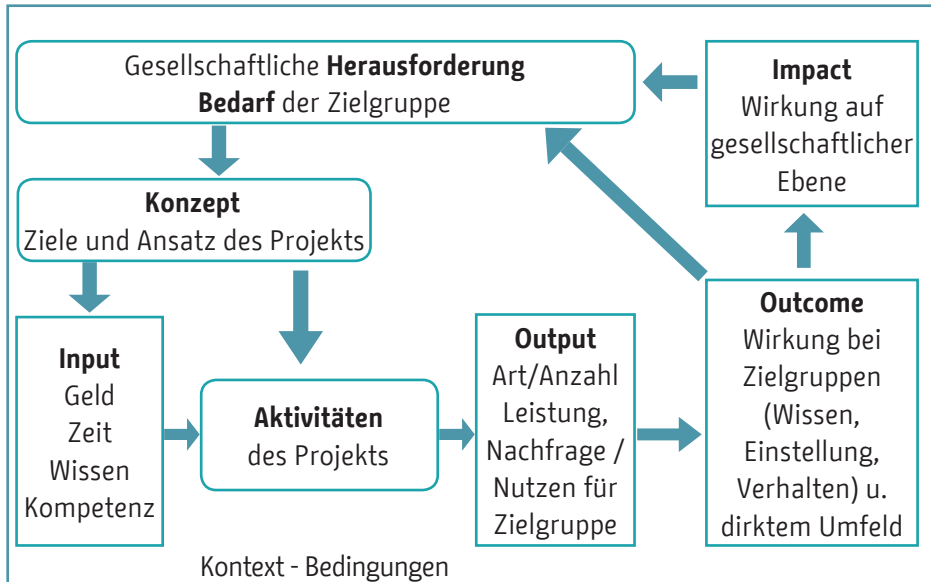


Abb. 11 : Wirkungslogik (eigene Abbildung nach Scheffler, Dirk (2018): Evaluation von Nachhaltigkeitsprojekten – Wirkung verbessern und Wirksamkeit bewerten. In E. Bamberg & C. Schmitt (Hrsg.), Psychologie und Nachhaltigkeit (S. 165-176). Wiesbaden: Springer.)

### Meine Gründe, warum an Wirkungen denken so wichtig ist...

1. Das Bewusstsein über das Was und Warum hilft uns nicht nur bei der Prozessplanung – wir können so auch leichter erkennen, wann es nötig und sinnvoll ist, den Mut zum Umplanen zu haben und alte Entscheidungen zu revidieren.
2. Das eigene Tun können wir einfacher und überzeugender nach außen kommunizieren, wenn wir „Was tun wir warum“ klar benennen können.
3. Wir empfinden das eigene Handeln als sinnvoller, wenn wir uns bewusst über die gewünschten Wirkungen sind. So können wir auch andere besser motivieren. Und zudem erhöht es die Lebensfreude, wenn das eigene Tun als sinnvoll und wirkungsvoll erlebt wird.

Jana Werg (e-fect), TransformBar

## EINE KOMMUNE UND IHRE THEMEN

### Wer hat hier was zu sagen? Wie finde ich das heraus?

Bevor man bestimmte Themen in einer Kommune verfolgen und dazu konkrete Prozesse anstoßen kann, sollte man ein solides Verständnis für die Kommune und ihre individuellen Charakteristika und Potenziale entwickeln. Dabei spielen vor allem drei Aspekte eine zentrale Rolle:

- Die **grundsätzlichen Voraussetzungen** und Potenziale einer Kommune wie z.B. geographische Lage, Infrastruktur, Verkehrsanbindung, demographische Trends, angesiedelte Unternehmen etc.
- Die **Akteur\*innen und Stakeholder\*innen** einer Kommune: Wer ist da und schon lange aktiv? Wer kommt gerade neu hinzu? Wie ist das Verhältnis der Akteur\*innen untereinander?
- Was sind die **vordringlichen Themen**, die die Menschen in einer Kommune bewegen? Welche davon sind ganz offensichtlich und sichtbar, welche kommen vielleicht gerade erst auf und sind noch „unausgereift“?

Aktive und fest in der Kommune verankerte Menschen sind oft überzeugt, alle wichtigen Informationen oder Themen bereits zu kennen. Trotzdem kann es äußerst hilfreich sein, sich Fragen nach Schlüsselakteur\*innen und zentralen Themen noch einmal systematisch zu stellen. So werden blinde Flecken vermieden und das Konfliktpotenzial verringert. Zudem kann sich dadurch der eigene Horizont noch einmal erweitern und die Suche nach neuen Ideen und interessierten Mitstreiter\*innen in andere Richtungen führen.

In den folgenden Abschnitten stellen wir Herangehensweisen vor, wie diesen zentralen Aspekten auf die Spur gekommen werden kann. Ihre Durchführung gibt über die Analyse und Einordnung des Entwicklungsstandes einer Kommune hinaus Aufschluss darüber, zu welchen (transformativen) Veränderungen Beteiligungsprozesse in der Kommune beitragen können.

### Wie kann ich als Außenstehender in eine Kommune eintauchen:

1. Es ist überhaupt nicht selbstverständlich, dass sich Schlüsselpersonen einer Kommune oder Bürger\*innen auf ein Gespräch zu Bürgerbeteiligung einlassen. Freundlichkeit, Flexibilität bei der Wahl des Ortes und der Zeit für ein Treffen und Transparenz hinsichtlich der Absicht des Interviews sind Voraussetzungen dafür, dass ein Gespräch zustande kommt.
2. Zuhören, Zuhören, Zuhören ... aber nicht passiv Informationen einsammeln, sondern echtes Interesse zeigen! Nachfragen und im begrenzten Maße das Einbringen eigener Erfahrungen erhöhen die Bereitschaft der Befragten, ihre Meinungen kund zu tun. Die Gesprächspartner\*innen sollten das Gefühl bekommen, Expert\*innen für ihre Kommune zu sein.
3. Ein Faktencheck ist wichtig, sollte aber vom zeitlichen Aufwand her deutlich unter dem für die Durchführung der Gespräche liegen. Erst nach mehreren Gesprächen bekommt man tatsächlich ein gewisses Gespür dafür, wie die Kommune tickt.

**Timo Kaphengst (e-fect), TransformBar**

## Wo steht meine Kommune?

In Beteiligungsprozessen ist es sehr hilfreich, wenn man von einer gemeinsamen Wissensbasis der am Prozess beteiligten Personen ausgehen kann. So erübrigen sich Diskussionen über Fakten, die eigentlich klar sein sollten, und man kann sich auf die Aspekte konzentrieren, bei denen ein Meinungs austausch wirklich weiterbringt. Deshalb lohnt es sich, zu Beginn eines Beteiligungsprozesses eine kurze Analyse der wichtigen Eigenschaften, Trends und Entwicklungen der Kommune durchzuführen und die Ergebnisse in einem für alle zugänglichen Dokument zusammenzufassen. Je nach Thema der Beteiligung sollten Schwerpunkte gesetzt werden. Wenn zum Beispiel ein Austausch über die Herausforderungen des demographischen Wandels geplant ist, sind vor allem Zahlen und Hintergründe zu Zu- und Wegzügen in den vergangenen Jahren, zur aktuellen Alterszusammensetzung in der Kommune und zu Trends in der umliegenden Region interessant.

23

Die Zusammenstellung solcher Informationen erfordert etwas Recherche- und Schreibearbeit. Um nicht zu viel Aufwand zu haben, sollte man sich bei der Erstellung auf die Besonderheiten der Kommune konzentrieren, anstatt ein möglichst vollständiges Bild zeichnen zu wollen. Graphiken und Bilder helfen oft, komplexe Inhalte schnell zu erfassen und machen Lust aufs Weiterlesen.

Informationen, die für den Faktencheck einer Kommune interessant sein könnten: Zu- und Wegzüge, Altersstruktur der Bevölkerung, finanzielle Lage (Haushalt) und Entwicklung der letzten Jahre, geographische Lage, Landnutzung, Verkehrsanbindungen, Tourismus (Trends in Besucher- und Übernachtungszahlen), Beschäftigung, wichtige Unternehmen und Unternehmensansiedlungen, Besonderheiten in der Verwaltungsstruktur (z.B. Eingemeindungen, Zusammensetzung Stadtverordnetenversammlung, Gremien, Ausschüsse, etc.), kommunale Leitbilder, Zielstellungen und Auszeichnungen, bestehende Vereine und Initiativen.

## Themen und Schlüsselakteure verstehen

In jeder Kommune gibt es Themen, die die Menschen beschäftigen. Oft sind damit Wünsche verbunden, was sich verändern oder auch gefestigt werden sollte. Solche Themen können eine lange Vorgeschichte haben oder noch ganz frisch in den Köpfen einiger und noch nicht „ausgegoren“ sein. Beteiligungsprozesse richten

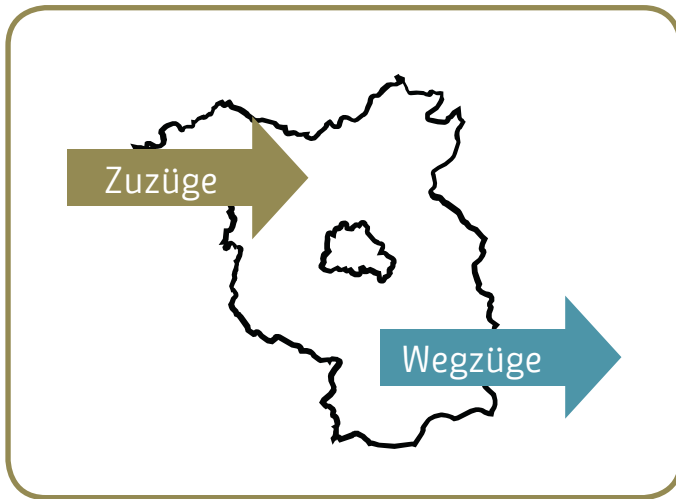


Abb. 12 : Zu- und Wegzüge (eigene Darstellung nach Digital Kommunal (Hrsg.)(o.J.): Die Bevölkerung im Fokus [online]. Quelle: <http://www.digital-kommunal.com/produkte-2/> [Zugriff am 07.05.2019].)

sich in aller Regel an konkreten Themen aus, die von bestimmten Akteur\*innen vorangebracht werden. Wenn die Beteiligungskultur in einer Kommune gestärkt werden soll, ist es deshalb ratsam, sich mit den Themen und Akteur\*innen einer Kommune gezielt auseinander zu setzen, um nicht an ihnen vorbei zu arbeiten. Das geeignete Format dazu sind so genannte Schlüsselpersonenbefragungen: Mit einer Bandbreite an Menschen aus der Kommune werden leitfadengestützte semi-strukturierte Interviews geführt, die Gespräche werden dokumentiert und am Ende ausgewertet.



### Was sind Schlüsselakteur\*innen ?

Schlüsselakteur\*innen sind Menschen, die eine Kommune schon lange kennen (weil sie dort schon lange wohnen), aktiv und gut vernetzt sind, relevante Positionen in Verwaltung oder Vereinen einnehmen und dort anerkannt sind. Neben diesen Schlüsselakteur\*innen kann auch der Austausch mit Menschen, die eine Außenperspektive auf die Kommune einbringen, interessant sein. Wichtig ist, mit unterschiedlichen Akteur\*innen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Vereinen und Bürgerschaft in Austausch zu treten. Es bietet sich an, zunächst mit rund 5-10 recht offensichtlich entscheidenden Personen zu starten und in den Interviews nach weiteren Personen zu fragen, die man zusätzlich befragen sollte.





## Wie werden die Befragungen durchgeführt?

Grundlage für Befragungen ist ein Interviewleitfaden (s. zukunftskommunen.de für Beispiel aus dem TransformBar Projekt). Er dient während der Gespräche als Orientierung und kann den Befragten vorab geschickt werden. Im Beteiligungskontext können die Fragen z.B. folgende Aspekte beinhalten:

- Wie lief Beteiligung in der Kommune bisher (Erfolgsfaktoren, Barrieren)? Welche Formen gibt es? Gab es Schlüsselerlebnisse für eine positive oder negative Wahrnehmung von Beteiligung?
- Welche Themen bewegen die Kommune? Was wünschen Sie sich für die Kommune? Wie könnte ihre Attraktivität erhöht werden?

Auch zwischen den Zeilen kann man oft lesen bzw. hören, mit wem die befragten Personen gerne zusammenarbeiten und wen sie eher meiden. Das sind wertvolle Informationen über die existierenden (oft inoffiziellen) Netzwerke der Stadt, ggf. auch über Machtkonstellationen, die in Beteiligungsprozessen eine wichtige Rolle spielen können.



## Was macht man mit den Ergebnissen?

Viel ist schon mit dem Gesamteindruck gewonnen, den man beim Durchführen der Interviews gewonnen hat. Es lohnt sich aber auch, einige Aspekte systematischer auszuwerten und die Mitschriften aus den Interviews durchzugehen. Eine Matrix in Excel o.ä. kann dabei helfen, Antworten in Vergleich und in Bezug zu setzen und auch ein Gefühl dafür zu bekommen, wie oft bestimmte Themen, Probleme oder Vorzüge einer Kommune tatsächlich genannt wurden. Für die Verbindungen unter den Personen in einer Kommune (Netzwerke) ist es hilfreich, eine Zeichnung zu erstellen und relevante Personen(gruppen) mit Pfeilen zu verbinden (siehe auch „Partizipative Netzwerkanalyse“ in der Toolbox).

## TOOLBOX

### Methoden von Verstehen bis Verstetigen

Kommunale Projekte und Initiativen können nur funktionieren, wenn man sich ein vollständiges Bild von den Ausgangsbedingungen macht und **verstehen**, wo die Probleme einer Kommune, aber auch deren Potenzial liegen. Auf Veranstaltungen mit Bürger\*innen können Visionen für die Kommune und konkrete Ideen **entwickelt** werden. Damit sich viele an diesen Prozessen beteiligen, sollten die Veranstaltungen kreativ und effektiv **beworben** werden. Liegen die Ideen dann auf dem Tisch, gilt es, die Bürger\*innen dazu zu **motivieren**, sie auch umzusetzen. Hin und wieder treten Konflikte zwischen Akteur\*innen auf und Interessen müssen **ausgeglichen** werden. Am Ende haben Projekte nur langfristigen Erfolg, wenn man es schafft, sie zu **verstetigen**.

26

In diesem Kapitel haben wir eine Auswahl praktischer Tools und Formate zusammengestellt, die wir in TransformBar und anderen Beteiligungsprojekten erfolgreich angewendet haben, um diese Phasen in Kommunen erfolgreich zu gestalten.

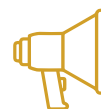
Theoretisch sind alle Tools, die hier beschrieben werden, selbst durchführbar. Vorteile externer Moderation sind Professionalität und Allparteilichkeit.



Verstehen



Entwickeln



Bewerben



Motivieren

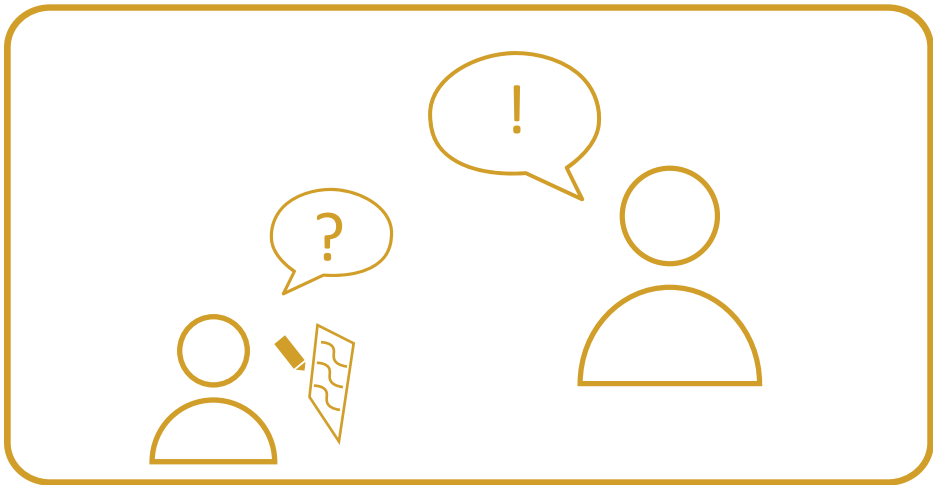


Ausgleichen



Verstetigen

28	Schülerstudie	
30	TED-Abstimmungen	
32	Historisches Profil	
34	Partizipative Netzwerkanalyse	
36	Runde Tische	 
38	Idee gegen Kaffee	 
40	Stadtteil-Spaziergang	 
42	Straßen-Graffiti	
44	Aktivierende Befragung	 
46	Vernissage	 
48	Marktplatz der Ideen	  
50	Wettbewerbe	  
52	Konsens über geringsten Widerstand finden	  
54	Stille Verhandlungen	
56	TransformBar	   
58	Steuerungsgruppe	  
60	Sponsorenkatalog	 



Bei einer Schülerstudie führen Schüler\*innen eine Umfrage, Interviews oder eine kleine Fragebogenstudie durch. Idealerweise findet eine solche Umfrage zu einem in der Kommune aktuellen und sehr relevanten Thema statt (z.B. Mobilität in der Kommune, privates Interesse an Erneuerbaren Energien). Über eine solche Studie können wertvolle Informationen bzw. Meinungsbilder erfasst werden. Zwei Aspekte sind hierbei zusätzlich spannend: Schüler\*innen beschäftigen sich mit dem Thema, lernen viel und können sich eine eigene Meinung bilden. Außerdem sind die Befragten (also die Einwohnenden der jeweiligen Kommune) einer Befragung durch Schüler\*innen gegenüber offener und damit auskunftswilliger – die Befragungssituation ist lockerer und persönlicher als mit Mitarbeitenden eines Befragungsinstituts o.ä.

Voraussetzung für das Gelingen ist eine vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit von Kommune bzw. Interessierten mit den Schüler\*innen.

## Wie wird eine Schülerstudie durchgeführt?



Festlegen des relevanten Themas



Auswahl von Schüler\*innen, die bei der Studie mitwirken möchten



Erstellung eines Fragebogens



Durchführung der Studie, ggf. im Rahmen eines Projekttages, so dass die Befragung während der Unterrichtszeiten durchgeführt werden kann. Je nach Thema kann es sinnvoller sein, die Befragungen im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung durchzuführen oder von „Tür zu Tür“ zu gehen. Letzteres ist notwendig bei z.B. der vollständigen Erfassung von Daten einer bestimmten Nachbarschaft



Visualisierung der Ergebnisse: Die zentralen Ergebnisse der Gespräche sollten visualisiert und an die Beteiligten (und den Rest der Kommune) mit Möglichkeiten zu Feedback und Ergänzungen kommuniziert werden.

### **Ansprechpartner\*in:**

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Wenn man schnell zu konkreten Fragen ein Meinungsbild aus einer Gruppe von vielen Menschen bekommen möchte, dann lässt sich dies mit einer TED-Abstimmung sehr gut realisieren. Mit der dafür nötigen technischen Ausstattung kann man z.B. in Bürgerversammlungen zu Fragen wie „Ist Ihnen Beteiligung an kommunalen Entscheidungen wichtig?“ oder komplexere Fragen wie „Welche Medien/Kanäle nutzen Sie, um sich über kommunale Politik zu informieren?“ ein Stimmungsbild oder einen Kenntnisstand bekommen. Der Informationswert einer TED-Abstimmung ist nicht nur für die Fragenden hoch, sondern auch für diejenigen, die sich an der Befragung beteiligen und unmittelbar das Abstimmungsergebnis auf dem Monitor oder der Leinwand sehen. Das sorgt für Gesprächsstoff unter allen Beteiligten.

### **Wie wird eine TED-Abstimmung durchgeführt?**

Für eine TED-Abstimmung braucht man eine dafür bereitgestellte Technik, die man leihen kann. Sie besteht im Wesentlichen aus zahlreichen Abstimmungsklickern für die Teilnehmenden und einem „Empfänger“, der mit dem PC verbunden wird. Ein\*e Moderator\*in führt die Teilnehmenden der Versammlung in die Abstimmungstechnik ein und leitet anschließend durch die Fragen. Vor dem eigentlichen Verfahren bietet es sich an, mit den Teilnehmenden 1-2 einfache

Testfragen auszuprobieren, damit sich jede\*r mit dem Abstimmungsverfahren vertraut machen kann. Die Fragen sollten leicht verständlich sein und müssen mehrere Antwortmöglichkeiten haben. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Fragen aufeinander aufbauen und einem roten Faden folgen (komplizierte Fragen nicht zu Beginn stellen!). Wenn möglich, bietet es sich an, die Ergebnisse direkt in der Gruppe zur Diskussion zu stellen. Die Fragen können im Anschluss dezidiert per Excel ausgewertet und auf der Website der Kommune veröffentlicht werden.

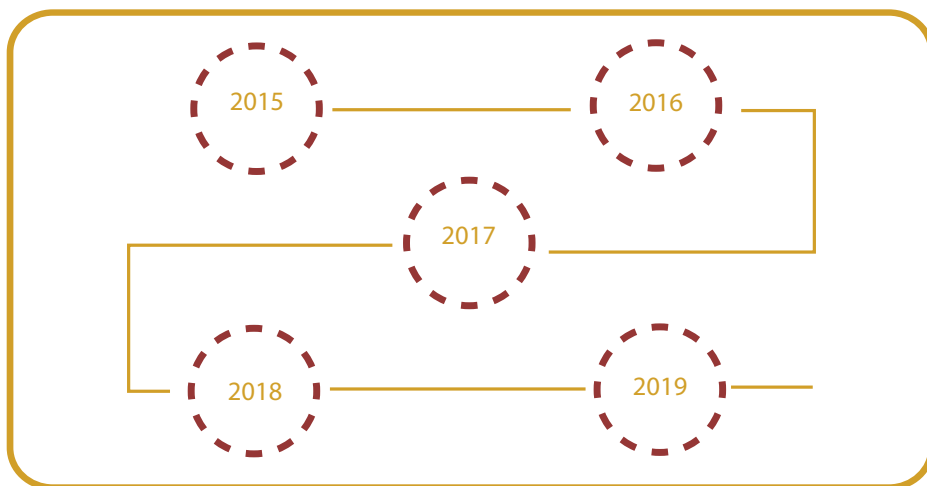


Abb. 13 : TED-Befragung der Stadt Treuenbrietzen

### **Ansprechpartner\*innen:**

Franziska Brocksch  
(Stadt Treuenbrietzen)  
+49 (0)33 748 747 62 | F.Brocksch@  
Treuenbrietzen.de

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Ein historisches Profil ist eine Methode, mit deren Hilfe Information darüber gesammelt wird, was in der Vergangenheit in einer Kommune passiert ist. Sie hat zum Ziel, eine Vorstellung davon zu bekommen, welche zentralen Ereignisse einen starken Einfluss auf die Entwicklung, Stimmung, Kultur einer Kommune – bezogen auf bestimmte Themen – hatten. Diese Erkenntnisse können bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle spielen, denn ohne ein gutes Verständnis einer Kommune sind ein Anstoßen oder Unterstützen von Transformationsprozessen kaum möglich.

Bei der Durchführung sollten Menschen aus unterschiedlichen „Gruppen“ bei der Erstellung des Profils ihre Meinungen zur Entwicklung der Kommune und zu bestimmten Ereignissen äußern können. Dies hilft beim Verstehen und kann erste Samen für zukünftige Veränderungsprozesse streuen. Am Ende kann die Entwicklung eines historischen Profils zu einem gemeinsamen Verständnis innerhalb der Kommune beitragen.

### Wie wird ein Historisches Profil erstellt?



Festlegen des Themas, für das ein historisches Profil entwickelt werden soll (z.B. Ereignisse bzgl. Bürgerbeteiligung, Jugendförderung etc.).





Auswahl von Personen, die bei der Erstellung des Profils mitwirken. Je nach Themenwahl sollten hier möglichst Menschen aus verschiedenen Gruppen der Kommune beteiligt sein – oder bei sehr klarer Abgrenzung der Themen Vertreter\*innen für alle am Prozess Beteiligten.



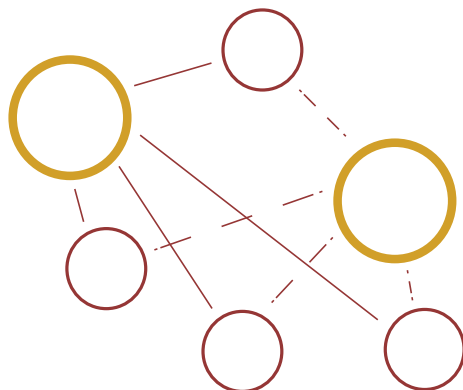
Durchführung von Gruppendiskussion(en) und ggf. zusätzlichen Interviews: Im Rahmen der Diskussionen und Gespräche werden zentrale Ergebnisse gesammelt und deren Bedeutung für die Entwicklung der Kommune (bezogen auf ein bestimmtes Thema) diskutiert. Es ist jedoch auch möglich, ein solches Profil auf der Basis von Einzelgesprächen zu erstellen. Bei konflikträchtigen Themen kann dies angemessen sein.



Visualisierung der Ergebnisse: Die zentralen Ergebnisse der Gespräche sollten visualisiert und an die Beteiligten (und den Rest der Kommune) mit Möglichkeiten zu Feedback und Ergänzungen kommuniziert werden.

### **Ansprechpartner\*in:**

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Mit einer partizipativen Netzwerkanalyse kann man nicht nur herausfinden, welche Personen in einer Kommune für bestimmte Aktivitäten (strategisch) wichtig sind, sondern auch, wie sie zu einem Thema und zueinander in Beziehung stehen. Das Ergebnis kann sehr erhellend sein, denn man erarbeitet eine Art „Landschaftsbild“ zu Akteur\*innen in einer Kommune und kann oft Muster und Verbindungen zwischen ihnen erkennen, die vorher so nicht sichtbar gewesen sind. Voraussetzung für die Anwendung einer partizipativen Netzwerkanalyse ist eine Gruppe von bestenfalls drei Personen, die sich gut in der Kommune auskennen. Eine solche Analyse kann bis zu 3 Stunden dauern.

### Wie wird eine partizipative Netzwerkanalyse durchgeführt?



Zeitpunkt für die Analyse festlegen – in der Regel bildet die Analyse die aktuelle Situation ab. Aber die Methode kann auch interessante Erkenntnisse über Veränderungen ergeben, wenn die aktuelle Situation mit einem früheren Zeitpunkt verglichen wird (z.B. vor 10 Jahren). Dann wird die Analyse mehrmals durchgeführt.



Analyse durchführen – hierzu braucht man ein möglichst großes Plakat und Stifte in unterschiedlichen Farben (oder, noch besser:

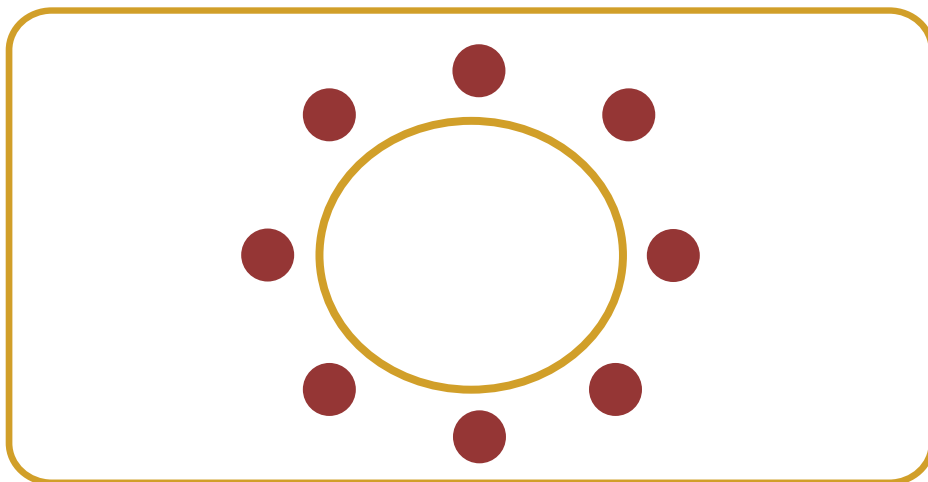
selbstklebende Moderationskärtchen / große Klebezettelchen). In der Mitte platziert man eine/n Schlüsselakteur\*in (z.B. die Verwaltung oder einen Sportverein, auch Einzelpersonen sind möglich) und gruppiert dann nach und nach Akteur\*innen, die zu einem bestimmten Thema mit ihr/ihm in Verbindung stehen, darum herum. Die räumliche Nähe zur Mitte symbolisiert auch die reale Nähe zur Schlüsselakteur\*in, d.h. je weiter die Akteur\*innen von der Mitte weg liegen, desto loser sind die Verbindungen zu ihr/ihm. Darüber hinaus werden auch Verbindungen zwischen den Akteur\*innen durch Pfeile dargestellt. Das Netzwerk wächst und wächst mit jeder/jedem neuen Akteur\*in. Das Platzieren der Akteur\*innen und das Setzen der Verbindungen findet in einer moderierten Diskussion innerhalb der Gruppe statt, um unterschiedliche Auffassungen und Erfahrungen mit einzubeziehen.



Auswertung - am Ende ergibt sich ein (möglicherweise) unübersichtliches Bild, das es zu ordnen gilt. Es können gemeinsam Cluster zu Akteur\*innengruppen (z.B. Wirtschaft, Bürger, Politik) farblich hervorgehoben oder die Pfeile zwischen den einzelnen Akteur\*innen weiter differenziert werden („abhängig voneinander“, „freundschaftlich verbunden“, „örtlich nah beieinander liegend“ o.ä).

### **Ansprechpartner\*in:**

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Viele weitreichende gesellschaftliche Fortschritte und Veränderungen haben mit einem Runden Tisch angefangen. Und das kann man nutzen: Indem man regelmäßig zu Runden Tischen einlädt, schafft man einen ungezwungenen Austausch auf Augenhöhe zwischen Bürger\*innen, Unternehmer\*innen, Stadtverordneten, Vereinen und Verwaltungsmitarbeitenden. Wenn sich eine Person für die Moderation verantwortlich fühlt, dann kann wirklich etwas dabei herauskommen – besonders in kleineren Kommunen.

### Wie wird ein runder Tisch durchgeführt?

- Ein runder Tisch muss nicht „Runder Tisch“ heißen. Geben Sie Ihrem runden Tisch einen spannenden Namen, der auf Ihre Kommune passt und laden Sie in motivierender Sprache dazu ein.
- Wählen Sie einen Ort, den viele Menschen in Ihrer Kommune kennen und zu dem sie gerne gehen (Gaststätte, Bürgerhaus, Pfarrhaus, Feuerwehr, ...). Überlegen Sie sich eine gute Zeit, die vielen passt (tendenziell abends). Eine kleine Umfrage zu Wochentag und Uhrzeit bei potenziellen Teilnehmenden kann hilfreich sein.
- Begrüßen Sie die Teilnehmenden sehr herzlich und danken Sie ihnen für die

Zeit, die sie aufbringen (Wertschätzung!). Lassen Sie in einer Vorstellungsrunde alle kurz ihre Beweggründe nennen, warum sie da sind und ob sie Themen mitbringen, die sie besprechen wollen. Haben sie selbst ein paar Themen im Kopf, mit denen Sie beginnen können (ggf. können Sie diese auch vorher ankündigen).

- Peitschen Sie keine Agenda durch, sondern gehen Sie auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden ein. Legen Sie mit ihnen zusammen die Ziele des Treffens fest. Greifen Sie moderatorisch ein, damit alle zu Wort kommen, die wollen und damit am Ende etwas dabei herauskommt. Halten Sie wichtige Ergebnisse (z.B. weitere Schritte, verantwortliche Personen oder Zeitpläne) auf Kärtchen oder auf einer Flipchart fest.

**Ansprechpartner\*in:**




[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Das Tool „Idee gegen Kaffee“ kann genutzt werden, um Befragungen an öffentlichen Orten durchzuführen. Idealerweise werden hierbei offene Fragen gestellt, auf die die Befragten im Rahmen eines lockeren Gesprächs eingehen können. So können z.B. ganz allgemein individuell wahrgenommene Stärken und Schwächen einer Kommune, Ideen zu aktuellen oder zukünftigen Projekten, Feedback zu laufenden Prozessen und vieles mehr Gegenstand einer solchen Befragung sein.

Hierzu werden Menschen an den Orten aufgesucht, an denen sie längere Zeit verbringen, wie z. B. auf einem Spielplatz. Mit dem Angebot einer Tasse Kaffee ergibt sich eine angenehme Gesprächsatmosphäre für die Befragung.

### Wie wird Idee gegen Kaffee durchgeführt?

-  Interessante Fragen entwickeln und Art und Weise der Dokumentation festlegen
-  Orte festlegen
-  Genehmigung für Befragung einholen (z.B. Ordnungsamt)



Lastenrad leihen (optional)



Große Kaffeemaschine bzw. -kanne leihen



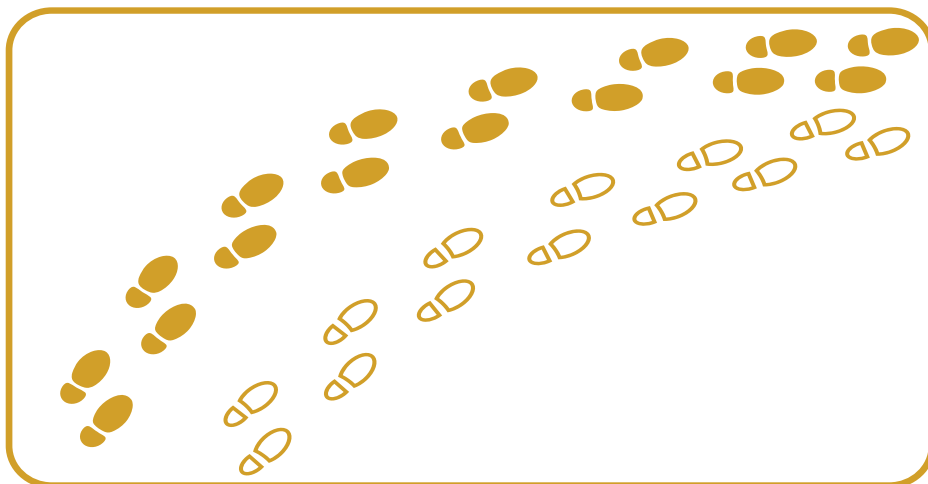
Vor-Ort-Anwesenheit der Befragenden an viel besuchten Orten, an denen die Menschen sich sowieso längere Zeit aufhalten (z.B. Spielplätze, Bushaltestellen, Schulhöfe (funktioniert ja auch mit Tee oder Kakao))



Abb. 14 : Beispielhaftes Lastenrad - Fotomontage (Herbert Brüning)


**Ansprechpartner\*in:**


[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Bei einem Stadtteil-Spaziergang geht man durch eine Kommune um dabei die Menschen, die Umgebung und mögliche Ressourcen der Kommune zu identifizieren und zu verstehen. Dieses Tool ist vor allem zu Beginn von Aktivitäten in einer Kommune sinnvoll – um ein Gefühl für die Gegebenheiten vor Ort, die Stimmung der Menschen und die Gegend im Allgemeinen zu bekommen. Hierbei können auch Fragen gesammelt werden, über die man später z.B. in Stakeholder-Interviews oder Gruppentreffen sprechen kann. Am besten wird der Stadtteil-Spaziergang gemeinsam mit Menschen aus der Kommune durchgeführt.

## Wie wird ein Stadtteil-Spaziergang durchgeführt?

 Route festlegen – sinnvollerweise führt die Route entlang an aktuellen Herausforderungen / Problemen / interessanten Plätzen, wie z.B. leerstehende Gebäude, mögliche Orte für Begegnungen zwischen Menschen, Orte, die zukünftig oder aktuell von Bauvorhaben betroffen sind etc.

 Was wollen wir auf dem Spaziergang anschauen – je nachdem welche Route aus welchem Grund gewählt wurde, können hierzu z.B. gehören: die soziale Umgebung (Kirchen, Sportplätze, Restaurants,



Einkaufsmöglichkeiten, Schulen, Kindergärten etc.); Nachbarn in näherer und weiterer Umgebung, Straßen etc. Die vielfältigen Wirkungen und „Nebenwirkungen“ von möglichen Projekten können so vorab besser verstanden werden.



Direkte Beobachtung und Gespräche – beim Stadtteil-Spaziergang ist es wichtig, wirklich direkt mit den Menschen ins Gespräch zu kommen, zu beobachten, welches Leben sich an bestimmten Orten wie abspielt. So kann das Verständnis von bestimmten Orten in einer Kommune und den Menschen dort wachsen.

### **Ansprechpartner\*in:**

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Zitat aus einer Kommune: „Die Autofahrer haben angehalten und sind ausgestiegen – nur um zu schauen, was da auf den Bürgersteig gesprüht wurde. Das war wochenlang im Gespräch“.

Mit Straßengraffiti können Sie Bürgersteige, Fußgängerzonen und Plätze in Werbeflächen für Ihre Veranstaltung verwandeln.

Straßen-Graffiti leben vom Hinguck-Effekt und heben sich dadurch von herkömmlicher Werbung für Veranstaltungen ab. Dies gilt vor allem für kleinere Städte, in denen diese Werbeform noch nie oder nur selten genutzt wurde. Durch den Überraschungseffekt wird eine Veranstaltung mit größerer Wahrscheinlichkeit „Gesprächsthema auf der Straße“.

### **Was brauchen Sie?**

- Prägnante, kurze Texte / Stichwörter zur Bewerbung
- Schablonen zum Aufsprühen. Diese können bei Copyshops in Auftrag gegeben werden, aber mit ein wenig Geduld auch selbst hergestellt werden.
- Zum Selbermachen braucht man: Entwurf in einem Textverarbeitungsprogramm (Word, Powerpoint, Indesign) für Schablonen,

Pappe (z.B. Finnplatte), Teppichmesser, schnittfeste Unterlage, Geduld

- Sprühkreide (im Internet ab ca. 3,00€ / Flasche)
- Zeit zum Aufsprühen vor Ort

### **Hinweise?**

- Umweltfreundlicher und kostengünstiger als Entwurf, Druck und Aufstellen von Plakaten
- Ökologisch abbaubar
- Wird durch Regen gewaschen
- Trocknet schnell und haftet nicht an Schuhen
- ggf. Genehmigung für Straßengraffiti durch Ordnungsamt

### **Ansprechpartner\*innen:**

Franziska Brocksch  
(Stadt Treuenbrietzen)  
+49 (0)33 748 747 62 | F.Brocksch@  
Treuenbrietzen.de

[kontakt@zukunftskommunen.de](mailto:kontakt@zukunftskommunen.de)



Bürgerbefragungen führen Kommunen in der Regel durch, um zu einem bestimmten Thema entweder ein Stimmungsbild zu bekommen oder das Erfahrungswissen der Bürger\*innen für bestimmte Strategien oder Projekte einzusammeln. Eine aktivierende Bürgerbefragung hat darüber hinaus zum Ziel, Bürger\*innen zum Mitmachen, mindestens zum Mitdenken anzuregen. Das geht nur, wenn die Befragung den Auftakt für einen länger andauernden und mit Ressourcen ausgestatteten Prozess bildet, also Projekte daraus entstehen können. Die Fragen werden in einem persönlichen Gespräch (notfalls auch am Telefon) gestellt und sind offener Natur, also weniger Ja/Nein?- als Was/Wie/Wodurch?-Fragen.

### Wie wird eine aktivierende Bürgerbefragung durchgeführt?



Auswahl: Für eine aktivierende Bürgerbefragung bietet es sich an, gezielt Personen in einer Kommune auszuwählen anstatt, wie sonst in Bürgerbefragungen üblich, eine zufällige Auswahl zu treffen. Am besten sind es Leute, die in der Kommune schon aktiv und gut vernetzt sind, die Strukturen und ggf. Historie der Kommune kennen oder ein bestimmtes Amt bekleiden. Wichtig ist es, bei der Auswahl auf eine Balance zwischen Geschlechtern und Branchen zu achten.



**Durchführung:** Entwerfen Sie einen Gesprächsleitfaden. Der erste Teil kann aus Fragen bestehen, die die Sicht der Gesprächspartner\*innen, ein relevantes Thema oder auch notwendige Veränderungen in der Kommune adressiert. Der zweite Teil könnte in folgende Richtung gehen: Was könnten Sie sich vorstellen zu einem entsprechenden Vorhaben beizutragen? Oder: Wen würden Sie für die Umsetzung eines solchen Vorhabens als erstes ansprechen?



**Auswertung:** Machen Sie sich während des Interviews Notizen und erstellen Sie daraus zeitnah ein Protokoll (zu späteren Zeitpunkten wird man aus den eigenen Notizen nicht mehr schlau und wertvolle Informationen gehen verloren). Durch die Auswertung sollte deutlich werden, welche Themen für die Kommune relevant sind und wie groß die Bereitschaft ist, für sie gemeinsam aktiv zu werden.

**Ansprechpartner\*in:**

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Vernissage  
Vernissage  
Vernissage  
Vernissage

In unserem Kontext soll die Vernissage als Beispiel dienen, wie man in einem Versammlungsraum für gute und kreative Atmosphäre sorgen kann. Und diese ist wichtig, wenn man Menschen für ein gemeinsames Projekt begeistern will. Die Ausstellungsstücke zur Vernissage können Fotos, Bilder, Zitate, diverse Gegenstände oder Dinge aus der Natur sein. Wichtig ist nur, dass sie mit dem Thema der Veranstaltung irgend etwas zu tun haben sollten. Diese „Kunstobjekte“ dienen der Inspiration und dem Pausengespräch und machen das vielleicht abstrakte Thema der Veranstaltung im wahrsten Sinne des Wortes „greifbar“.

### **Wie wird eine Vernissage durchgeführt?**

Vor einer Veranstaltung entsprechende Kunstobjekte sammeln. Sollten Sie einen Um-Sonst-Laden in der Nähe haben, bietet sich dieser sehr gut dafür an, ansonsten sucht man in eigenen Beständen. Passende Zitate können auf Papier ausgedruckt werden.

Die Exponate werden vor Eintreffen der Teilnehmenden gut sichtbar und attraktiv (z.B. auf mehreren Einzeltischen mit bodenlangen Tüchern) aufgestellt.

Man kann entweder eine moderierte Führung durch die Galerie als extra Einheit machen oder man lässt die „Ausstellung“ im Hintergrund, damit sie vor allem

von den Teilnehmenden in den Pausen betrachtet werden kann, um miteinander darüber ins Gespräch zu kommen.<sup>3</sup>

**Ansprechpartner\*in:**

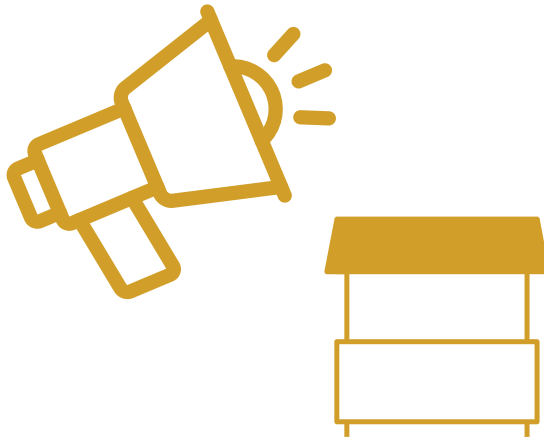
kontakt@zukunftscommunen.de

<sup>3</sup>Funcke und Havenith (2010): Moderations-Tools. ManagerSeminare-Verlag.

 Verstehen

 Entwickeln

 Motivieren



48

Der Marktplatz der Ideen ist eine offene Zusammenkunft Bürger\*innen, um gemeinsam Ideen für die Kommune zu entwickeln und zu diskutieren. Wichtig ist, dass breit und kreativ eingeladen wird, dass die Bürger\*innen sich willkommen fühlen und dass es einen Folgeprozess gibt, in dem die vielen Ideen geordnet, sortiert und mit aktiven Bürger\*innen zusammen umgesetzt werden.

### **Zusammenstehen und Reden**

Der Marktplatz der Ideen eignet sich sehr gut, um Bürger\*innen auf ungezwungene Art und Weise miteinander ins Gespräch zu bringen und neue (und alte) Ideen für die Kommune zu entwickeln. Der Marktplatz ist hier wörtlich zu nehmen. Er findet idealerweise in einer größeren Halle oder in einem Zelt an einem zentralen Ort statt. Am besten findet er zu einer Zeit statt, zu der viele Menschen kommen können (z.B. am späten Nachmittag) und an einem Ort, der den meisten Bürger\*innen bekannt ist. Die Besucher\*innen sollten kommen und gehen können, wann sie wollen, entsprechend offen muss die Veranstaltung gestaltet sein.

Der Marktplatz sollte als solcher auch erkennbar sein, d.h. er besteht aus mehreren Ständen, an denen Ideen eingebracht und (weiter)entwickelt werden können. Die Tische sollten mit einer Pinnwand, Stehtischen und ausreichend



Moderationskärtchen ausgestattet sein. Die Stände können ein bestimmtes Oberthema haben (z.B. „Gut leben im Alter“, „Integration von Flüchtlingen“ oder „Mehr regionale Lebensmittel für die Stadt“), so dass sich die Besucher\*innen die Thementische aussuchen können, die sie am meisten interessieren. Zusätzlich sollte es 1-2 Stände mit ganz offenen Themenstellungen geben, damit auch wirklich alle Ideen eingesammelt werden können. Zur Orientierung bekommen die Besucher\*innen zu Beginn einen „Laufzettel“ in die Hand gedrückt oder werden auf eine entsprechende Übersichtspinnwand verwiesen.

An den Thementischen stehen jeweils Moderator\*innen, die die geäußerten Ideen auf Kärtchen festhalten und möglichst sortiert auf die Pinnwand anbringen, damit Leute, die später kommen, sehen können, was schon vorher besprochen wurde. Ganz wichtig: Es sollten Kontaktlisten bereitliegen, in die sich die Besucher\*innen eintragen können, wenn sie in dem Folgeprozess weiter involviert sein wollen oder darüber informiert werden möchten. Am Ende werden die Ideen geclustert, ausgewertet und dokumentiert. Spannend ist es, herauszufinden, ob zwischen den verschiedenen Themenbereichen Querverbindungen und Synergien vorhanden sind, auf die man aufbauen kann. Nach dem Marktplatz der Ideen können dann Gruppen aus Bürger\*innen gebildet werden, die an einzelnen Ideen arbeiten und sie zur Umsetzung bringen, möglichst mit Unterstützung der Stadtverwaltung.

### **Ansprechpartner\*innen:**

Franziska Brocksch  
(Stadt Treuenbrietzen)  
+49 (0)33 748 747 62 | F.Brocksch@  
Treuenbrietzen.de

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Entwickeln



Bewerben



Motivieren



50

Wettbewerbe sind grundsätzlich gut dazu geeignet, Menschen neugierig auf ein bestimmtes Thema zu machen oder zum konkreten Handeln zu bringen. Dabei muss das Konkurrenzdenken überhaupt nicht im Vordergrund stehen. Spaß, Identifikation mit der eigenen Gruppe, spielerische Freude am Wettbewerb sind das, worum es vor allem geht. Und gleichzeitig können über den Wettbewerb auch Themen zur nachhaltigen Entwicklung oder andere Inhalte vermittelt werden (z.B. Eisblockwette).

## Was sollte man beim Durchführen von Wettbewerben beachten?



Das Thema und die Teilnahme am Wettbewerb sollten leicht verständlich, die Teilnahmebedingungen transparent sein.



Öffentlich sichtbare Wettbewerbe (wie z.B. die Eisblockwette) erreichen deutlich mehr Menschen als solche, die nur online / in Zeitungen o.ä. verkündet werden.



Die Verkündung der Gewinner\*innen findet idealerweise öffentlich statt, wenn möglich auf einer ohnehin stattfindenden und in der Regel gut besuchten Veranstaltung.



Die Gewinner\*innen erhalten möglichst mit dem Thema des Wettbewerbs in Zusammenhang stehende Preise.

### **Beispiele für Wettbewerbe aus dem Nachhaltigkeitsbereich sind:**

- Eisblockwette ( s. <https://www.tvmainfranken.de/mediathek/video/eisblockwette-noch-fast-800-liter-eis-uebrig/>)
- Verschiedene Teams einer Firma / einer Verwaltung messen ihre gefahrenen Radkilometer
- „Blauer Kompass – Anpassungspioniere gesucht“ - Umweltbundesamt (<https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimafolgenanpassung/werkzeuge-der-anpassung/tatenbank/wettbewerb-tatenbank-blauer-kompass>)
- „on... s'cooltour“ - Institut für innovative Bildungskonzepte (<https://www.iibk.eu/projekte/on-scooltour.html>)
- „Ausgezeichnet! – Wettbewerb für vorbildliche Bürgerbeteiligung“ - Umweltbundesamt & Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (<https://www.bmu.de/vorbildliche-buergerbeteiligung/>)
- Malwettbewerb zum Thema Lieblingsspielplatz - Gemeinde Sulzheim ([https://www.sulzheim.de/malwettbewerb-der-gemeinde\\_News\\_31364\\_kkdetail\\_view\\_news.html](https://www.sulzheim.de/malwettbewerb-der-gemeinde_News_31364_kkdetail_view_news.html))

51

### **Ansprechpartner\*in:**

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)

 **Verstehen**

 **Entwickeln**

 **Ausgleichen**



52

Hat ein Beteiligungsprozess erst mal Fahrt aufgenommen, kann es sein, dass man sich innerhalb einer Gruppe nicht entscheiden kann, wie es auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel weitergeht. Für verschiedene Lösungen oder Handlungsoptionen kann es jeweils starke Befürworter\*innen geben, die sich argumentativ für ihre „beste“ Version einsetzen und versuchen, andere zu überzeugen.

In solchen Situationen hilft es oft, die Perspektive zu wechseln, nämlich nicht nur die guten und weniger guten Argumente für die jeweiligen Varianten abzuwägen, sondern auch herauszufinden, gegen welche Variante oder Lösung es die meisten Widerstände gibt. Beim „systemischen Konsensieren“ wird zwischen mehreren Lösungsvarianten diejenige herausgesucht, mit der die meisten gut leben können, die also am wenigsten Widerstand bei den Beteiligten erzeugt. Das Ergebnis kann einem Konsens in der Gruppe nah kommen.

### **Wie wird Systemisches Konsensieren durchgeführt?**

Systemisches Konsensieren erfolgt in mehreren Phasen. Zunächst werden in einer Kreativphase die Lösungsvorschläge/Handlungsoptionen für ein Problem erarbeitet. Dazu bieten sich Kleingruppen an. Die Lösungsvorschläge werden so genau wie möglich durchdacht, der Gesamtgruppe vorgestellt und visuell auf

Pinnwänden oder Flipcharts präsentiert. Sie sollten sich möglichst klar voneinander unterscheiden.

Daran schließt sich die Bewertungsphase an, in der jede\*r aus der Gruppe die einzelnen Varianten auf einer Skala von 1 bis 10 bepunktet darf:

- 0 bedeutet „Kein Widerstand“, kann ich gut mit leben.
- 10 bedeutet „Starker Widerstand“, diesen Vorschlag lehne ich entschieden ab.

In der Auswertungsphase werden die Punkte für die einzelnen Varianten zusammengezählt. Die Variante mit der geringsten Punktzahl kommt dem Konsens in der Gruppe am nächsten. Eine einfachere Art der Bewertung ist die Daumenmethode:



Daumen hoch heißt: Kann ich gut mit leben (kein Widerstand).



Daumen horizontal heißt: Ich finde die Variante zwar nicht gut, könnte damit aber leben (geringer Widerstand).



Daumen nach unten heißt: Diese Variante lehne ich ab (starker Widerstand).

Bei der Daumenmethode bedarf es keiner Rechnung, sondern man versucht, die Variante zu finden, die möglichst keine Daumen nach unten hervorruft. Es ist auch möglich, die wenigen, die bei der Variante mit den geringsten Widerständen den Daumen nach unten gehalten haben, zu fragen, unter welchen Bedingungen sie ihren starken Widerstand aufheben würden. Diese Diskussion muss dann gut moderiert werden.

### **Ansprechpartner\*in:**

[kontakt@zukunftskommunen.de](mailto:kontakt@zukunftskommunen.de)



Stille Verhandlung bedeutet, dass man nicht mit Worten, sondern über das Tun zu Verhandlungsergebnissen kommen kann. Ein klassischer Fall, bei dem diese Methode gut eingesetzt werden kann, sind Einigungen zu Prioritätensetzungen in einer Gruppe, also Fragen wie: Was machen wir als erstes? Welche Variante ist die beste, zweitbeste, drittbeste etc.? Was wollen wir auf jeden Fall, was ist verzichtbar?

In Gruppen, die verbal von wenigen Personen dominiert werden, kann dieses spannende neue Erkenntnisse bringen, weil auch leise Stimmen besser zur Geltung kommen. Außerdem kann die Methode hilfreiche Wendungen in festgefahrenen Diskussionsprozessen erzeugen.

### Wie wird eine Stille Verhandlung durchgeführt?



Für eine Stille Verhandlung braucht man Moderationskarten, Stifte und einen Tisch. Je nach Fragestellung werden verschiedene Prioritäten einzeln auf die Karten geschrieben und in zunächst beliebiger Reihenfolge untereinander auf den Tisch gelegt (die erste Priorität steht ganz oben, die niedrigste ganz unten). Die Anzahl sollte überschaubar bleiben (maximal 8) und die Prioritäten müssen allen Teilnehmenden

klar sein. Dazu werden die Prioritäten oder Optionen zuvor mit den Teilnehmenden gesammelt (aber eben nicht vertiefend diskutiert). Die Gruppe steht um den Tisch herum. Dort, wo man die Karten am besten einsehen kann, ist die „Verschiebestelle“.



Es wird für das Prozedere absolutes Stillschweigen vereinbart. Alle Teilnehmenden haben nun in bis zu drei Runden die Möglichkeit, einer nach dem anderen, die Reihenfolge der Karten gemäß eigener Prioritätensetzung zu verändern. Jede\*r Teilnehmende darf allerdings nur bis zu 3 Karten in ihrer Position verschieben (gemessen an 8 Karten insgesamt), kann aber auch einfach weitergehen. Im Laufe der Runden werden einige Karten mehrfach ihre Position wechseln, andere verbleiben mitunter immer an der gleichen oder ähnlichen Position. Alle haben die Möglichkeit, den Prozess genau zu beobachten.



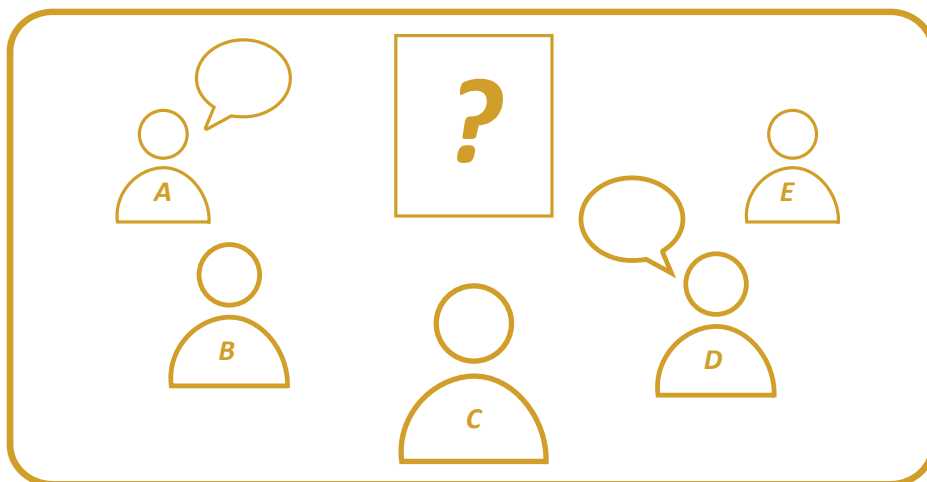
Im Verlauf der Runden, so die Theorie, werden die meisten ihre Verschiebeaktivität dem Gesamtprozess nach und nach anpassen, so dass am Ende die Verschiebung der Karten immer mehr nachlässt und sich eine für die Gruppe tragbare Prioritätensetzung herauskristallisiert.



Im Anschluss an die Stille Verhandlung bietet sich eine kurze Auswertung an, bei der die Empfindungen der Teilnehmenden beim Verschiebeprozess und ihre Beobachtung abgefragt und Kommentare zum Ergebnis eingeholt werden. Eine hier entstehende Diskussion sollte moderiert werden – ohne das Ergebnis in Frage zu stellen.

### **Ansprechpartner\*in:**

[kontakt@zukunftskommunen.de](mailto:kontakt@zukunftskommunen.de)



Im Rahmen von TransformBars treffen sich Akteur\*innen aus verschiedenen Kommunen zu einem informellen, aber strukturierten Erfahrungsaustausch zu einem bestimmten Thema. Idealerweise vernetzen sie sich im Anschluss dauerhaft miteinander. Themen von TransformBars können z.B. die Finanzierung von Bürgerprojekten, Bürgerwindparks, Digitalisierung, Jugendbeteiligung oder ländliche Mobilität sein.

Ziel ist, die unterschiedlichen Erfahrungen zu den Themen so auszutauschen, dass alle Teilnehmenden einen Nutzen davon haben und direkte Kontakte dazu anregen, gemeinsam an dem Thema weiter zu arbeiten. So können Impulse für „transformatorische Prozesse“ in den einzelnen Kommunen entstehen bzw. verstärkt werden – also Veränderungen hin zu einer nachhaltigeren, bürgerfreundlicheren und damit attraktiveren Gemeinde.

### **Wie wird eine TransformBar durchgeführt?**

Es sind vor allem drei Dinge, die den Erfolg einer TransformBar ausmachen: ein klar definiertes Thema, ein gut erreichbarer und angenehmer Veranstaltungsort und eine effektive Vorbereitung sowie Moderation. Die Hauptzielgruppe für eine TransformBar sind so genannte Schlüsselpersonen („Stakeholder“) aus



verschiedenen Kommunen zu einem bestimmten Thema. Eine TransformBar ist keine Informationsveranstaltung für interessierte Bürger\*innen, sondern ein Austausch zwischen „Gestalter\*innen“ auf Augenhöhe. Die Anzahl der Teilnehmenden sollte 15 nicht überschreiten, optimal ist eine TransformBar, wenn 8-12 Personen teilnehmen. Das Thema sollte spezifisch, aber nicht zu eng gefasst sein, weil es sonst den potenziellen Teilnehmendenkreis zu sehr verkleinern würde. Es ist ratsam, dass eine TransformBar durch die Verwaltung einer Kommune oder zumindest in enger Zusammenarbeit mit ihr durchgeführt wird, denn oftmals bestehen bereits direkte Kontakte zwischen den kommunalen Verwaltungen. Der Impuls für ein Thema kann aber auch von anderen Akteur\*innen kommen, z.B. aus dem Unternehmer\*innen-Netzwerk, einer Bürgerinitiative oder einem kommunalen Verein.

### **Grober Ablauf einer TransformBar**

1. Begrüßung durch die Veranstalter\*innen (5 Min)
2. Wer ist da? Vorstellungs- und Begegnungsformate je nach Gruppengröße (max. 30 Min)
3. Kurze Inputs (nicht mehr als 10 Minuten!), jeweils mit kurzen Rückfragen (45 Min)
4. Diskussion zu vorgegebenen Unterthemen (30 Min Diskussion, 15 Min Vorstellung)
5. Zeit für Vernetzung und direkte Gespräche (ggf. mit kulinarischer Begleitung): Je nach Gruppengröße (60 Min)
6. Abschluss: Wie geht`s weiter? Fazit ziehen, Highlights nennen, Ergebnisse aus Vernetzung abfragen (15 Min)

Richtig effektiv wird eine TransformBar, wenn die Anschlussaktivitäten, die sich aus der Veranstaltung ergeben haben, durch eine oder mehrere Personen (dann aber Verantwortlichkeiten klären!) weiterverfolgt und koordiniert werden.

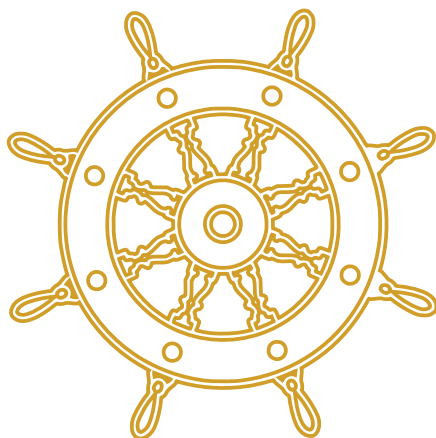
### **Ansprechpartner\*in:**

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)

 Verstehen

 Entwickeln

 Verstetigen



58

Eine Steuerungsgruppe wird gegründet, wenn zu einem bestimmten Thema konkrete Ziele erarbeitet und Entscheidungen vorbereitet werden sollen, die als Empfehlung in die politischen Gremien getragen werden. Dies kann beispielsweise die Neuregelung der Essensverpflegung an städtischen Einrichtungen einer Kommune sein. Die Steuerungsgruppe erarbeitet eine fundierte Empfehlung, die der Politik bei Ihrer Entscheidungsfindung helfen kann. Eine Steuerungsgruppe besteht aus verschiedenen Mitgliedern, die für ein bestimmtes Thema relevant sind. Diese sollte sich so zusammensetzen, dass die verschiedenen Interessen und Meinungen der von der Entscheidung betroffenen Bevölkerungsgruppen gut abgebildet werden. Durch die in der Steuerungsgruppe erarbeiteten Empfehlungen können Entscheidungen in politischen Gremien fundierter getroffen werden.

### Wie arbeitet eine Steuerungsgruppe?



Mitglieder ansprechen – es sollte genau überlegt werden, aus welchen Bereichen der Kommune Mitglieder in die Steuerungsgruppe kommen sollten. Diese werden dann gezielt angesprochen. Die Steuerungsgruppe sollte jedoch theoretisch offen für alle Interessierte sein. Sonst können sich Personen ausgeschlossen fühlen und schon aus diesem Grund

gegen die Empfehlungen der Steuerungsgruppe sein.



Ziel und Mandat klären – für die Arbeit der Steuerungsgruppe ist es essentiell, schon vor bzw. spätestens beim ersten Treffen der Gruppe klar zu kommunizieren, was das Mandat der Steuerungsgruppe ist. Das bedeutet, dass der Entscheidungsspielraum eindeutig kommuniziert wird. Die Legitimation der Gruppe durch die Politik ist unabdingbar – sonst fühlt sich die Arbeit in der Gruppe nicht sinnvoll an. Gleichzeitig muss klar kommuniziert werden, dass die endgültige Entscheidung bei der Stadtverordnetenversammlung liegt – um spätere Enttäuschungen zu vermeiden. Es empfiehlt sich daher, die Steuerungsgruppe auch mit politisch aktiven Personen zu besetzen.



Regelmäßige moderierte Treffen – die Steuerungsgruppe sollte sich regelmäßig treffen. Hierbei ist wichtig, dass die Treffen jeweils ein vorher klar kommuniziertes Ziel haben. Treffen zum Selbstzweck sind für die Mitglieder wenig befriedigend und können zu Frustration führen.



Verantwortliche\*r für die Treffen – die Steuerungsgruppe braucht eine(n) Koordinator\*in, der/die die Treffen vorbereitet und moderiert. Idealerweise hat diese Person guten Kontakt zur Stadtverwaltung bzw. gehört dieser an. Von Vorteil ist – zumindest für die ersten Treffen – eine externe „neutrale“ Moderation. Dies kann vor allem dann hilfreich sein, wenn die Beziehung zwischen Bürger\*innen, Verwaltung und Politik in der Kommune durch geringes Vertrauen, konfliktgeladene Begegnungen, Unerfahrenheit in Partizipation o.ä. charakterisiert ist.

### **Ansprechpartner\*innen:**

Franziska Brocksch  
(Stadt Treuenbrietzen)  
+49 (0)33 748 747 62 | F.Brocksch@  
Treuenbrietzen.de

[kontakt@zukunftscommunen.de](mailto:kontakt@zukunftscommunen.de)



Über einen Sponsorenkatalog können Bürger\*innen oder auch Unternehmen in die Finanzierung von kommunalen Projekten eingebunden werden. Dabei kann diese Beteiligung an der Finanzierung, ähnlich wie beim Crowdfunding, mit sehr unterschiedlich hohen Summen realisiert werden. In einem Sponsorenkatalog können verschiedene zu finanzierende Objekte aufgelistet werden. Anwendungsbeispiele sind die Sanierung von Orten von hohem öffentlichem Interesse wie Schwimmbäder, Spielplätze, Jugendhäuser, generell Orte der Begegnung u.v.m.

### **Wie wird ein Sponsorenkatalog erstellt und genutzt?**



Zunächst wird festgelegt, welche Objekte in den Katalog aufgenommen werden. Dies kann durch die kommunale Verwaltung geschehen oder auch durch partizipative Prozesse.



Idealerweise gibt es Grafiken oder schon Fotos von den Objekten, für die Sponsoren gesucht werden, inkl. einer Kurzbeschreibung ihres Nutzens für das kommunale Projekt (s. Beispiel Freibadsanierung unten).



Es sollte klar kommuniziert werden, wo und wie die Sponsor\*innen genannt werden. Für viele ist das Lesen ihres Namens auf z.B. einer Bank ein wichtiger Anreiz, andere wollen lieber anonym bleiben. Bei vielen kleineren Objekten bietet es sich auch an, die Sponsor\*innen gesammelt auf einer Tafel o.ä. zu nennen statt jedes Objekt einzeln zu kennzeichnen.



Der Zeitraum, in dem Sponsoring möglich ist, sollte klar begrenzt sein und entsprechend kommuniziert werden. Erfahrungsgemäß sollte dieser Zeitraum nicht länger als drei Monate sein.



Der Katalog braucht ein gutes Layout und sollte möglichst breit verteilt werden. Dazu sollte es eine Online-Version geben.



Eine Online-Version sollte immer wieder aktualisierte werden, so dass einsehbar ist, welche Summen bzw. Objekte schon finanziert sind.



Abb. 15 : Sponsorenkatalog der Stadt Münsingen

### **Ansprechpartner\*in:**

Rebecca Hummel  
(Stadt Münsingen)  
+49 (0) 73 81 182 127  
rebecca.hummel@muensingen.de



# Impressum

## Autor\*innen

Jana Werg (e-fect), Timo Kaphengst (e-fect), Anna Deckert (DIALOGIK), Frank Ulmer (DIALOGIK), Peter Schmuck (IZNE Göttingen), Franziska Brocksch (Stadt Treuenbrietzen)

## Herausgeber

e-fect dialog evaluation consulting eG  
Kopenhagener Str. 71  
10437 Berlin

Fon: +49 (0) 30 44 738 774

Fax: +49 (0) 30 40 574 070

E-Mail: [werg@e-fect.de](mailto:werg@e-fect.de)

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

## Gestaltung

Patrick Iglück  
DIALOGIK gGmbH

Jana Werg  
e-fect eG



Die Broschüre wurde erstellt im Rahmen des Projekts TransformBar, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Förderprogrammes „Kommunen innovativ“. Das Projekt TransformBar wird von der gemeinnützigen Forschungsgesellschaft Dialogik mbH koordiniert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Stand

Mai 2019

## Druck

Kopier24

