



# **HANDBUCH ZUR PARTIZIPATION**

## **AUFTRAGGEBERIN**

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin

## **BEARBEITUNG**

L.I.S.T. Stadtentwicklungsgesellschaft mbH

Berlin, Juni 2011

2. Auflage Februar 2012

# INHALT

## Vorwort

Michael Müller, Senator für Stadtentwicklung und Umwelt .....	4
---	---

## WAS IST UND WILL DIESES HANDBUCH?

Aus der Praxis für die Verwaltung .....	8
Ziele des Handbuches .....	8
Thematischer Fokus des Handbuches .....	10

## 1 BEGRIFFE UND THEMEN DER PARTIZIPATION

1   1   Partizipation – Eine Grundlage der Demokratie .....	14
1   2   Dimensionen der Partizipation .....	19

## 2 RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR PARTIZIPATION IN BERLIN

2   1   Phasen und neue Herausforderungen von Partizipation .....	32
2   2   Partizipation im Spiegel anderer Leitbilder und Vorhaben .....	40
2   3   Partizipation in der lernenden Verwaltung – Ein Plädoyer für projektorientierte Führung .....	46

## 3 CHANCEN, GRENZEN UND SELEKTIVITÄT VON PARTIZIPATION

3   1   Partizipation bietet Chancen .....	58
3   2   Grenzen und Selektivität der Beteiligung .....	61

## 4 ERKENNTNISSE AUS BERLINER PRAXISBEISPIELEN

4   1   Stadt- und Freiraumplanung .....	72
4   2   Beteiligung an der Aufstellung von Bürgerhaushalten .....	94
4   3   Beteiligung an der Vergabe von Stadtteilbudgets .....	104
4   4   Kinder- und Jugendbeteiligung .....	116
4   5   Unterstützung von Netzwerken und bürgerschaftlichem Engagement .....	125
4   6   E-Partizipation .....	132

## 5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

5   1   Der Ablauf eines Partizipationsprozesses .....	144
5   2   Konkrete Handlungsempfehlungen für die Teilaufgaben .....	146

## Literaturverzeichnis

Literatur .....	184
Internetquellen .....	193

## FALLBEISPIELE

### 1 Stadt- und Freiraumplanung (z.T. mit E-Partizipation)

Gedenkstätte Bernauer Straße – Mauerdialog .....	198
Umnutzung des ehemaligen Flughafengeländes zur „Tempelhofer Freiheit“ .....	208
Umgestaltung des Nauener Platzes (mit Kinder- und Jugendbeteiligung) .....	222
Charretteverfahren im Schorfheideviertel Marzahn .....	236
Freiraumgestaltung am Gleisdreieck .....	246
Mediaspree: Bürgerentscheid „Spreeufer für alle!“ .....	258

### 2 Bürgerhaushalt (mit E-Partizipation)

Bürgerhaushalt Lichtenberg .....	266
----------------------------------	-----

### 3 Beteiligung an der Vergabe von Stadtteilbudgets

Das Berliner Quartiersräteverfahren .....	278
Schlaglicht: Verstetigung des Quartiersmanagementgebietes Helmholtzplatz mithilfe bewohnergetragener Strukturen .....	287

### 4 Kinder- und Jugendbeteiligung

Schlaglicht: Kinder- und Jugendparlament in Tempelhof-Schöneberg .....	293
--	-----

### 5 Unterstützung von Netzwerken und bürgerschaftlichem Engagement

Stärkung von Nachbarschaftsnetzwerken – „Weißenseer gestalten Weißensee“ .....	297
Wriezener Freiraumlabor .....	306
Schlaglicht: Nachbarschaftsgärten – Wuhlegarten .....	315

## METHODEN

Stichwortverzeichnis .....	332
Bildnachweise .....	335
Danksagungen .....	336
Impressum .....	340

# VORWORT



**Michael Müller**  
Senator für Stadtentwicklung und Umwelt

Bürgerschaftliches Engagement und politische Partizipation gehören zu den kreativen und solidarischen Kräften, die das Leben in der Stadt anregend und attraktiv machen. Menschen, die sich für die Belange ihrer Nachbarschaft und ihres Quartiers einsetzen, die über die kleinen und die großen Themen und Projekte der Stadtentwicklung mit Leidenschaft diskutieren, dabei ihren eigenen Standpunkt mit Nachdruck und Überzeugungskraft vertreten, die neue Ideen entwickeln und andere zur Unterstützung und zum Mitmachen gewinnen, prägen das Gesicht und die Entwicklung unserer Stadt. So tragen sie dazu bei, dass in den Quartieren immer wieder Neues entsteht und sich das Erscheinungsbild der Stadtteile stetig verändert. Gleichzeitig haben sie das Bewahren des stadtkulturellen Erbes und die Stärkung sozialer Nachbarschaften in ihrem Blickfeld.

Politische Partizipation und bürgerschaftliches Engagement sind sich selbst verstärkende Mechanismen: Je mehr Menschen wahrnehmen, dass sie durch ihr persönliches Engagement Entscheidungsthemen anstoßen, Verlauf, Inhalte und Ergebnisse von Entscheidungsprozessen beeinflussen können, dass es also etwas bewirkt, sich für eine Sache zu engagieren oder durch eigene Aktivitäten zum Gelingen einer Sache beizutragen, desto eher werden auch sie bereit sein, mitzumachen. Selbstverstärkung kann aber auch in entgegen gesetzter Richtung eintreten, wenn Ergebnisse ausbleiben oder hohe Erwartungen enttäuscht werden.

Für die Berliner Verwaltung ist politische Partizipation kein neues Thema. Berlin hat eine lange Tradition in partizipativen Verwaltungsverfahren. Viele Verfahren wurden hier entwickelt oder erstmals breit angewandt. Dennoch ist auch in Berlin für manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung Partizipation oft ein schwieriges Thema: Teils liegt das an unterschiedlichen Sichtweisen von Menschen, die aus ihrer Ortskenntnis Ideen, Forderungen oder Alternativvorschläge einbringen und Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung, die durch Ausbildung und Praxis geübt sind, Probleme professionell einzuschätzen, zu bewerten und effizient zu lösen. Teils erschweren Zuständigkeitsverteilung, parallel laufende Vorgänge, Termindruck und knappe Ressourcen eine intensive Auseinandersetzung mit den Argumenten aus der Bürgerschaft. Auch eröffnen sich durch neue Informations- und Kommunikationstechniken und Dienstleistungskonzepte immer wieder neue Handlungsoptionen im Verhältnis zwischen den Berlinerinnen und Berlinern und der öffentlichen Verwaltung.

Niemand kann mit Sicherheit voraussagen, für welche Themen und Projekte sich Bürgerinnen und Bürger engagieren, wie die Partizipationsprozesse ablaufen und zu welchem Entscheidungsergebnis sie beitragen. Auf der Grundlage von Fallbeispielen lässt sich aber veranschaulichen, welchen Nutzen Partizipation für die Stadt hat und wie man Partizipationsprozesse so gestalten kann, dass bei den Mitwirkenden der Eindruck bleibt: Partizipation lohnt sich. Auch wenn wir nicht immer alles erreichen konnten – das Ergebnis war den Einsatz wert!

Dieses Handbuch zur Partizipation wendet sich vorrangig an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung. Es macht anhand von Beispielfällen anschaulich, dass es sich lohnt, Partizipationsprozessen breiten Raum und Beachtung zu widmen. Das Handbuch ist von L.I.S.T. im Zusammenwirken mit Praktikerinnen und Praktikern aus der Verwaltung und Beratungsstellen erstellt worden. Allen Mitwirkenden sei für ihre Beiträge gedankt. Dem Handbuch, dessen zweite Auflage ich hier vorstelle, wünsche ich auch weiterhin starke Verbreitung und eine intensive Nutzung.  
Michael Müller Senator für Stadtentwicklung und Umwelt

A handwritten signature in black ink, reading "Michael Müller". The signature is written in a cursive, flowing style.

# WAS IST UND WILL DIESES HANDBUCH?

Viele Köpfe müssen ihre Ideen und Vorschläge einbringen, wenn es um wichtige Zukunftsthemen für die Stadt geht. Tragfähige Lösungen entstehen, wenn es gelingt, Alltagserfahrung, Kreativität und Fachkompetenzen zusammenzuführen. In einer lebendigen Beteiligung steckt sehr viel Potenzial für unsere Stadt mit ihren vielfältigen Planungs- und Entscheidungsprozessen.

Dieses Handbuch möchte in erster Linie Ihnen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Berliner Verwaltung sowie den im Auftrag der Verwaltung Tätigen, dabei helfen, Partizipation noch besser zu verstehen und die Möglichkeiten von Partizipation in Ihren Aufgabenbereichen aktiv zu nutzen. Darüber hinaus steht es allen zur Verfügung, die Interesse am Thema haben oder daran mitwirken möchten, die Zukunft der Stadt oder Ihres Kiezes gemeinsam zu gestalten.



## Aus der Praxis für die Verwaltung

Anhand zahlreicher praktischer Beispiele aus den unterschiedlichsten Bereichen zeigt Ihnen dieser Leitfaden, wie mannigfaltig die Partizipationsprozesse in unserer Stadt sein können. Sie bekommen einen Überblick über die Rahmenbedingungen, lernen konkrete Methoden kennen und erhalten nützliche Handlungsempfehlungen für die Vorbereitung und Durchführung von Beteiligungsprozessen.



Dieses Handbuch richtet sich vor allem an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Verwaltung und in deren Auftrag Tätige.

## Ziele des Handbuchs

### Motivation

Partizipation an Entscheidungsprozessen erweitert deren Inhalte um Daten, Fakten, Handlungsvorschläge, Ideen, Meinungen, Interessenäußerungen und Bewertungen der teilnehmenden Menschen und deren Interessenvertretungen. Partizipation bedeutet Zusatzaufwand für Vorbereitung und Durchführung und auch Zusatzertrag an Ideen, Erkenntnissen und Bewertungen. Dieses Handbuch möchte zur möglichst breiten Anwendung von Partizipation motivieren und bei der Durchführung von Partizipationsverfahren unterstützen. Sie lernen an ausgewählten Beispielen aus Berlin Ziele und Nutzen der Beteiligung kennen. Dabei wird deutlich, dass Partizipation Vorteile bietet, indem sie

- › die Qualität der Planungsergebnisse erhöht,
- › am tatsächlichen Bedarf vorbeigehende Investitionen vermeidet,
- › zum Interessenausgleich zwischen Verwaltung und Betroffenen oder zwischen verschiedenen Gruppen vor Ort beiträgt,
- › die Nutzung von öffentlichen Einrichtungen erhöht,
- › den pfleglichen Umgang mit öffentlichem Gut befördert und/oder
- › das Interesse an bürgerschaftlichem Engagement auf eine breite Grundlage stellt.

### Praktische Unterstützung

Dieses Handbuch bietet Ihnen einen Leitfaden für die Begleitung und Durchführung von Beteiligungsverfahren. Es erläutert praktische Hilfestellungen und Methoden, solche Verfahren erfolgreich durchzuführen und zu guten Ergebnissen zu gelangen.

Dabei werden auch typische Schwierigkeiten und Stolpersteine von Partizipationsverfahren benannt und Tipps und Empfehlungen gegeben, wie sich diese vermeiden oder zumindest abschwächen lassen.

### Information

Zusätzlich zu den praktischen Erkenntnissen vermittelt Ihnen dieser Leitfaden theoretisches Wissen über die Grundlagen der Beteiligung. Hierzu gehören rechtliche, politische und inhaltliche Rahmenbedingungen und Hintergründe, die Beweggründe und Rollen der verschiedenen Teilnehmenden in einem Beteiligungsprozess, der Umgang mit bestimmten Zielgruppen sowie fachliche Exkurse zu Begrifflichkeiten.

### Fortbildung und Vernetzung

Das Handbuch Partizipation wird durch ein integriertes Anwendungs- und Fortbildungskonzept ergänzt. Dieses möchte Sie motivieren und qualifizieren, Beteiligungsverfahren möglichst breit anzuwenden und effizient durchzuführen. Aus diesem Grund werden zahlreiche Verknüpfungen zu weiterführenden Informationen und Angeboten angelegt. Hierzu gehören die Darstellung der Praxisbeispiele mit Kontakt- und Informationshinweisen, ein Methodenüberblick und Literaturverweise. Außerdem sind Seminarangebote sowie eine Onlineplattform mit Dokumentenservice geplant.



Dieses Handbuch möchte motivieren, über Hintergründe informieren und praktische Vorgehensweisen, Methoden und Tipps zum gesamten Verlauf eines Partizipationsprozesses geben.

## Thematischer Fokus des Handbuchs

**Stadt- und Freiraumplanung, Bürgerhaushalt, Stadtteilbudgets, Netzwerke und bürgerschaftliches Engagement, Kinder- und Jugendbeteiligung und E-Partizipation – wie ein roter Faden ziehen sich diese sechs Themenbereiche durch unser Handbuch.**

Neben der Vielfalt an Methoden gibt es eine ebenso große Auswahl von Anwendungsfeldern, in denen Partizipationsprozesse in Gang gesetzt werden. Gegenstand dieses Handbuchs sind bezirkliche oder gesamtstädtische Planungs- und Entscheidungsprozesse, die die Gestaltung von Plätzen oder Räumen umfassen bzw. die Quartiersentwicklung behandeln, die Verteilung von Budgets oder bestimmte Zielgruppen (z.B. Jugend) in den Vordergrund setzen oder die auch als Methode zu betrachten sind (z.B. E-Partizipation).

- › **Stadt- und Freiraumplanung:** Die meisten im Handbuch betrachteten Beteiligungsverfahren und Beispiele gehören der Kategorie Stadt- und Freiraumplanung an. Dabei handelt es sich sowohl um langjährige Aushandlungsprozesse von gesamtstädtischer Bedeutung als auch um zeitlich überschaubare Projekte. Nehmen bestimmte Beteiligungsprozesse ihren Anfang in der Bauleitplanung laut Baugesetzbuch (BauGB) und wachsen dann über das dort Geforderte weit hinaus, so finden sich andere Prozesse, die als Frage über die Nutzung von Stadträumen beginnen und dann Aspekte der Bauleitplanung berühren. Allen gemeinsam ist eine Vielfalt von Methoden und Instrumenten der Partizipation.
- › **Beteiligung an der Aufstellung kommunaler Haushalte (Bürgerhaushalt):** Die Beteiligung bezieht sich hierbei nicht auf ein konkretes Projekt, sondern beeinflusst über grundsätzliche Diskussionen und Prioritätensetzung die weitere Entwicklung eines Bezirkes.
- › **Die Beteiligung an der Vergabe von Stadtteilbudgets** ist ebenfalls eine Beteiligung an Stadtentwicklungsprozessen: Die Beteiligung an der Vergabe von eigenständigen Stadtteilbudgets (z.B. Quartiersfonds) initiiert eine grundsätzliche Diskussion über die weitere Entwicklung eines Stadtteils.
- › **Unterstützung von Netzwerken und bürgerschaftlichem Engagement:** Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements wird zunehmend als Aufgabe der Politik und Verwaltung verstanden. Sie ist Gegenstand der Verwaltungsmodernisierung und insbesondere der Sozialraumorientierung. Durch bestimmte Angebote und Maßnahmen lässt sich die Bildung von Netzwerken und die Organisation von ehrenamtlichen Tätigkeiten unterstützen.

Ausführlich beschriebene Fallbeispiele zu den hier genannten Oberthemen befinden sich im hinteren Teil des Handbuchs ab S. 196

- › **Kinder- und Jugendbeteiligung:** Die hier behandelten Beispiele stellen die besondere Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Sie werden in fast allen Bereichen – Politik, Kultur, Sport, Stadtplanung etc. – aktiv eingebunden. Damit ist ihre Beteiligung in Entscheidungs- und Planungsprozesse eine Querschnittsaufgabe, die besondere Herausforderungen und Chancen in sich trägt.
- › **E-Partizipation:** Hinter der elektronischen Beteiligung oder E-Partizipation verbirgt sich eine ganze Vielzahl von Beteiligungsmethoden, die das Internet nutzen. Weil mit E-Partizipation sehr viele Menschen erreicht werden können, hat sie eine große praktische Relevanz für die meisten Partizipationsprozesse und wird deshalb in diesem Handbuch gesondert behandelt.



Den sechs Anwendungsfeldern von Partizipation, die die Grundlage des Handbuchs darstellen, sind in den jeweiligen Abschnitten ausgewählte Fallbeispiele zugeordnet. Anhand dieser werden im Handbuch Erkenntnisse herausgearbeitet, aus denen sich konkrete Handlungsempfehlungen, Rahmenbedingungen sowie kritische Erfolgsfaktoren und Qualitätskriterien ableiten lassen.

Dieses Handbuch befasst sich dabei mit Partizipationsprozessen im Land Berlin. Das heißt, dass Partizipationsprozesse, die zwar auch örtlich in Berlin stattfinden, sich aber thematisch an Bundestag und Bundesregierung richten, hier nicht behandelt werden. Auch Partizipationsprozesse im wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Bereich, wie etwa Mitbestimmung und gewerkschaftliche Beteiligung im Unternehmensbereich oder die Mitwirkung von Mieterinnen und Mietern an Entscheidungen, die ihre Wohnanlage betreffen, sind selbst dann nicht Gegenstand dieses Handbuchs, wenn sie landeseigene Unternehmen (wie z.B. das Thema Mieterinnen- und Mieterbeiräte) oder Unternehmen mit Landesbeteiligung betreffen.

Alleiniger Gegenstand dieses Handbuchs sind Partizipationsprozesse, die auf Entscheidungen der Berliner Politik (Abgeordnetenhaus, Bezirksverordnetenversammlungen), Regierung (Senat und Bezirksämter) und Verwaltung (Senatsverwaltungen, Bezirksverwaltungen, Sonderverwaltungen wie z.B. Landesämter) sowie ggf. deren Beauftragten ausgerichtet sind.

Hieraus ergeben sich auch unterschiedliche räumliche Ebenen von Partizipationsprozessen: die gesamtstädtische Ebene, die Bezirksebene, die Stadtteilebene, die Planungsraumbene.



## BEGRIFFE UND THEMEN DER PARTIZIPATION

# 1

Wer im Lateinunterricht gut aufgepasst hat, weiß: Partizipation geht auf das Adjektiv „particeps“ zurück, was auf Deutsch so viel wie „beteiligt“ oder „an etwas teilnehmend“ heißt. Im heutigen Sprachgebrauch ist die Bedeutung sehr viel breiter gefächert.

Lesen Sie, wie wir den Begriff Partizipation verstehen und in welchen Lebensbereichen sie heute vorkommt.





GEDENKSTÄTTE

WALL MEMORIAL

## PARTIZIPATION – EINE GRUNDLAGE DER DEMOKRATIE

Jede Demokratie ist auf die Mitbestimmung der an ihr beteiligten Personen angewiesen. Sie kann nur lebendig werden, wenn möglichst viele Bürgerinnen und Bürger dazu bereit sind, sich einzubringen. Der Oberbegriff Partizipation fasst sämtliche Initiativen, Maßnahmen, Modelle und Methoden, die eine Mitwirkung an demokratischen Entscheidungsprozessen ermöglichen, zusammen.

**Demokratie**, als erstmals in Städten des antiken Griechenlands entwickelte Form des Gemeinwesens, bedeutet – wörtlich übersetzt – „Herrschaft des Volkes“: „Government of the people, by the people, for the people“ – Herrschaft des Volkes, durch das Volk, für das Volk. So hat es der Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, Abraham Lincoln, 1863 in seiner Gettysburgrede formuliert.<sup>1</sup>

„Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus“, heißt es in Artikel 20, Absatz 1 des Grundgesetzes. „Träger der öffentlichen Gewalt ist die Gesamtheit der Deutschen, die in Berlin ihren Wohnsitz haben“, lautet der erste Satz von Artikel 2 der Verfassung von Berlin.

Weder in den antiken griechischen Kleinstädten oder in den Vereinigten Staaten von Amerika des 19. Jahrhunderts, noch in der Millionenstadt Berlin des 21. Jahrhunderts wäre das Volk zeitlich, räumlich oder physisch in der Lage, sämtliche Angelegenheiten der Demokratie direkt selbst zu entscheiden. Alle müssten sich ständig zu Diskussionen und Abstimmungen versammeln, in Wahllokalen Stimmzettel oder im Internet Voten abgeben. Bereits im antiken Griechenland, wo sich der entscheidungsberechtigte Teil der Stadtbewohnerschaft (dies waren damals nur Männer und ein kleiner Teil der gesamten Stadtbevölkerung – die Mehrzahl der Bewohnerinnen und Bewohner besaßen keine vollen Bürgerrechte oder waren nahezu rechtlose Sklaven) noch vollzählig auf dem Marktplatz zur politischen Diskussion und Abstimmung hätte versammeln können, haben sich Grundformen der Delegation von Entscheidungsmacht ausgeprägt.

Heute sind repräsentative Demokratie und Gewaltenteilung die Grundformen unserer Verfassungsordnung:

„Sie (die Staatsgewalt) wird vom Volke in Wahlen und Abstimmungen und durch besondere Organe der Gesetzgebung, der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung ausgeübt“, heißt es weiter in Artikel 20 Absatz 1 des Grundgesetzes. Die Verfassung von Berlin bestimmt

- > **die repräsentative Demokratie** in Artikel 2 Absatz 2:  
„Sie (die Berlinerinnen und Berliner) üben nach dieser Verfassung ihren Willen unmittelbar durch Wahl zu der Volksvertretung und durch Volksentscheid, mittelbar durch die Volksvertretung aus“,
- > **die Gewaltenteilung** in Artikel 3 Absatz 3:  
„Die gesetzgebende Gewalt steht allein der Volksvertretung zu. Die vollziehende Gewalt liegt in den Händen der Regierung und der ihr nachgeordneten Verwaltung, die richterliche Gewalt in den Händen unabhängiger Gerichte.“

<sup>1</sup> Lincoln, A. zitiert nach Borritt, G. (2006), S. 142.

Gemessen an der Anzahl laufend getroffener Entscheidungen wird Herrschaft des Volkes heute zwar überwiegend in den Formen der Herrschaft für das Volk durch Entscheidungen von Parlamenten, Regierungen und öffentlichen Verwaltungen ausgeübt, dennoch hat – gemessen an der Wichtigkeit der Entscheidungen – die Herrschaft durch das Volk zentrale Bedeutung als eine der Grundlagen von Demokratie. Bürgerinnen und Bürger

- sind selbst in die Volksvertretung wählbar (passives Wahlrecht).<sup>2</sup>
- bestimmen durch ihre freien Wahlentscheidungen (aktives Wahlrecht)<sup>3</sup> darüber, welche Personen und politischen Parteien mit welcher politischen Grundrichtung, Programmatik und Zielsetzung sie in den Parlamenten vertreten und die Möglichkeit zur Regierungsbildung erhalten.
- können mittels Volksbegehren und Volksentscheid selbst über bestimmte politische Fragen entscheiden, indem sie deren Gegenstände, Ziele und Inhalte frei formulieren und zur Abstimmung stellen.<sup>4</sup>
- können die kommunalen Parlamente mittels Bürgerbegehren zur Beratung bestimmter Entscheidungsthemen verpflichten.
- können in Berlin<sup>5</sup> durch Volksbegehren und Volksentscheid die Wahlperiode des Abgeordnetenhauses vorzeitig beenden.
- können in sehr verschiedenen Teilhabeformen persönlich oder durch Vertretungen an regelmäßigen, themenfeld- oder einzelfallbezogenen Entscheidungen von Parlamenten, Regierungen oder öffentlichen Verwaltungen mitwirken. Dieser Aspekt steht im Mittelpunkt dieses Handbuchs.
- können in Ehrenämter berufen werden, Aufgaben der Selbstverwaltung übernehmen und in sehr verschiedenen Formen bürgerschaftlichen Engagements persönliche Leistungen für das Gemeinwesen erbringen. Viele Formen bürgerschaftlichen Engagements sind dort, wo Bürgerinnen und Bürger Beiträge zur Durchführung politischer oder administrativer Entscheidungen und zum Gelingen der unterschiedlichen Aktivitäten erbringen, eng mit deren Entscheidungsprozessen verbunden. Eine detaillierte Betrachtung des Themenfeldes „bürgerschaftliches Engagement“ würde jedoch den Rahmen dieses Handbuchs sprengen.<sup>6</sup>

Zur detaillierten Aufbereitung des Themenfeldes sei auf folgende Veröffentlichungen verwiesen: Kersting, N. (Hg.) (2008); Blumenthal von, J.; Bröckler, S. (Hrsg.) (2006); Bogumil, J. (Hrsg.) (2002); Haus, M. (Hrsg.) (2002).

Die hier benannten Formen von Herrschaft durch das Volk sind eine Grundlage von Demokratie, welche die Politikwissenschaften unter dem Oberbegriff Partizipation zusammenfassen. In einer weit verbreiteten Definition umfasst Partizipation „alle Tätigkeiten, die Bürgerinnen und Bürger freiwillig mit dem Ziel unternehmen, Entscheidungen auf den verschiedenen Ebenen des politischen Systems zu beeinflussen.“<sup>7</sup> Dies impliziert verschiedene Aspekte:

- Partizipation geht von den Bürgerinnen und Bürgern aus. Ohne ihre aktive Beteiligung an politischen Entscheidungen gäbe es keine Herrschaft durch das Volk.
- Der Herrschaft des Volkes würde langfristig zunehmend ihre Legitimationsgrundlage entzogen, wenn immer weniger Menschen tatsächlich an den demokratischen Amts- und Teilhabeformen mitwirkten und sich in der Gesellschaft Einschätzungen stärker durchsetzten, politische Entscheidungen würden weniger für das Volk, sondern zunehmend aus Eigeninteressen von Behörden, Mandatsverwaltenden getroffen oder durch die Interessen einflussreicher Lobbygruppen geprägt.<sup>8</sup>
- „Wir wollen mehr Demokratie wagen“ – der Schlüsselsatz, den der frühere Regierende Bürgermeister Berlins Willy Brandt 1969 zum Motto seiner ersten Regierungserklärung als Bundeskanzler erhob –<sup>9</sup> hat vor diesem Hintergrund weiterhin Gültigkeit: Ebenso wie die Gesellschaft sich verändert, unterliegen auch bestehende Partizipationsformen einem Wandel. Einige Formen verlieren an Attraktivität, andere – wie heute etwa Formen der E-Partizipation, deren technische Grundlagen 1969 noch in einem sehr frühen Entwicklungsstadium waren – treten neu hinzu. Es ist deshalb nicht ausreichend, lediglich darauf zu warten, welche zusätzlichen oder veränderten Partizipationsforderungen von Bürgerinnen und Bürgern selbst geäußert werden: Ebenso haben Politik und Verwaltung die Aufgabe, von sich aus zu prüfen, wie vorhandene Partizipationsangebote genutzt werden oder ob sie ergänzungsbedürftig sind.
- Auch hier ist Freiwilligkeit das Schlüsselwort der Definition von Partizipation: Herrschaft des Volkes – Volkssouveränität – gibt es nur dort, wo niemand zur Partizipation gezwungen wird, wo Bürgerinnen und Bürger aus freiem Willen selbstverantwortlich darüber entscheiden, ob und welche Formen von Partizipation sie wählen.

<sup>2</sup> Gemäß Verfassung von Berlin (Artikel 26 Absatz 4) sind alle Wahlberechtigten wählbar, die am Wahltag das 18. Lebensjahr vollendet haben.

<sup>3</sup> Wahlberechtigt sind (laut Artikel 26 Absatz 3 Verfassung von Berlin) alle Deutschen, die am Wahltag das 18. Lebensjahr vollendet haben und seit mindestens drei Monaten in Berlin ihren Wohnsitz haben.

<sup>4</sup> Zur Bedeutung und Anwendung von Volksbegehren siehe z.B. die jährlichen Volksbegehrensberichte des Vereins Mehr Demokratie e.V., <http://www.mehr-demokratie.de>, zuletzt Volksbegehrensbericht 2010.

<sup>5</sup> Verfassung von Berlin, Artikel 39 Absatz 3.

<sup>6</sup> Vgl. u.a. Enquetekommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2002); Becker, E.; Gualini, E.; Runkel, C.; Strachwitz, R. (Hrsg.) (2010); Holtkamp, L.; Bogumil, J.; Kißler, L. (2006).

<sup>7</sup> Kaase, M. (1991), S. 521.

<sup>8</sup> Siehe u.a. Embacher, S. (2010); Roth, R. (1999).

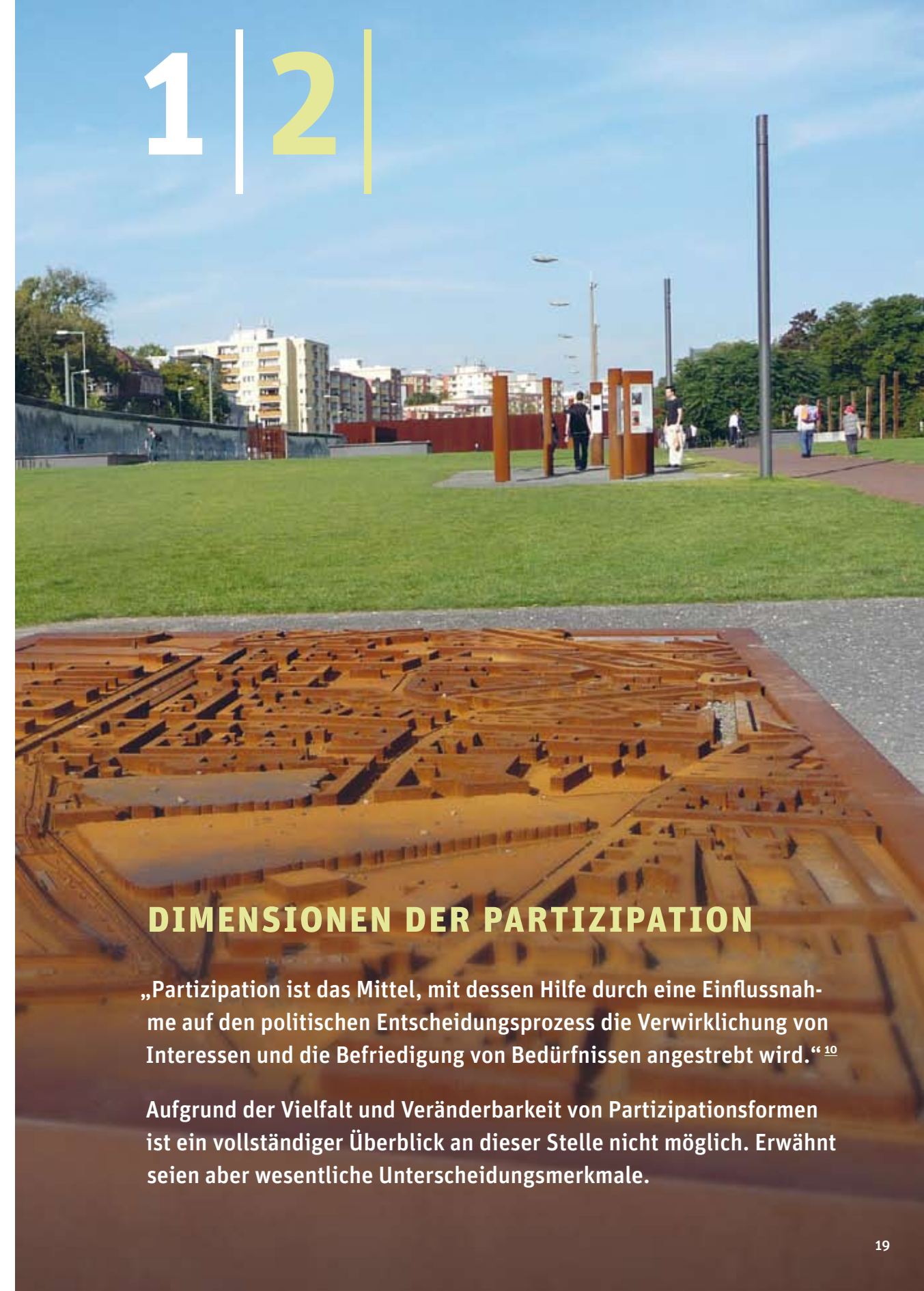
<sup>9</sup> Vgl. z.B. von Beyme, K. (Hrsg.) (1979), S. 251-291. Die Rede ist abrufbar unter: [http://www.hdg.de/lemo/html/dokumente/KontinuitaetUndWandel\\_erklaerungBrandtRegierungserklaerung1969/index.html](http://www.hdg.de/lemo/html/dokumente/KontinuitaetUndWandel_erklaerungBrandtRegierungserklaerung1969/index.html).



- › Das politische Respektieren des freien Willens der Bürgerinnen und Bürger zur Partizipation unterscheidet Partizipation in demokratischen Systemen grundlegend von zentralistisch gelenkten „Volksdemokratien“. Dort haben Partizipationsmechanismen und der mehr oder minder sanfte Verpflichtungsdruck, in gesellschaftlichen Massenorganisationen und -veranstaltungen mitzuwirken, vor allem den Zweck, Menschen zum Akzeptieren und Unterstützen der an zentralen Stellen von Partei oder Staat getroffenen Entscheidungen und Zielvorgaben zu verpflichten.



- › Partizipation gehört wie die Gewaltenteilung zu den zentralen Grundlagen von Demokratie.
- › Partizipation bezweckt die Einflussnahme auf politische Entscheidungen.
- › Partizipation geht von den Bürgerinnen und Bürgern aus.
- › Partizipation beruht immer auf Freiwilligkeit der Teilnahme.
- › Politik und Verwaltung sollten Partizipationsinteressen und -bereitschaft durch breite Partizipationsangebote unterstützen und befördern.
- › Partizipationszwecke können sowohl das Initiieren, Vorbereiten und Treffen politischer Entscheidungen als auch die Teilhabe an deren Ausführung und Gelingen sein.
- › Dieses Handbuch befasst sich in vertiefter Form nur mit Aspekten der Partizipation beim Initiieren, Vorbereiten und Treffen politischer Entscheidungen.



## DIMENSIONEN DER PARTIZIPATION

„Partizipation ist das Mittel, mit dessen Hilfe durch eine Einflussnahme auf den politischen Entscheidungsprozess die Verwirklichung von Interessen und die Befriedigung von Bedürfnissen angestrebt wird.“<sup>10</sup>

Aufgrund der Vielfalt und Veränderbarkeit von Partizipationsformen ist ein vollständiger Überblick an dieser Stelle nicht möglich. Erwähnt seien aber wesentliche Unterscheidungsmerkmale.

## 1 | 2 | 1 Direkte und mittelbare Partizipationsformen

Bei den **direkten Partizipationsformen** nehmen die einzelnen Bürgerinnen und Bürger ihre Partizipationsrechte direkt und persönlich wahr. Das Spektrum der direkten Partizipationsformen ist äußerst breit. Es beinhaltet die Beteiligung an Wahlen, Volksbegehren oder Volksabstimmungen ebenso wie die Mitgliedschaft in politischen Parteien, Vereinen, Bürgerinitiativen und anderen Organisationen, deren Zweck die politische Teilhabe ist, sowie die Teilnahme an Demonstrationen, das Unterzeichnen oder Einreichen von Petitionen oder die Beteiligung an einem Onlineforum zu einem politischen Entscheidungsthema.

Bei den **mittelbaren Partizipationsformen** treten Vertreterinnen und Vertreter für die Belange von Bürgerinnen und Bürgern ein. Auch hier ist das Spektrum äußerst breit. Im Zentrum stehen die Vertreterinnen und Vertreter politischer Parteien, Vereine, Bürgerinitiativen und anderer Organisationen mit vorrangig politischen Zielstellungen. Ebenso können aber auch einzelne Bürgerinnen und Bürger als Vertretungen nicht förmlich organisierter Personengruppen auftreten. Dabei ist es gleich, ob diese förmlich oder per Akklamation gewählt wurden oder auch aufgrund spontaner Selbsterklärung als Sprecherinnen oder Sprecher bestimmter Interessen akzeptiert wurden.

Einen Grenzfall mittelbarer Partizipationsformen bilden **Beiräte** und **sonstige Beratungsgremien** von Politik oder Verwaltung. In streng formaler Betrachtungsweise könnte gefragt werden, ob es sich bei ihrer Tätigkeit überhaupt um Partizipationsformen handelt. Viele Beiräte sind nicht aufgrund einer Initiative von Bürgerinnen und Bürgern, sondern als Konsultationsgremien der beratenen Politik oder Verwaltung eingerichtet worden. Vielen Beiräten gehören zudem Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an, deren wesentliche Aufgabe gerade nicht in der Vertretung der Belange bestimmter gesellschaftlicher Gruppen, sondern im Einbringen unabhängiger wissenschaftlicher Expertise besteht. Da die wichtigste Aufgabe von Beiräten und Beratungsgremien allerdings darin besteht, die Informationsgrundlagen politischer Entscheidungen zu erweitern und sie sich dabei auch mit Fragen gesellschaftlicher Interessen auseinandersetzen, kann man sie in einer weniger engen Betrachtungsweise auch zu den mittelbaren Partizipationsformen zählen.

<sup>10</sup> Buse, Michael J.; Nelles, W. (1975), S. 41.



- > Bei direkten Partizipationsformen nehmen die einzelnen Bürgerinnen und Bürger jeweils persönlich am Verfahren teil und bringen ihre individuellen Kenntnisse, Interessen, Bewertungen und Voten ein.
- > Bei indirekten Partizipationsformen nehmen Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Interessen teil. Dies können sowohl Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen mit bestimmten Themenzielsetzungen als auch anlässlich des konkreten Partizipationsprozesses benannte oder gewählte Personen sein.
- > Beiräte und Beratungsgremien stellen eine Spezialform indirekter Partizipation dar.

## 1 | 2 | 2 Rechtlicher Formalisierungsgrad von Partizipationsverfahren

Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Partizipationsverfahren ist deren rechtlicher Formalisierungsgrad. Die rechtliche Formalisierung betrifft folgende Aspekte von Partizipation:

### > Verpflichtung zur Durchführung von Partizipationsverfahren

Durch Verfassungsvorschriften (wie etwa die in Abschnitt 1.1 angesprochenen Regelungen des aktiven und passiven Wahlrechts), Gesetze oder Rechtsverordnungen kann festgelegt sein, ob und wann ein Partizipationsverfahren bei bestimmten Anlässen verpflichtend durchgeführt werden muss. Den striktesten Verpflichtungsgrad weisen in diesem Zusammenhang die Wahlen zu den Volksvertretungen auf.

### > Kreis der Teilnahmeberechtigten

Ein wesentlicher Aspekt der rechtlichen Formalisierung besteht darin, ob es bestimmte Mindestanforderungen oder Ausschlusskriterien gibt, die die Teilnahmeberechtigung an Partizipationsprozessen regeln. Auch hier weisen Wahlen die striktesten Formalisierungen auf.

### > Verfahrensabläufe und Fristen

Der Zweck der rechtlichen Formalisierung von Fristen und Verfahrensabläufen besteht zunächst darin, eine gewisse **Straffung des Verfahrens** sicherzustellen. Die Verfahrensbeteiligten sind dadurch unter einem gewissen Druck, ihre Partizipationsbeiträge zügig und rechtzeitig vorzubereiten und in das Verfahren einzubringen. Nicht fristgerecht eingebrachte Beiträge sind ggf. unbeachtlich. Je nach Regulationsart oder Gründen der Nichteinhaltung von Fristen kann es auch Möglichkeiten

der Fristverlängerung, Wiederaufnahme des bereits abgelaufenen Verfahrensschrittes, u.ä. geben. Auch hierbei ist es jedoch nicht möglich, dass hierüber nach Belieben entschieden wird. Es müssen sachlich oder in den persönlichen Verhältnissen der Teilhabenden begründete Anlässe vorliegen, welche – je nach Art der zugrunde liegenden Rechtsregelung – im Zweifelsfall auch gerichtlich nachprüfbar sind.

Ein weiterer Zweck von Verfahrensablauf- und Fristenregelung ist die hinreichende **Sicherung von gleichen Partizipationschancen**. Fristen müssen so bemessen sein, dass alle Zielgruppen von Partizipation eine hinreichende Chance haben, vom Stattfinden des Verfahrens(schrittes) Kenntnis zu erhalten, Dispositionen für ihre Teilnahme am Termin zu treffen und sich auf den Termin vorzubereiten. Fristen dürfen also nicht zu knapp bemessen sein. Es besteht immer ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen dem zügigem Verfahrensablauf und ausreichenden Beteiligungsfristen. Soweit Rechtsvorschriften keine festen Fristen vorgeben, müssen die für den Ablauf des Partizipationsverfahrens Verantwortlichen hier immer Abwägungen treffen. So die rechtlich formalisierten Verfahrensregeln dies zulassen, sollte deshalb darauf geachtet werden,

- ▶ die Fristen zu Beginn eines Verfahrens möglichst großzügig zu bemessen. So haben die an einem Entscheidungsgegenstand Interessierten die Chance, andere Menschen für das Thema zu gewinnen, Interessenlagen und Lösungsmöglichkeiten untereinander zu diskutieren, vertiefende Informationen zu Sachthemen einzuholen usw.
- ▶ schon zu Verfahrensbeginn einen erläuternden Überblick über die einzelnen Verfahrensschritte und deren Rechtsgrundlagen zu geben.
- ▶ einen Verfahrensablauf mit Terminen vorzuschlagen und – soweit keine zwingenden rechtlichen Fristvorgaben bestehen – diesen mit den Beteiligten abzustimmen.
- ▶ während des laufenden Verfahrens den Verfahrensfortschritt zu erläutern und bei Verzögerungen die Beteiligten in die Entwicklung von Vorschlägen zur Einhaltung von Abschlussterminen einzubeziehen.

Handlungsempfehlungen zur Vorbereitung und Durchführung eines Beteiligungsverfahrens in Kapitel 5, S. 144

#### ▶ Gegenstände und Inhalte der Partizipation

Grundsätzlich können Gegenstände und Inhalte der Partizipation mittels rechtlicher Formalisierung eingeschränkt werden. Die strikteste Formalisierung findet sich erneut bei Volkswahlen: Hier ist die Wahlmöglichkeit im Regelfall auf die Namen und Listen der Kandidatinnen und Kandidaten, politischen Parteien und Wählergemeinschaften begrenzt, die nach dem im Wahlgesetz vorgesehenen Verfahren eine Zulassung zur Wahl erhalten haben. Wählerinnen und Wähler können ihre Wahlentscheidung in der vorgeschriebenen Form der Kennzeichnung eindeutig machen. Veränderungen von Listen, schriftliche Kommentierungen o.ä. führen in der Regel zur Ungültigkeit der Stimmabgabe. Es gibt jedoch auch Wahlrechtsformen, die das Streichen, Hinzufügen oder Verändern von Kandidaturlisten oder das Kumulieren mehrerer Stimmen ausdrücklich vorsehen.

#### ▶ Verbindlichkeitsgrad des Ergebnisses

Der rechtliche Formalisierungsgrad kann hier von einer strikten Bindung an das Entscheidungsergebnis (Beispiel: Wahlergebnisse) über die qualifizierte Berücksichtigung der Ergebnisse im Rahmen von Entscheidungen durch politische Repräsentationsgremien, Regierungen oder Verwaltungen bis zur bloßen Verpflichtung zur Kenntnisnahme reichen.

Zwischen dem Grad der rechtlichen Verbindlichkeit eines Partizipationsergebnisses und seinen Auswirkungen auf die Inhalte der getroffenen Entscheidung muss deutlich unterschieden werden: Auf der einen Seite werden die Inhalte einer Entscheidung nicht allein dadurch verändert, dass die Ergebnisse des Partizipationsprozesses verbindlich sind. Auf der anderen Seite können auch Partizipationsprozesse, die keinerlei formale rechtliche Verbindlichkeit haben, wesentliche inhaltliche Auswirkungen auf das Entscheidungsergebnis haben. Es kommt also in beiden Fällen auf die Inhalte des Partizipationsverfahrens an: Welche Gesichtspunkte werden von wem mit welchen Ergebnissen in den Entscheidungsprozess eingebracht?

In wissenschaftlichen Untersuchungen wird häufig vereinfachend zwischen „formeller“ und „informeller“ Beteiligung unterschieden.<sup>11</sup> Als „formelle“ Beteiligungsverfahren werden Verfahren eingestuft, deren Rechtsgrundlage verbindliche Verpflichtungen zur Verfahrensdurchführung beinhalten, sowie ggf. weitere Regelungen zu

- ▶ Fristen und Verfahrensabläufen,
- ▶ Art und Umfang der Beteiligung,
- ▶ Teilnahmekreis und Beteiligungsrechten,
- ▶ Verbindlichkeitsgrad und Art der Berücksichtigung der Ergebnisse.<sup>12</sup>

Die in diesem Sinne „formellen“ Partizipationsverfahren (wie z.B. Planfeststellungsverfahren in diversen Rechtsbereichen oder die öffentliche Auslegung von Bebauungsplänen gemäß § 3 Absatz 2 Baugesetzbuch (BauGB)) stehen nicht im Mittelpunkt dieses Handbuchs. Zu ihnen gibt es spezielle rechtswissenschaftliche Kommentare und zumeist auch spezialisierte Handreichungen, Verfahrensempfehlungen und Leitfäden, welche wesentlich tiefer in die jeweilige Fachmaterie einsteigen, als es dieses fachbereichsübergreifend angelegte Handbuch leisten könnte.

<sup>11</sup> Vgl. u.a. Bischoff, A.; Selle, K.; Sinning, H. (2005), S. 98ff.

<sup>12</sup> Vgl. Runkel, C. (2010): §§ 3, 4, 4a.



## Exkurs: Unterschiedlicher rechtlicher Formalisierungsgrad von Partizipationsverfahren im BauGB

### Frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung an der Bauleitplanung aufgrund § 3 Absatz 1 BauGB (sehr geringer rechtlicher Formalisierungsgrad)

(1) Die Öffentlichkeit ist möglichst frühzeitig über die allgemeinen Ziele und Zwecke der Planung, sich wesentlich unterscheidende Lösungen, die für die Neugestaltung oder Entwicklung eines Gebiets in Betracht kommen, und die voraussichtlichen Auswirkungen der Planung öffentlich zu unterrichten; ihr ist Gelegenheit zur Äußerung und Erörterung zu geben. Von der Unterrichtung und Erörterung kann abgesehen werden, wenn

1. ein Bebauungsplan aufgestellt oder aufgehoben wird und sich dies auf das Plangebiet und die Nachbargebiete nicht oder nur unwesentlich auswirkt oder
2. die Unterrichtung und Erörterung bereits zuvor auf anderer Grundlage erfolgt sind.

An die Unterrichtung und Erörterung schließt sich das Verfahren nach Absatz 2 auch an, wenn die Erörterung zu einer Änderung der Planung führt.

### Förmliche Auslegung von Bauleitplänen aufgrund § 3 Absatz 2 BauGB (verhältnismäßig hoher rechtlicher Formalisierungsgrad)

(2) Die Entwürfe der Bauleitpläne sind mit der Begründung und den nach Einschätzung der Gemeinde wesentlichen, bereits vorliegenden umweltbezogenen Stellungnahmen für die Dauer eines Monats öffentlich ausulegen. Ort und Dauer der Auslegung sowie Angaben dazu, welche Arten umweltbezogener Informationen verfügbar sind, sind mindestens eine Woche vorher ortsüblich bekannt zu machen; dabei ist darauf hinzuweisen, dass Stellungnahmen während der Auslegungsfrist abgegeben werden können, dass nicht fristgerecht abgegebene Stellungnahmen bei der Beschlussfassung über den Bauleitplan unberücksichtigt bleiben können und, bei Aufstellung eines Bebauungsplans, dass ein Antrag nach § 47 der Verwaltungsgerichtsordnung unzulässig ist, soweit mit ihm Einwendungen geltend gemacht werden, die vom Antragsteller im Rahmen der Auslegung nicht oder verspätet geltend gemacht wurden, aber hätten geltend gemacht werden können. Die nach § 4 Abs. 2 Beteiligten sollen von der Auslegung benachrichtigt werden. Die fristgemäß abgegebenen Stellungnahmen sind zu prüfen; das Ergebnis ist mitzuteilen. Haben mehr als 50 Personen Stellungnahmen mit im Wesentlichen gleichem Inhalt abgegeben, kann die Mitteilung dadurch ersetzt werden, dass diesen Personen die Einsicht in das Ergebnis ermöglicht wird; die Stelle, bei der das Ergebnis der Prüfung während der Dienststunden eingesehen werden kann, ist ortsüblich bekannt zu machen. Bei der Vorlage der Bauleitpläne nach § 6 oder § 10 Abs. 2 sind die nicht berücksichtigten Stellungnahmen mit einer Stellungnahme der Gemeinde beizufügen.

Der Exkurs veranschaulicht den äußerst unterschiedlichen rechtlichen Formalisierungsgrad von § 3 Absatz 1 und 2 BauGB.

Allerdings sind auch „formellen Partizipationsverfahren“ häufig bereits Partizipationsverfahren vorgelagert, die nur einen geringen rechtlichen Formalisierungsgrad aufweisen. Ein Beispiel dafür ist die frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung an der Bauleitplanung gemäß § 3 Absatz 1 Satz 1 BauGB. In anderen Bereichen, welche „formelle Partizipationsverfahren“ vorschreiben (so z.B. in vielen Rechtsbereichen mit Planfeststellungsverfahren), kann es sich möglicherweise anbieten, schon weit im Vorfeld dieser Verfahren Partizipationsprozessen Raum zu geben oder diese seitens Politik, Regierung oder Verwaltung selbst anzustoßen – etwa bei Vorentscheidungen darüber, ob, wo und mit welchen Inhalten ein Projekt weiterverfolgt werden soll. Für solche rechtlich nicht verbindlichen Verfahren bietet dieses Handbuch Hinweise und Verfahrenshilfen.

Als „informelle“ Beteiligungsverfahren werden im Wissenschaftsbereich häufig solche Partizipationsverfahren bezeichnet, die auf keiner spezifischen Gesetzesgrundlage basieren oder die nur wenige der oben genannten Merkmale rechtlicher Formalisierung aufweisen. Die Begriffwahl „informell“ ist eigentlich nicht sehr glücklich, weil sie Anklänge zu „inoffiziell“, „formlos“ oder „unverbindlich“ hat. Hierum geht es aber gerade nicht: „Informelle“ Beteiligungsverfahren unterliegen lediglich keinen oder sehr geringen Vorgaben rechtlicher Formalisierung. Sie sind deshalb in ihrer inhaltlichen und methodischen Gestaltung weitgehend offen. Auch für „informelle“ Partizipationsverfahren sind solche Gestaltungsregeln jedoch von elementarer Bedeutung. Ohne Regeln, wie im konkreten Fall mit den Dimensionen umzugehen ist, wird auch ein „informelles“ Partizipationsverfahren kaum Ergebnisse hervorbringen können. Der wesentliche Unterschied zu „formellen“ Verfahren liegt darin, dass diese Regeln nicht rechtsverbindlich „von außen“ vorgegeben sind. Dies eröffnet die Chance, sie jeweils nach den Bedürfnissen des einzelnen Entscheidungsgegenstandes anzupassen oder sie auch mit den Teilhabenden fallbezogen zu vereinbaren. Es bietet sich an, die „Spielregeln“ bereits vor oder zu Beginn des Beteiligungsverfahrens festzulegen und zu kommunizieren: Wer wird beteiligt und in welcher Intensität? Welche Methoden werden verwendet? Wie verbindlich ist das Ergebnis?



- › Bei Partizipationsverfahren lässt sich nach dem Grad ihrer rechtlichen Formalisierung zwischen „formellen“ und „informellen“ Verfahren unterscheiden.
- › „Formelle“ Partizipationsverfahren weisen einen starken rechtlichen Formalisierungsgrad auf. Sie stehen nicht im Mittelpunkt dieses Handbuchs, weil es für sie zumeist mehr in die Tiefe gehende Spezialliteratur gibt.
- › „Informelle“ Partizipationsverfahren weisen keine oder eine nur sehr geringe rechtliche Formalisierung auf. Sie bieten somit die Chance der fall-, fallgruppen- oder ortsspezifischen Ausgestaltung. „Informelle“ Partizipationsverfahren bilden den Kern dieses Handbuchs.
- › Auch „informelle“ Partizipationsverfahren benötigen für ihr Gelingen ein Mindestmaß an verbindlichen Verfahrensregeln. Diese können vorab festgelegt oder zu Verfahrensbeginn zwischen den Teilnehmenden vereinbart werden.
- › Für die Festlegung von Verfahrensregeln bei „informellen“ Partizipationsverfahren bieten sich annähernd dieselben Prüfkriterien an wie bei „formellen“ Verfahren:
  - › Gegenstände und Inhalte?
  - › Kreis der Teilnahmeberechtigten?
  - › Verfahrensabläufe und Fristen?
  - › Verbindlichkeitsgrad der Ergebnisse?

### 1 | 2 | 3 Sinn und Zweck von Partizipationsprozessen

Im Einzelfall finden sich sehr unterschiedliche Kreise von Beteiligten in Partizipationsprozessen. Bei stark abstrakter Betrachtungsweise lassen sich folgende Gruppen von Beteiligten unterscheiden:

- › einzelne Bürgerinnen und Bürger
- › Vertreterinnen und Vertreter von verschiedenen Bürgerinteressen (siehe mittelbare Partizipation in Abschnitt 1.2)
- › Vertreterinnen und Vertreter von Interessen und Belangen, welche nicht direkt vertreten werden können (z.B. Umweltschutz, Kulturerbe, von Obdachlosigkeit Betroffene u.v.a.m.)
- › Inhaberinnen und Inhaber privater Rechte, deren Belange möglicherweise von dem Vorhaben berührt sein könnten

- › Trägerin oder Träger des Vorhabens
  - › bei Vorhaben, die Verwaltungen des Landes Berlin selbst planen und durchführen: Fachverwaltungen und/oder deren private Beauftragte
  - › bei privaten Vorhaben: deren Trägerinnen und Träger und/oder Beauftragte
- › Expertinnen und Experten zu einzelnen Fachthemen
- › fachlich zuständige Entscheidungsvorbereitungs- und/oder Entscheidungsinstanz (Verwaltung oder Politik) und/oder deren Beauftragte

Alle beteiligten Gruppen verfügen über bestimmte Informationen, Ressourcen sowie Bewertungen, Interessen und Ziele.

**Informationen** beziehen sich auf sämtliche Aspekte des Entscheidungsgegenstandes sowie der Alternativen einer künftigen Veränderung und Entwicklung. Informationen können mehr oder minder vollständig und detailliert sein. Sie können durch wissenschaftliche Erkenntnisse oder praktische Erfahrungen fundiert sein, auf zutreffenden oder fehlerhaften Annahmen, Vorurteilen oder Gerüchten beruhen, auf rationalen Schlüssen, auf Vermutungen oder plausiblen Trendaussagen basieren. Sie können sowohl in Bezug auf Zustandsbeschreibungen als auch bezüglich künftiger Erwartungen wahr oder falsch sein.

**Ressourcen** bezeichnen sämtliche Handlungsmittel, welche am Entscheidungsprozess Beteiligte in diesen Prozess sowohl zur gemeinsamen Nutzung als auch zur Durchsetzung ihrer jeweiligen eigenen Interessenposition einbringen und nutzen können. Zu den Ressourcen gehören die vorstehend genannten Informationen sowie sämtliche persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten der Beteiligten, wie etwa Artikulationsfähigkeit, Auffassungsvermögen, Kreativität, Kooperationsbereitschaft, taktisches Gespür für mögliche Entscheidungsspielräume usw. Wichtig sind zudem vor allem materielle und rechtliche Ressourcen, wie z.B. Eigentumsrechte, Finanzmittel, Fachpersonalkapazitäten, sowie auch die Ressource Zeit.

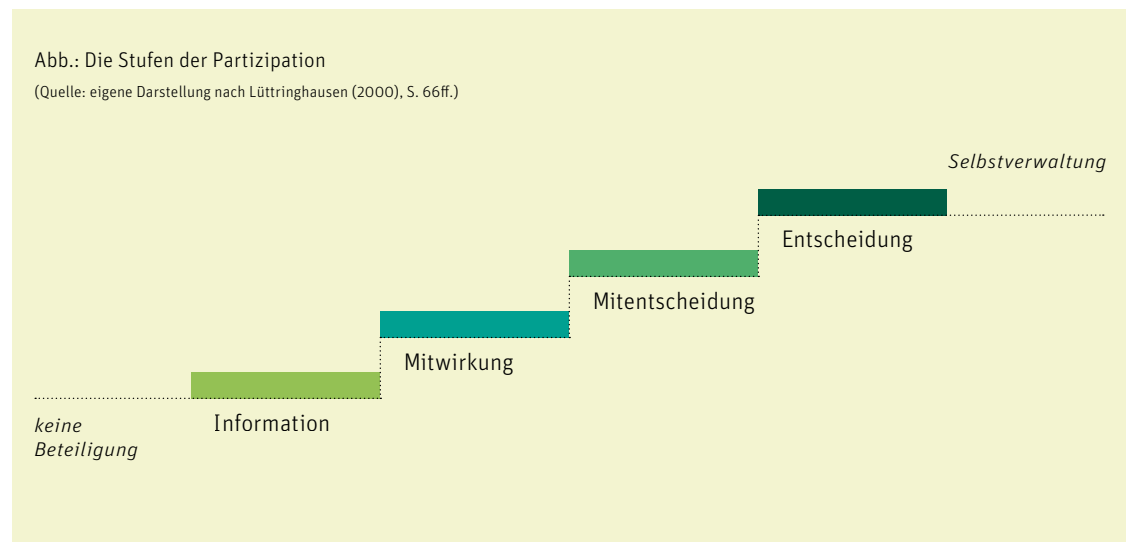
**Bewertungen, Interessen und Ziele** beziehen sich zum einen auf die Wertschätzung und Bedeutung, welche die einzelnen Beteiligten dem Entscheidungsgegenstand, dem Entscheidungsraum, den anderen Teilhabenden und auch sich selbst zumessen. Dabei spielen sowohl die vom Entscheidungsgegenstand zu erwartenden Kosten und Nutzen als auch Vor- und Nachteile für die einzelnen Beteiligten als Kosten- und Nutzenerwägungen für das Gemeinwesen eine Rolle.

Zweck jedes Partizipationsprozesses ist es, mittels geeigneter Formen von Kommunikation die Informationen, Ressourcen und Bewertungen so in den Prozess einzubringen und zu sortieren, dass sich am Ende für möglichst viele Beteiligte folgende Fragen möglichst klar beantwortet haben:

- 1) Welche grundlegenden Alternativen zur Entscheidung bestehen (einschließlich der sogenannten O-Alternative: Das geplante Vorhaben wird nicht durchgeführt und die bisher bestehenden Entwicklungsprozesse laufen unbeeinflusst weiter?)

- 2) Welche positiven und negativen Auswirkungen verbinden sich in ökologischer, soziokultureller, ökonomischer und politisch-administrativer Hinsicht voraussichtlich mit jeder einzelnen der betrachteten Alternativen?
- 3) Wie bewerten die Beteiligten diese Alternativen?
- 4) Welche Voten gibt es zu den einzelnen Alternativen? Und werden diese von allen oder der überwiegenden Zahl der Beteiligten mitgetragen?
- 5) Sind begründete Meinungen von Minderheiten aus dem Kreis der Beteiligten, die bestimmte Voten keineswegs mittragen können, ausreichend berücksichtigt worden?
- 6) Gibt es somit unter Beachtung der bei 4) und 5) genannten Positionen ein gemeinsames Votum für einen bestimmten Entscheidungsvorschlag oder für mehrere annähernd gleichwertige Vorschläge?

## 1 | 2 | 4 Partizipationsstufen



Das hier skizzierte Partizipationsmodell ist vor allem als abstrakte Beschreibung von einzelfallbezogenen Partizipationsprozessen geeignet, denen es um Voten der Beteiligten zu einem konkreten Entscheidungsproblem geht. Es eignet sich grundsätzlich auch zur Analyse von in regelmäßigem Turnus stattfindenden oder dauerhaften Partizipationsformen. Da es bei diesen Partizipationsformen aber seltener um bestimmte

Einzelvoten zu konkreten Entscheidungsgegenständen, sondern meist um die regelmäßige oder dauerhafte Kommunikation von Interessen und Bedürfnissen von Bürgerinnen und Bürgern geht, hat hier zusätzlich die Unterscheidung nach Verbindlichkeitsgraden der Partizipationsergebnisse Bedeutung.

Dies wird z.B. in dem von Sherry Arnstein 1969 zur Diskussion gestellten Stufenmodell einer „Ladder of participation“<sup>13</sup> – Partizipationsleiter – zum Ausdruck gebracht. Partizipation wird hier als Teilhabe an der Entscheidungsmacht beschrieben. Ein häufig verwendetes Modell der Partizipationsleiter unterscheidet die vier Partizipationsstufen „Informieren – Mitwirken – Mitentscheiden – Selbstverwalten“.<sup>14</sup>

- > **Information:** Interessierte und Betroffene werden eingeladen, sich über ein geplantes Vorhaben zu informieren und sich über seine Auswirkungen aufklären zu lassen. Weitere Informationsmittel sind Aushänge oder Wurfsendungen.
- > **Mitwirkung (Konsultation):** Interessierte und Betroffene können sich informieren und darüber hinaus Stellung zu den vorgelegten Planungen nehmen. Sie erhalten die Möglichkeit, Ideen für die Umsetzung einzubringen, können jedoch nicht über Inhalte entscheiden.
- > **Mitentscheidung (Kooperation):** Betroffene und Interessierte können bei der Entwicklung von Vorhaben mitbestimmen. Gemeinsam mit den Verantwortlichen können Ziele ausgehandelt und deren Ausführung und Umsetzung geplant werden. Interessierte haben einen sehr großen Einfluss auf die geplanten Maßnahmen und können sehr stark ihre Meinungen, Wünsche und Bedürfnisse einbringen.
- > **Entscheidung (bis hin zu Selbstverwaltung):** Die Bürgerinnen und Bürger (Anwohnerinnen und Anwohner, Verwaltung und andere) geben ihre Stimme ab und treffen damit eine verbindliche, gemeinsame und von vielen legitimierte Entscheidung.



Information, Mitwirkung, Mitentscheidung und Entscheidung bezeichnen jeweils das Maß an Einflussmöglichkeiten in einem Partizipationsprozess. Modellhaft werden sie als die „Stufen der Partizipation“ gefasst.

<sup>13</sup> Arnstein, S. (1969), S. 216-224.

<sup>14</sup> Lüttringhausen, M. (2000), S. 66ff.



# RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR PARTIZIPATION IN BERLIN

## 2

Die Partizipation ist weder ein deutsches Phänomen noch eine Erfindung des 21. Jahrhunderts. Angesichts der immer komplexer werdenden Herausforderungen, denen sich Verwaltung und Politik gegenübersehen, wächst ihre Bedeutung aber gerade in unserer Zeit rasant. Aus gutem Grund, denn sie ist eine Investition in die Qualität der Demokratie, bringt vielfältigen Nutzen und erhöht den Wohlfühlfaktor in unserer Stadt.

Erfahren Sie mehr über die Geschichte der Partizipation. Lesen Sie, in welchen gesellschaftlichen Bereichen sie in Berlin eine wichtige Rolle spielt und was das in Zukunft für die Verwaltungsarbeit bedeutet.





## PHASEN UND NEUE HERAUSFORDERUNGEN VON PARTIZIPATION

„Wer Demokratie sagt, meint Partizipation.“<sup>1</sup> Diese Bedeutung hatte Beteiligung nicht immer. In der Bundesrepublik gelten gemeinhin die 68er als „Erfinder“ der modernen Bürgerbeteiligung. Diese Zeit war stark vom abnehmenden Vertrauen in die Problemlösungskompetenz der Politikerinnen und Politiker geprägt. Wie sich die Bedeutung der Partizipation seitdem entwickelt hat, fasst dieser Abschnitt zusammen.

Siehe auch: Kapitel 1 | 1 |  
Partizipation – eine  
Grundlage der Demokratie,  
S. 14

### 2 | 1 | 1 Von „mehr Demokratie wagen“ ...

In der Nachkriegszeit schien ein starker Staat die Geschicke der Gesellschaft zu lenken, deren Befindlichkeiten höchstens alle vier Jahre über Wahlen „gehört“ wurden. Dagegen rebellierte die sogenannte 68er-Bewegung. Es wurde mehr Beteiligung gefordert. Und die Politik änderte sich, bekannt durch den berühmten Satz von Willy Brandt aus der Regierungserklärung vom Oktober 1969: „Wir wollen mehr Demokratie wagen. (...) Mitbestimmung, Mitverantwortung in den verschiedenen Bereichen unserer Gesellschaft werden eine bewegende Kraft der kommenden Jahre sein“<sup>2</sup>.

Die Stadtentwicklung gehörte zu den Politikbereichen, die als erste von diesen Entwicklungen erfasst wurde. Gedanklich angestoßen durch Alexander Mitscherlichs Thesen über die „Unwirtlichkeit unserer Städte“<sup>3</sup> und orientiert an Vorbildern von Stadterneuerungsprogrammen in großen Städten der Vereinigten Staaten von Amerika, begannen im Westen Berlins und in anderen Städten der alten Bundesrepublik Diskussionen über die Demokratisierung der Stadtplanung, über eine sozial(er) ausgerichtete Stadtentwicklung sowie Wohnungspolitik und eine Beteiligung an professionellen Planungsprozessen.<sup>4</sup> Diese Bewegung führte schließlich dazu, dass die Beteiligung Sanierungsbetroffener in den 1970er-Jahren im Städtebauförderungsgesetz verankert wurde.

<sup>1</sup> Böhnke (2011).

<sup>2</sup> Vgl. Selle, K. (2007), S. 63 und von Beyme, K. (Hrsg.) (1979).

<sup>3</sup> Mitscherlich, A. (1965).

<sup>4</sup> Vgl. z.B. Grauhan, R. R. (1972).

1968



Die Studierendenunruhen von 1968 waren auch Auslöser für bürgerschaftliches Engagement und Bürgerinitiativen in den darauffolgenden Jahren.

1969



Die Regierungserklärung von Willy Brandt stand unter dem Motto „Wir wollen mehr Demokratie wagen“.



## 2 | 1 | 2 über „wir sind das Volk“ ...

Für den Osten Deutschlands liegen wichtige Wurzeln von Partizipation in der Demokratiebewegung vor 1989, die sich an der Forderung „Wir sind das Volk!“ festmachen lässt. War es einerseits die Unzufriedenheit mit dem zentralistischen Staat, die die Menschen auf die Straße brachte, so waren es andererseits auch immer konkrete Forderungen nach stärkerer Einflussnahme jenseits von Parteiwillen und Fünfjahresplan. Nicht zuletzt ging es dabei um Umweltfragen oder auch Forderungen zur Rettung der dahinbröckelnden Städte. Auch im Osten der Stadt wurden Häuser vor 1989 besetzt und gegen städtebauliche Entscheidungen wurde, wenn auch leise, protestiert. Mit dem Fall der Mauer wurden diese Forderungen dann lauter und zum Teil auch umgesetzt. Bekanntestes Beispiel lebendiger Demokratie und Beteiligung zu vielen Fragen der städtischen und politischen Entwicklung ist dabei sicher der „Runde Tisch“, an dem Beteiligung und Diskussion unhierarchisch stattfanden.

Die Demokratiebewegung hat ganz wesentlich zur Verallgemeinerung des demokratischen Musters in der Gesellschaft beigetragen. „Zum einen traten sie im Vergleich zu den sozial, kulturell und generationell eher partikularen Bewegungen des Westens (...) eher breiter auf, als Anspruch der gesamten, bis dahin unfreien Gesellschaft gegenüber dem autoritären Staat. Zum anderen entwickelte sich daraus ein erweitertes Verständnis einer demokratischen civil society oder Zivilgesellschaft, die mehr sein wollte als ein gesellschaftlicher Vorhof der Politik, mehr als ein bloßes Rekrutierungsfeld für Repräsentanten in Parlamenten“.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Nolte, P. (2011), S. 9.

## 2 | 1 | 3 und „Global denken – lokal handeln! ...

Auch der Prozess der Lokalen Agenda 21<sup>6</sup> trug zu einer stärkeren Partizipationskultur bei. Seine Ursprünge hat er in der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro von 1992. Für Berlin wurde 2003 ein erster Agenda-Entwurf vorgelegt, der mehrmals überarbeitet und 2006 als „Lokale Agenda 21 Berlin“ durch das Abgeordnetenhaus verabschiedet wurde. In diesem Dokument wurden sieben Handlungsfelder festgelegt, in denen jeweils Ziele und Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung der Stadt formuliert wurden. Im Rahmen des Handlungsfeldes „Bürgerschaftliches Engagement und Partizipation“ wurde in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an Kampagnen, Projekten und Modellvorhaben durchgeführt. Als Fortführung des Prozesses wurde der Verein Berlin 21 e.V. gegründet, der sich als Schnittstelle zwischen Bürgerschaft und Politik versteht und unter dessen Dach weiterhin Projekte zur nachhaltigen Entwicklung initiiert werden.

Neben der Riodeklaration und der Agenda 21 gibt es andere internationale Konventionen, die Einfluss auf Beteiligung und Beteiligungsrechte haben. Dazu gehören die Aarhuskonvention über Rechte von Personen im Umweltschutz, die Leipzigcharta (integrierte Stadtentwicklung als Erfolgsbedingung einer nachhaltigen Stadt) oder die Charta von Aalborg, in der sich die unterzeichnenden Städte und Gemeinden in Artikel 10 verpflichten, den „Entscheidungsfindungsprozessen durch mehr direkt-demokratische Mitwirkung neuen Schwung zu verleihen“ und in Artikel 4 die Lokale Agenda 21 im „Zentrum kommunalen Verwaltungshandelns zu verankern“.

<sup>6</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin (Hrsg.) (2006).

<http://www.agenda21-treffpunkt.de/archiv/ag21dok/index.htm>

1977



„Strategien für Kreuzberg“ ist ein programmatischer Wettbewerb zur Zukunft des Stadtbezirkes mit intensiven Bemühungen zur Bürgerbeteiligung.

1979



Abriss, Häuserkampf und Instand(be)setzung in Kreuzberg führen zum Umdenken bei der Sanierung und zu den Planungen für die „IBA Altbau“.

1983



Die Erneuerung muss mit den Bewohnerinnen und Bewohnern geplant und realisiert werden, heißt es in Art. 1 der 12 Berliner Grundsätze der behutsamen Stadterneuerung, die durch die IBA entwickelt werden.

1989



„Wir sind das Volk“ ist ein wichtiger Slogan der Demokratiebewegung in Ostdeutschland. Zahlreiche Runde Tische und neue Bürgerinitiativen entstehen.

## 2 | 1 | 4 und „Postdemokratie“ und „multiple Demokratie“ ...

Die aktuelle Situation wird von einigen Autorinnen und Autoren durch die Schlagworte „Postdemokratie“<sup>7</sup>, Politikverdrossenheit oder „Entpolitisierung“<sup>8</sup> bezeichnet. Zentrale These ist dabei, dass „moderne Demokratien hinter einer Fassade formeller demokratischer Prinzipien zunehmend von privilegierten Eliten kontrolliert werden (...), so dass wichtige politische Entscheidungen heute außerhalb der traditionellen demokratischen Kanäle gefällt werden.“<sup>9</sup> Parallel zur Wahrnehmung von Politikverdrossenheit wird aber ebenso festgestellt, dass zunehmend andere Formen der Meinungsäußerung und Partizipation<sup>10</sup> gefunden werden. „Wer immer noch darüber klagt, man dürfe ja nur alle vier Jahre sein Kreuzchen machen, dem sind offenbar andere Handlungsoptionen entgangen“<sup>11</sup>. Eine solche Option sind die „permanente Beobachtung und Kontrolle“ der „repräsentativen Demokratie“ durch die Zivilgesellschaft,<sup>12</sup> sind neue Formen der Beteiligung, wie sie in diesem Handbuch zahlreich beschrieben werden. Zusammengefasst wird das auch als „multiple Demokratie“<sup>13</sup> bezeichnet.

<sup>7</sup> Vgl. Crouch, C. (2009); Mouffe, Ch. (2011); Nolte, P. (2011).

<sup>8</sup> Vgl. Mouffe, Ch. (2011).

<sup>9</sup> Vgl. Mouffe, Ch. (2011), S. 3.

<sup>10</sup> Jörke, D. (2011), S. 13.

<sup>11</sup> Nolte, P. (2011) S. 11 Nolte sieht neben sinkender Wahlbeteiligung und anderen Formen der Politikverdrossenheit einen „komplementären Zuwachs von Partizipation an anderen Stellen“. Vgl. auch Neuer-Miebach, T.; Blanc, M. (2005), S. 311.

<sup>12</sup> Nolte, P. (2011), S. 11.

<sup>13</sup> Ebd., S. 5.

Partizipation bekommt in den letzten Jahren also eine immer stärkere Rolle zugewiesen. Dafür gibt es neben den oben genannten Zusammenhängen aber auch noch weitere Gründe bzw. Herausforderungen:

- **Zunahme der Komplexität und Vielfalt der zu bewältigenden Probleme:** Städte werden heterogener: In der Bevölkerung vergrößern sich die Unterschiede zwischen den Einkommen, soziale Ungleichheiten verstärken sich. Menschen unterschiedlicher ethnischer und kultureller Herkunft leben miteinander zusammen.<sup>14</sup> Die Bevölkerung wird vielfältiger und damit auch die Interessen und Sichtweisen. Es gibt kein einheitliches „Bürgerinteresse“. Für die Politik wird es schwieriger, der Vielfalt der sozialen Gruppen gerecht zu werden und alle Interessen abzudecken.
- **Verringerung der Handlungsspielräume:** Die Handlungsspielräume der Kommunen verringern sich. Ihnen stehen weniger finanzielle Mittel zur Verfügung, ihre Einflussmöglichkeiten sind begrenzt. Die Verwaltung muss deshalb unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten effizienter funktionieren oder auch sparen, zunächst bei den „freiwilligen“ Aufgaben wie Kultur, Sport, Freizeit und Erwachsenenbildung. Häufig werden deshalb auch öffentliche Verantwortungsbereiche in die Hände von öffentlichen und privaten Trägern gegeben.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Häußermann H.; Läßle, D.; Siebel, W. (2008), S. 247.

<sup>15</sup> Vgl. Häußermann, H.; Läßle, D.; Siebel, W. (2008), S. 247f.

1990



Die Konferenz von Rio und der daraus entstehende Agenda-21-Prozess misst der Bürgerbeteiligung eine wichtige Bedeutung bei der nachhaltigen Entwicklung bei.

1994



Die Charta von Aalborg der Europäischen Städte auf dem Weg zur Zukunftsbeständigkeit möchte Entscheidungsprozesse durch mehr direkt-demokratische Mitwirkung befördern.

1999



Für die Berliner Quartiersmanagementgebiete ist Bürgerbeteiligung eines der wichtigsten Querschnittsthemen. Zentrales Instrument ist der Quartiersrat.

2006



Die Hürden für Bürgerentscheide werden in Berlin verringert. Beispiele darauf folgender Bürgerentscheide sind die zum Flughafen Tempelhof oder zu Mediaspree in Kreuzberg.

- › **Wandel im Politik- und Planungsverständnis:** Der Leistungsanspruch und die Leistungsfähigkeit der Kommunen driften auseinander. Es entsteht ein Konflikt: Die Problemlösungs- und Steuerungsfähigkeit der öffentlichen Hand nimmt ab, die Herausforderungen im sozialen, ökologischen und ökonomischen Bereich werden jedoch komplexer. Herkömmliche Regelungsmechanismen versagen darum immer öfter.

## 2 | 1 | 5 zu „aktivierendem Staat“

Gedrängt durch Politikverdrossenheit einerseits und die Verringerung der Handlungsspielräume andererseits findet folglich in Politik und Planung ein Wechsel des Rollenverständnisses und der Handlungsweise statt – weg von einem allumfassenden Planungsanspruch hin zu projektorientierten, Schritt für Schritt vorgehenden Lösungsansätzen.<sup>16</sup> Die Bedeutung von Regelungsformen, die sich an der Funktionsweise von Märkten und Netzwerken orientieren, nimmt zu. Die Stadtentwicklungsplanung wird akteurinnen- und akteur-, prozess- und umsetzungsorientierter.<sup>17</sup> Diese Veränderung wird oft mit dem Begriff „Governance“ beschrieben: Einseitiges staatliches Regieren (Government) wird durch Governance, also durch kooperativ geprägte Einflussnahme, erweitert.

<sup>16</sup> Vgl. Siebel, W.; Ibert, O.; Mayer, H.-N. (1999), S. 163-172.

<sup>17</sup> Sinnig, H. (2008), S. 197.

Dabei wird die planende Verwaltung zu einer moderierenden und koordinierenden Verwaltung, die zwischen verschiedenen Interessen und deren Vertreterinnen und Vertretern vermittelt.<sup>18</sup> Dort, wo öffentliche Aufgaben nicht mehr allein übernommen werden können, sucht die öffentliche Hand nach zivilgesellschaftlichen Partnerinnen und Partnern. Auch im Stadtquartier und in der Nachbarschaft ist es wichtig, die Bewohnerinnen und Bewohner vor Ort zu aktivieren, sie zu Engagement und Selbsthilfe anzuregen, um so Ressourcen und Wissen zu mobilisieren. Hier wiederum setzt der Begriff der „Bürgergesellschaft“ bzw. des „aktivierenden Staates“ an: Der aktivierende Staat möchte die Bürgerinnen und Bürger bei der Erstellung öffentlicher Leistungen aktivieren, beteiligen und unterstützen.



- › Die Wurzeln der Partizipation liegen in den politischen Bewegungen der späten 60er-Jahre („mehr Demokratie wagen“, W. Brandt); in der Demokratiebewegung in der ehemaligen DDR („Wir sind das Volk“) und in der Riodeklaration und den sich daraus entwickelten Nachhaltigkeitsstrategien (Agenda 21) der 1990er-Jahre.
- › Heute stehen die zahlreichen Möglichkeiten der Partizipation für ein neues Verständnis von Demokratie, nach dem der aktivierende Staat die Bürgerinnen und Bürger bei der Erstellung öffentlicher Leistungen aktiviert und beteiligt.

2007



Die Leipzigcharta zur nachhaltigen europäischen Stadt hält die Kommunen an, Bürgerinnen und Bürger in die integrierte Stadtentwicklung einzubeziehen.

2010



„Stuttgart 21“ wird zu einem Synonym für die stärker werdende Forderung nach mehr Beteiligung vor allem bei der Planung von Großprojekten.

<sup>18</sup> Albers, G. (1993), S. 97 - 103 und Selle, K. (1996).





## PARTIZIPATION IM SPIEGEL ANDERER LEITBILDER UND VORHABEN

Berlin ist stolz darauf, eine lebendige und vielfältige Stadt zu sein. Dabei treffen die unterschiedlichsten Lebensrealitäten, Interessenlagen und Wahrnehmungen aufeinander. Partizipation ist ein wichtiges Mittel dafür, dass möglichst Viele ihre Bedürfnisse und Erfahrungen in Entscheidungsprozesse einbringen können.

## 2 | 2 | 1 Gender Mainstreaming und Diversity

Siehe auch 3 | 2 | 3  
Ungleiches Partizipationsverhalten verschiedener Bevölkerungsgruppen, S. 62

„Gender Mainstreaming“ ist eine international entwickelte Strategie, um demokratische Geschlechterverhältnisse im Sinne gleichberechtigter Teilhabe der Geschlechter an Entscheidungsprozessen und gleichberechtigtem Zugang zu Ressourcen (Zeit, Raum, Arbeit, Gesundheit, Bildung etc.) zu entwickeln. Bei allen gesellschaftlichen Vorhaben sollen die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig berücksichtigt werden, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt.<sup>19</sup>

Siehe auch Exkurs Gender budgeting, S. 100

Mit dem Begriff „Diversity“ werden neben dem Geschlecht weitere Differenzierungen nach Alter, ethnischer Herkunft, körperlicher Befähigung, sexueller Orientierung, Schichtzugehörigkeit etc. in Planungen und Entscheidungsprozesse einbezogen. Dabei geht es bei Diversity Management darum, Vielfalt als eine starke Ressource für die Entwicklung von Gemeinwesen, Unternehmen und Organisationen zu betrachten.

Beide Ansätze verstehen sich als Querschnittsthema und eine Verbindung dieser Strategien liegt nahe. Sollen Gender- und Diversityaspekte berücksichtigt werden, muss sich die Aufmerksamkeit auf das Verhältnis zwischen den Geschlechtern und ihre Vielfalt an Lebenssituationen und -entwürfen richten. Im Planungs- und Beteiligungsverfahren werden **gezielte Methoden** angewendet, in denen die verschiedenen Gruppen ihre Bedürfnisse artikulieren können, z.B. Jungen und Mädchen, Männer und Frauen, Ältere und Jüngere. Häufig ist es ratsam, die Nutzungsgruppen zunächst getrennt einzubeziehen, damit sich alle frei äußern können. Später werden die Ergebnisse dann zusammengebracht und Lösungen ausgehandelt.

Gender Mainstreaming in Berlin: <http://www.berlin.de/sen/gender>

Für das zentrale politische Anliegen des Berliner Senates, der Gleichstellung von Frauen und Männern, wurde im April 2008 ein „**Gleichstellungspolitisches Rahmenprogramm 2008–2011** – Strategien für ein geschlechtergerechtes Berlin“ beschlossen. In zwei von fünf Politikfeldern, „Soziale Gerechtigkeit“ und „Integration“, wird das Thema Beteiligung behandelt. Darin heißt es zur sozialen Gerechtigkeit: „Eine sozial gerechte Stadt muss Teilhabemöglichkeiten als gesellschaftliche, politische und kulturelle Partizipation für alle Bürgerinnen und Bürger ermöglichen. Das setzt sowohl ausreichende finanzielle Ressourcen voraus als auch die faktische Möglichkeit zur Partizipation für Menschen, die z.B. aufgrund von Alter oder Behinderungen nicht ohne weitere Unterstützung dazu in der Lage sind.“<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Begriffsdefinition vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010)

<sup>20</sup> Das gleichstellungspolitische Rahmenprogramm (GPR) 2008–2011, S. 10.

Zum Thema Integration wird ausgeführt: „Der steigende Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund stellt Berlin vor die Herausforderung, seine Integrationsbemühungen deutlich zu verstärken. Für die erfolgreiche Umsetzung der im Integrationskonzept ‚Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken‘ festgehaltenen Ziele ist von zentraler Bedeutung, die Potenziale zu erkennen, die in der aktiven Einbeziehung (...) liegen.“ Für das Handlungsfeld „Recht auf Selbstbestimmung/gesellschaftliche Teilhabe/Partizipation“ in der „Herausforderung Integration“ wurden folgende zentrale Zielsetzungen formuliert: „Einbindung der communities, Anerkennung von migrationspezifischen Erfahrungen und Kenntnissen als Ressourcen“<sup>21</sup>.

## 2 | 2 | 2 Leitbild Bürgerkommune

Die Förderung der Bürgerbeteiligung und des bürgerschaftlichen Engagements ist eines der wichtigen Themen des Leitbildes der Bürgerkommunen.<sup>22</sup> Danach wandelt sich die kommunale Verwaltung zu einem **Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger**. Sie sind nicht nur „Kunden und Kundinnen“, sondern auch „Mitgestaltende“ und „Auftraggebende“. Zum Leitbild der Bürgerkommune gehört es deshalb, dass sich die Bürgerinnen und Bürger aktiv daran beteiligen, ihre Kommune aufrechtzuerhalten, zu gestalten und zu entwickeln. Das Kräfte-dreieck zwischen Bürgerschaft, Verwaltung und kommunaler Politik verändert sich.<sup>23</sup> Ziel einer Bürgerkommune ist es, demokratische Strukturen und bürgerschaftliche Netzwerke zu stärken, die kommunalen Haushalte zu entlasten und letztlich die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger zu erhöhen.<sup>24</sup>

Ausgangspunkt dieses Leitbildes war die Gründung der Enquetekommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des 14. Deutschen Bundestages. 2002 legte die Kommission ihren Bericht „Bürgerschaftliches Engagement auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft“ vor. Darin finden sich Handlungsempfehlungen zur Förderung und Verstärkung des bürgerschaftlichen Engagements und damit zur Weiterentwicklung der Bürgergesellschaft in den Kommunen hin zu Bürgerkommunen.<sup>25</sup> Derzeit sind etwa 100 Kommunen in Deutschland auf dem Weg zur Bürgerkommune. In Berlin hat sich dem Konzept der Bürgerkommune besonders der Bezirk Lichtenberg genähert. Ein Ausdruck dessen ist der dort praktizierte Bürgerhaushalt.

<sup>21</sup> SenWTF (o.J.), S. 30.

<sup>22</sup> Vgl. Häußermann, H.; Läßle, D.; Siebel, W. (2008) sowie Bogumil, J. (2002).

<sup>23</sup> Vgl. Bogumil, J.; Holtkamp, L.; Schwarz, G. (2003).

<sup>24</sup> Vgl. Häußermann, H.; Läßle, D.; Siebel, W. (2008), S. 272ff.

<sup>25</sup> Enquetekommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2002), S. 158ff.

## 2 | 2 | 3 Partizipative Politikansätze und Regelungen in Berlin

In Berlin steht für viele Vorhaben aus verschiedenen Bereichen eine partizipative Herangehensweise an vorderer Stelle. Das gilt bspw. für die **Umsetzung des Programms Soziale Stadt**. Von den im Quartier ansässigen Bürgerinnen und Bürgern werden je ein Quartiersrat und eine Vergabejury gewählt, die über die Förderung und Umsetzung von Projekten (mit-)entscheiden bzw. eigene Projektideen zur Aufwertung des Quartiers entwickeln.<sup>26</sup>

Für die Entwicklung der **Kinder- und Jugendbeteiligung in Berlin** sind die am 4. Mai 1999 vom Berliner Senat beschlossenen „Leitlinien für eine kinder- und jugendfreundliche Stadt“<sup>27</sup> von großer Bedeutung, die der Senat von Berlin als einen Orientierungsrahmen für das Politik- und Verwaltungshandeln des Landes und der Bezirke Berlins betrachtet. Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe hat Berlin mit dem § 5 (3) des Ausführungsgesetzes zum SGB VIII Festlegungen zur Beteiligung getroffen. In jedem Bezirk müssen geeignete Formen der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an der Jugendhilfeplanung und an anderen Planungen, die sie betreffen, entwickelt und sichergestellt werden. Schon im März 1993 entstand der Berliner Landesarbeitskreis Kinderpolitik. Aus diesem heraus wurde 2001 vom Landesjugendhilfeausschuss die Landesarbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII „Mitbestimmung von Kindern und Jugendlichen“ berufen. Diese Arbeitsgemeinschaft wurde mit der Entwicklung von Qualitätskriterien für die Beteiligung von jungen Menschen beauftragt. Die Standards für Koordinierungsstellen und Beteiligungsbüros der Kinder- und Jugendmitbestimmung sind den Bezirken zur Umsetzung empfohlen worden. Bisher wurden in neun der zwölf Berliner Bezirke verbindliche Strukturen der Kinder- und Jugendbeteiligung etabliert.

Auf Grundlage der Verfassung des Landes Berlin wird die **Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger auf bezirklicher Ebene** im Bezirksverwaltungsgesetz<sup>28</sup> und in den Geschäftsordnungen der Bezirksverordnetenversammlungen<sup>29</sup> geregelt. In der im Jahr 2005 abgestimmten Novellierung wurde u.a. das Recht auf Einwohnerversammlungen, Einwohnerfragestunden oder Bürgerbegehren festgeschrieben. Über Sitzungstermine z.B. der Bezirksverordnetenversammlung und über Inhalte der Sitzungen ist die Öffentlichkeit zudem in geeigneter Form zu unterrichten. Mit der Vereinfachung des Verfahrens zur Volksgesetzgebung am 20. Februar 2008 hat sich die Zahl der Volksbegehren und Volksentscheide auf Landesebene deutlich erhöht. Mit all diesen Regelungen wurden die Partizipationsmöglichkeiten und die direkte Demokratie auf Bezirksebene gestärkt.

<sup>26</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2006).

<sup>27</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport Berlin (Hrsg.) (1999).

<sup>28</sup> Bezirksverwaltungsgesetz vom 14.12.2005, §§ 20-25 und Abschnitt 6 und 7.

<sup>29</sup> Z.B. Geschäftsordnung der Bezirksverordnetenversammlung Charlottenburg-Wilmersdorf vom 24.05.2007, Abschnitt VIII.



## 2 | 2 | 4 Verwaltungsmodernisierung: ServiceStadt Berlin

Mit dem im Juni 2007 beschlossenen Modernisierungsprogramm ServiceStadt Berlin sollen Verwaltungsprozesse vereinfacht und Bürgerinnen und Bürgern soll der Zugang zu Dienstleistungen erleichtert werden. Gegliedert ist das Programm in vier Handlungsfelder, darunter das Handlungsfeld „Aktive Bürgerschaft – Teilhabe von Bürgerinnen und Bürgern an Entscheidungsprozessen“. Damit wird das Ziel verfolgt, den Menschen bessere Mitentscheidungsmöglichkeiten einzuräumen sowie ehrenamtliches Engagement zu unterstützen.

## 2 | 2 | 5 Sozialraumorientierung

2007 wurde mit der Entwicklung einer gesamtstädtischen Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung begonnen. Ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur integrierten Stadt(teil)entwicklung ist das „Handbuch zur Sozialraumorientierung“<sup>30</sup>, das Ende 2009 vom Senat beschlossen und veröffentlicht wurde. Das darin enthaltene Strukturkonzept der Sozialraumorientierung zielt darauf ab, die Potenziale der Stadtteile zu stärken und Bewohnerinnen und Bewohner darin zu fördern, aktiv an der Stadtgesellschaft teilzuhaben sowie an der Gestaltung des Stadtteils mitzuwirken. Dabei sollen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft sowie Initiativen vor Ort Hand in Hand arbeiten.

Sozialraumorientierung bedeutet für die Verwaltung

- › den gemeinsamen Blick aller Fachressorts auf einen „Sozialraum“ (Stadtteil),
- › die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Planungen für den Stadtteil und somit
- › den zielgenaueren und effektiveren Einsatz von Ressourcen für den Stadtteil.

Damit die Ziele und Maßnahmen auch besser auf die Bedürfnisse und Potenziale des Stadtteils zugeschnitten sind, soll die Bewohnerschaft unmittelbar in diesen Prozess eingebunden werden. Das bedeutet, dass hier eine neue Form von institutionalisierter Bürgerbeteiligung eingeführt werden muss. Erfolgreiche Beteiligungsprozesse wirken aktivierend und fördern soziale Teilhabe. Soziale Teilhabe wiederum kann eine Voraussetzung zur Beteiligung an Stadtentwicklungsprozessen sein. Beteiligung und Sozialraumorientierung müssen daher als komplementäre Elemente integrierter Stadt(teil)entwicklung zusammengedacht werden.

Infos zur  
Verwaltungsmodernisierung  
unter: [http://www.berlin.de/  
verwaltungsmodernisierung](http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung)

Mehr über „Weißenseer  
gestalten Weißensee“ im  
Fallbeispiel auf S. 297

Wesentliche Instrumente der Umsetzung von Sozialraumorientierung sollen die zukünftig von den Bezirken zu erarbeitenden „Bezirksregionenprofile“ sein. Sie stellen eine gemeinsame Planungsgrundlage dar und sind Bezugspunkt für die Koordination der Aktivitäten in den Stadtteilen. Eine noch einzusetzende Stadtteilkoordination hätte auf dieser Grundlage die Aufgabe, eine Vernetzung zwischen Verwaltung(en), Bürgerschaft und anderen Beteiligten der Zivilgesellschaft zu organisieren und diese in den Meinungsbildungsprozess auf Stadtteilebene zu integrieren.<sup>31</sup> Angedacht ist ebenso die Beteiligung durch einen Verfügungsfonds.<sup>32</sup>

Erste erfolgreiche Umsetzungsversuche der Sozialraumorientierung erfolgten in den Pilotbezirken der Rahmenstrategie Reinickendorf, Pankow und Friedrichshain-Kreuzberg. In Pankow konnte im Rahmen des Modellprojekts „Quartier nach vorn“ vor allem mit der Zukunftswerkstatt „Weißenseer gestalten Weißensee“ eine nachhaltige Aktivierung und Vernetzung der Bürgerinnen und Bürger vor Ort erreicht werden.

Eines der wichtigen Themen im Bereich der Sozialraumorientierung ist das **Arbeiten in ressortübergreifenden Strukturen** innerhalb der Verwaltung. Die Bewohnerschaft, Einrichtungen und Initiativen orientieren sich selten an fachlichen Ressorts der Verwaltung. Sie haben in der Regel ein übergreifendes Verständnis von lokalen Gegebenheiten und berühren mit ihren Aktivitäten die Aufgabenbereiche verschiedener Verwaltungsressorts. Dies ist eine besondere Herausforderung für die Verwaltung als lernende Institution, die im nächsten Abschnitt behandelt wird.



- › **Zahlreiche Leitbilder und Vorhaben, wie das Leitbild Bürgerkommune, die Modernisierung der Berliner Verwaltung (ServiceStadt Berlin), die Sozialraumorientierung oder das Gender Mainstreaming, geben der Partizipation einen großen Raum.**

<sup>30</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2009a).

<sup>31</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (2009a), S. 52.

<sup>32</sup> Ebd., S. 27.



## PARTIZIPATION IN DER LERNENDEN VERWALTUNG – EIN PLÄDOYER FÜR PROJEKTORIENTIERTE FÜHRUNG

Für die Verwaltung ist das Thema Partizipation relativ neu. Damit es alltäglich wird, muss sich zuerst das Rollenverständnis verändern. Denn Beteiligung ist weder ein Luxus, den sich eine soziale Stadt leisten sollte, noch ein notwendiges Übel. Sie ist ein Gebot unserer Zeit. Die Veränderung dieses Selbstverständnisses geht mit einem Lernprozess einher und ermutigt zu projektorientierter Arbeit.

### 2 | 3 | 1 Partizipation ist noch ungewohnt

In der Geschichte der Institution Verwaltung ist Partizipation ein eher neues Kapitel. Auch wenn Verwaltung an vielen Stellen den Sinn und Nutzen von Partizipation erkannt hat, gibt es nach wie vor zahlreiche Gründe, darin einen Fremdkörper oder ein störendes Element zu sehen, eine Art Luxus, den man sich ausnahmsweise leistet, oder gar ein notwendiges Übel.

Das ist aus vielerlei Gründen verständlich. Partizipation und Bürgerbeteiligung kann die Delegation von ureigensten Kompetenzen der Verwaltung an eine nicht kontrollierbare Instanz bedeuten. Es kann bedeuten – um ein weiteres Beispiel zu nennen –, unter Umständen zuzulassen, dass Entscheidungen getroffen werden, die aus fachlicher Sicht entweder nicht optimal sind oder dieser gar entgegenstehen. Wer ist schon gerne bereit, hierfür die Verantwortung zu übernehmen?

### 2 | 3 | 2 Partizipation als entlastendes Element der Verwaltungsarbeit

Wenn Partizipation dagegen als selbstverständlicher Teil der Routine einer Verwaltung angesehen werden würde und die auf diesem Weg getroffenen Entscheidungen und erzielten Ergebnisse als besonders legitimiert und qualifiziert wertgeschätzt werden könnten, dann wäre Partizipation auf dem Weg, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung als Gewinn und Entlastung betrachtet zu werden.

So gesehen ist der Weg zu mehr Partizipation für die Verwaltung ein recht grundlegender **Veränderungs- und** damit **Lernprozess**. Manche Arten der Partizipation, wie etwa die gesetzlich vorgesehene Beteiligung der Öffentlichkeit im Bauplanungsrecht, ist schon integraler Bestandteil der Verwaltungsarbeit. Andere Formen der Partizipation wie Bürgerkommune oder Sozialraumorientierung benötigen einen umfassenden und längerfristigen Entwicklungsprozess auf allen Ebenen.

Was kann der Verwaltung helfen, partizipative Verfahren weiterzuentwickeln und zu festigen und den Prozess gleichzeitig als Chance für die innere Entwicklung zu betrachten?

## 2 | 3 | 3 Komplexität erweitert Handlungsspielräume

Wesentlich ist dabei die Einsicht, dass die wachsende Komplexität und Diversifikation des Umfeldes von Politik und Verwaltung auch einer Erhöhung der Komplexität im Inneren der Organisation bedarf. Wenn von außen etwas auftaucht, auf das die Verwaltung reagieren sollte, ist es von Vorteil, wenn sie mehr als eine Antwort darauf geben kann, wenn sie also mehr als eine Struktur bereithält, in welcher Antworten gegeben werden können. Wenn also beispielsweise eine Entscheidung über ein Bauprojekt auf Widerstand aus verschiedenen Richtungen stößt – eine Bürgerinitiative ist nicht einverstanden, die anliegende Wirtschaft will etwas ganz anderes und die Presse vermutet Vetternwirtschaft – ist es gut, wenn die Verwaltung die Auswahl aus mehreren **Reaktionsmöglichkeiten** hat:

- › Die PR-Abteilung kann beauftragt werden, die Gründe für die Entscheidung besser zu verdeutlichen.
- › Die Fachabteilung könnte sie unter fachlichen Aspekten erneut prüfen.
- › Ein partizipatives Verfahren wird initiiert, um einen Ausgleich zu finden.
- › Eine fachübergreifende Projektgruppe kann versuchen, Verbindungen zwischen den verschiedenen Perspektiven herzustellen und neue Ideen zu entwickeln.
- › Im Rahmen der Vernetzung zwischen Verwaltung und lokalen Einrichtungen im Stadtteil lässt sich vielleicht vermitteln.
- › In einer netzwerkgeprägten Abstimmung der Betroffenen in Verwaltung und Politik untereinander wird ein gemeinsames Wording vereinbart, um die Entscheidung trotz Widerstand durchzusetzen.

Ein solches immer flexibleres, breit gefächerteres Spektrum an Reaktionsmöglichkeiten wird begünstigt von Strukturen, die entsprechend komplex sind: Je mehr neben der traditionellen, nach Fachaufgaben gegliederten Linienstruktur die Arbeit in Projekten außerhalb der Linie und in fachübergreifenden Projektgruppen Raum erhält, umso variabler werden auch die Möglichkeiten für die Verwaltung zu handeln.

Mehr zu Sozialraumorientierung in 2 | 2 | 5, S. 44

## 2 | 3 | 4 Führung „quer zur Linie“ begünstigt Partizipation

Partizipation wird erleichtert, wenn es der Verwaltung gelingt, durch Projekte „quer zur Linie“ die fachübergreifende Zusammenarbeit zu stärken.

Die reine Linienorganisation trennt die Perspektiven eher. Fachübergreifende Projekte dagegen verbinden unterschiedliche Perspektiven und spiegeln damit leichter auch die oft gegensätzlichen Standpunkte, mit denen von außen auf die Verwaltung reagiert wird. So wächst mit dem gegenseitigen Verständnis auch die Offenheit für Partizipation, welche eventuell Ergebnisse produziert, die nicht in der gewohnten Perspektive liegen.

- › Innovative Projekte erfordern eine **Auftragsklärung**, da es keinen Geschäftsverteilungsplan gibt. Damit erhöhen sie die Steuerungsmöglichkeiten von Politik und der Verwaltungsspitze. Welches Anliegen steht im Vordergrund? Eine fachlich optimale Lösung? Eine Lösung, die von der Mehrheit im Stadtteil mitgetragen wird? Eine Lösung, die einer bestimmten Interessengruppe entspricht? Eine Lösung, die für die Zukunft Flexibilität ermöglicht? Gerade wenn es um die Frage geht, ob ein Partizipationsverfahren nützlich ist, ist eine solche Auftragsklärung unerlässlich.
- › Die Auftragsklärung gibt die Richtung vor und schafft auf der anderen Seite Spielraum für die Art der Auftragserfüllung. Manchmal wird sich dabei zeigen, dass ein partizipatives Verfahren den Auftrag am besten erfüllen kann.
- › **Projektarbeit** an sich kann und sollte irgendwann Routine werden – Projektstrukturplan, Projektumfeldanalysen, die Kommunikation mit Auftraggeberinnen und Auftraggebern und der Linie sowie nach außen etc. Die Inhalte von Projekten sind aber stets neu und gerade keine Routine. In gewisser Weise sind Projekte wie Gefäße, die bei Bedarf neu gefüllt werden können. So kann auch neues, ungewohntes und unerwartetes bürgerschaftliches Engagement immer wieder im Rahmen von Projektarbeit aufgegriffen werden.
- › Projektarbeit bedeutet, dass Verantwortung von mehreren gemeinsam übernommen wird. Da sich die Mitglieder eines Projektteams auch immer wieder in die eigene Linie zurückkoppeln, stehen im Projekt getroffene Entscheidungen auf einer noch breiteren, i.d.R. sogar fachübergreifenden Basis. Gemeinsam lässt sich die Verantwortung für einen Partizipationsprozess leichter tragen.



### Sonderfall: Sozialraumorientierung

Im Zusammenhang mit dem Konzept der Sozialraumorientierung hat projektorientierte Führung noch eine besondere Bedeutung. Hierbei geht es weniger darum, einzelne partizipative Prozesse zu organisieren und abzuschließen, auch wenn das Bestandteil etwa der Arbeit eines Stadtteilmanagements sein kann. Sozialraumorientiertes Arbeiten bedeutet in erster Linie fachübergreifendes Arbeiten orientiert an einem Raum. Damit setzt Sozialraumorientierung per se die Kompetenz voraus, fachübergreifendes Arbeiten „quer zur Linie“ mit der gewohnten Linienorganisation zu verbinden. Ähnliches gilt für den in der Sozialraumorientierung enthaltenen Bottom-up-Ansatz, also die Idee, bürgerschaftliches Engagement auf den verschiedenen Ebenen aufzugreifen und zu nutzen. Um dieses Engagement in der Verwaltung ankommen zu lassen und es an die passenden Stellen zu leiten, braucht es dort vernetzte Strukturen und flexible Kommunikation.

### 2 | 3 | 5 Lernziele für die Verwaltung

Partizipative Verfahren können im Rahmen der fachinternen Linienorganisation grundsätzlich ebenso sinnvoll sein wie im Rahmen von Projekten. Setzt sich die Verwaltung aber fachübergreifendes Arbeiten, projektorientierte Führung und professionelle Netzwerke als Lernziele, fördert sie damit gleichzeitig viele Inhalte, durch welche die Sicht auf Partizipation als einen immer wieder sinnvollen, weil selbstverständlichen und entlastenden Teil der Verwaltungsarbeit gefördert wird:

- › andere Perspektiven zulassen und aktiv einnehmen
- › Verbindungen zwischen Interessen suchen
- › die Haltung eines Dienstleisters einnehmen, den Auftrag klären
- › erweiterte Handlungsspielräume erkennen und nutzen
- › aktiv Kommunikationsprozesse fördern
- › Engagement aufgreifen und die darin enthaltenen Energien nutzen; Widerstand als Kooperationsangebot umdeuten und nutzen
- › sich Kreativität erlauben
- › Verantwortung teilen, Teilverantwortung übernehmen

### 2 | 3 | 6 Beispielhafte Umsetzung projektorientierter Führung in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

Für die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung wurde es in einem ersten Schritt für nützlich empfunden, die **Instrumente des Projektmanagements**<sup>33</sup> – Auftragsklärung, Projektstrukturplan, Projektumfeldanalyse, Kommunikationsarchitektur – im Haus vereinheitlicht zu strukturieren und zu standardisieren. Dieser Schritt erfolgte für strategische Projekte, die erfolgreich nur bereichsübergreifend und unter Einbindung relevanter Projektumwelten durchgeführt werden können. So entstand ein einheitlicher roter Faden für die Projektarbeit. Dieser erleichtert die inhaltliche Arbeit im Projekt selbst und vereinfacht es, über den Stand einzelner Projekte zu kommunizieren und eine gemeinsame Basis für die Weiterarbeit zu finden.

Daneben wurde ein Lernprozess gestartet, der die Unterschiede aufgezeigt hat, die vor allem für Führungsarbeit entstehen, wenn Projektteams als temporäre Organisationseinheiten parallel zu den eingespielten Strukturen und Prozessen der Linienorganisation gebildet werden und auch eigene Ergebnisse verantworten.

Wie beispielsweise sind Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu führen, die einen Großteil ihrer Zeit im Projekt verbringen und dort eigene Zielvereinbarungen haben? Wie kann eine Projektleitung die Projektteammitglieder führen, ohne deren formale Führungskraft zu sein? Wer vereinbart Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterziele – die oder der Linienvorgesetzte oder die Projektleitung?

Im Laufe des Prozesses wurden die Unterschiede zwischen Führung in Projekten und Netzwerken deutlich.

Fragen, die dabei auftauchten und geklärt wurden, waren etwa: *„Ich frage mich immer noch, wem gegenüber ich informationspflichtig bin.“*

Bei der gemeinsamen Arbeit an und in dieser neuen Art der Führung konnte Folgendes festgestellt werden:

- › *„Wir verstehen besser, was der Hausleitung wichtig ist.“*
- › *„Ich bin sicher, dass die Instrumente des Projektmanagements unsere Arbeit und Kommunikation erleichtern.“*
- › *„Es ist nützlich, die Kolleginnen und Kollegen zu kennen, an die man sich bei Fragen wenden kann.“*
- › *„Ich bin erstaunt, hätte nicht gedacht, dass so viel Gestaltungsspielraum da ist.“*
- › *„Wir müssen uns, auch wenn es manchmal schwer fällt, mehr Zeit für die Kommunikation insbesondere in der Frühphase der Projekte nehmen. Als besonders positiv haben wir die neue Form der Interviewphase im Rahmen der Auftragsklärung erlebt.“*
- › *„Es ist nicht so üblich, sich mit der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung so zu beschäftigen. Es ist ein Lernprozess.“*

<sup>33</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Inneres und Sport (Hrsg.) (2007).

Da die Aufgaben, die in Projekten wahrgenommen werden, in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Aufgaben sind, die bisher in der Linie wahrgenommen wurden, geht es weniger um zusätzliche Aufgaben, sondern eher um eine andere Form der Organisation und der Ressourcenverteilung. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Projekte generell ohne zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen zu bewältigen sind. Im Kern ging es bei dem Prozess der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung um die Entwicklung der Organisation und der Führungsstrukturen und um die Frage, wie Hierarchie, Projekte und Netzwerkarbeit besser als bisher in einem gemeinsamen Miteinander gesteuert werden können. Partizipation fordert hier eine besondere Haltung der Beteiligten, sowohl bei der internen Aufgabensteuerung als auch der Einbeziehung Betroffener, extern wie intern. Es ist ein längerfristiger Lernprozess, bei welchem ein „Leaning by doing“ von theoretischen Inputs und kontinuierlicher interner und externer Unterstützung begleitet wird.



- ▶ In der Verwaltung ist Partizipation ein eher neues Kapitel, dessen Sinn unbestritten ist. Partizipation wird aber auch als Delegation von ureigensten Kompetenzen an eine nicht kontrollierbare Instanz angesehen. Ziel der projektorientierten Führung ist es deshalb, Partizipation als selbstverständlichen Teil der Routine einer Verwaltung zu betrachten und die auf diesem Weg getroffenen Entscheidungen und erzielten Ergebnisse als besonders legitimiert wertzuschätzen.
- ▶ In einer Verwaltungseinheit, die es sich zum Ziel setzt, fachübergreifendes Arbeiten in Verbindung mit projektorientierter Führung im Sinne einer Führung „quer zur Linie“ als Routineaufgabe zu implementieren, braucht es einen Konsens und einen klaren Auftrag der Hausleitung sowie Raum für Kommunikation.

Umfangreiche Handlungsempfehlungen zur Umsetzung eines (Partizipations-)Prozesses finden Sie in Kapitel 5, S. 144

Siehe auch Projektmanagementhandbuch: [http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler\\_service/projekthandbuch.html](http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler_service/projekthandbuch.html)

## 2 | 3 | 7 Handlungsempfehlungen für projektorientierte Führung

Einzelne Partizipationsverfahren können in Abstimmung mit der politischen Leitung selbstverständlich auch ohne das Vorhandensein einer generell projektorientierten Führung organisiert werden. Wenn Partizipationsverfahren in einer Verwaltung jedoch eine größere Selbstverständlichkeit bekommen sollen, bietet die projektorientierte Führung einen möglichen unterstützenden Ansatz „quer zur Linie“. Dieses Kapitel beschreibt Erfahrungen der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung aus der Einführung projektorientierter Führung.

### Konsens über projektorientierte Führung herstellen

Eine Verwaltungseinheit, die es sich zum Ziel setzt, fachübergreifendes Arbeiten in Verbindung mit projektorientierter Führung im Sinne einer Führung „quer zur Linie“ als Routineaufgabe zu implementieren, braucht dazu zunächst einen **Auftrag der Hausleitung** – also einen Auftrag, ein Projekt als Metaprojekt zu starten, das den Weg für einen entsprechenden Lernprozess der Verwaltungseinheit öffnet.

Es braucht einen Konsens in der Hausleitung, dass diese Form des Lernprozesses gewünscht wird, denn da die Verwaltungsarbeit als Ganze erfasst wird, müssen alle maßgeblichen Stellen bereit sein, das Ihre zu der Weiterentwicklung beizutragen. Auch die Abteilungsleitungen werden wiederholt in den Prozess einbezogen.

### Strukturen für projektorientierte Führung schaffen

Ein so initiiertes Projekt braucht die üblichen Projektstrukturen: Die Hausleitung als Auftraggeberin beauftragt ein **Projektteam** mit der Realisierung der für den gewünschten Lernprozess erforderlichen Schritte. Das Projektteam arbeitet wie eine „Spurgruppe“ beim Skifahren: Sie sammelt und beschreibt das Neue, stellt es vor und sorgt dafür, dass es in einheitlicher Sprache der ganzen Verwaltungseinheit bekannt wird. Durch Reflexion der nächsten Schritte bereitet das Projektteam als Spurgruppe gleichzeitig die Arbeit derjenigen vor, die im Rahmen ihrer Aufgaben die Verantwortung dafür haben, dass Führung „quer zur Linie“ zu einer Routine wird. Insofern besteht hier eine enge Verbindung zu den verantwortlichen Einheiten für Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. Diese sollten das Projektteam von Anfang an mit ihrem speziellen Service begleiten und unterstützen, bis sie, nach Beendigung des Metaprojektes, selbst die Verantwortung für eine Sicherung und Fortschreibung der Projektergebnisse übernehmen.

Hilfestellungen mit dem Ziel einer standardisierten ganzheitlichen Steuerung über Ziel- und Projektvereinbarungen liefert das in der Senatsverwaltung für Inneres und Sport angesiedelte landesweite Organisationsmanagement. Von übergeordneter Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Projektmanagementhandbuch, dessen landesweite bedarfsorientierte Anwendung der Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung in seiner Sitzung am 7. Mai 2007 empfahl. Gemäß der Empfehlung des Ausschusses bietet die Senatsverwaltung für Inneres und Sport über das Handbuch hinaus weitere Unterstützungsleistungen, beispielsweise in Form von Beratung, dem Projektportal oder regelmäßigen Erfahrungsaustauschen, an.

### Projektorientierte Führung etablieren

Aufgabe des (Meta-)Projektteams ist es nun, die genaue Umsetzung und Einführung der projektorientierten Führung zu beschreiben und die üblichen Instrumente des Projektmanagements wie etwa Projektumfeldanalyse und Projektstrukturplan entsprechend den Bedürfnissen der Organisation spezifisch zu entwerfen.

Inhaltliche Aufgabe wird es sein, die in der Verwaltung schon vorhandenen strategischen Projekte zu sammeln, zu systematisieren und in ein Gesamtkonzept projektorientierter Führung einzubinden. Ggf. kann die Situation zum Anlass genommen werden, die eine oder andere weitere Aufgabe aus der Linienorganisation herauszunehmen und an ein neu zu gründendes Projektteam zu delegieren.

Dabei geht es nicht um alle Projekte, sondern um die, die besonderer Beachtung bedürfen – etwa weil sie besonders komplex sind, nur bereichsübergreifend oder vernetzt bearbeitet werden können, eine strategische Bedeutung haben, in nicht standardisierbaren Prozessschritten ablaufen, weil zahlreiche maßgebliche Projektumwelten eingebunden werden müssen oder Ähnliches.

### Themen projektorientierter Führung

Das **Gesamtkonzept** projektorientierter Führung stellt eine Struktur da, in welcher das Miteinander von Arbeit „in der Linie“ und Arbeit „quer zur Linie“ geordnet und geklärt ist bzw. laufend neu geklärt und angepasst wird.

Dabei geht es um Fragen wie:

- › Wer gibt den Auftrag für ein Projekt?
- › Wie werden die Mitglieder eines Projektteams bestimmt, wie die Projektleitung?
- › Wie stellt sich aus Sicht eines Projektteammitglieds das Verhältnis Teamleitung/Linienvorgesetzte oder -vorgesetzter dar? Wer ist wann zuständig und weisungsbefugt?
- › Wie gelingt es einer Führungskraft, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitweise – kontextbezogen – aus der eigenen Linie in das Projekt quasi zu ‚entlassen‘?
- › Wie helfen Zeitkonten (nach Arbeitstagen) bei der Aufteilung der Arbeitszeit zwischen Linien- und Projektaufgaben?
- › Wie funktioniert die Ressourcenplanung? Wer hat Budgetverantwortung?

- › Wie kann die oder der Linienvorgesetzte gegenüber dem Teammitglied eine Aufgabe als Coach wahrnehmen? Was genau bedeutet das?
- › Wie erfolgt die Auftragsklärung durch das Projektteam?
- › Wie werden Ergebnisse in die Organisation zurückgespeist?
- › Wie wird gesichert, dass die Ergebnisse eines Projektes in der Linie auch umgesetzt werden?
- › Welche anderen und neuen Kommunikationswege entstehen zwischen Linie und Projekt sowie zwischen Projekt und Hausleitung?
- › Wie erfolgt die Kommunikationsarbeit mit Presse und anderen Medien?

Wichtig hierbei ist, immer wieder in die aktuell laufenden Projekte zu gehen und die relevanten Fragen, Anliegen und Probleme zu ermitteln und nach einer strukturellen Lösung zu suchen, gleichzeitig aber auch festzuhalten, was gut läuft und dieses zu konsolidieren. Lernen in diesem Sinn bedeutet, etwas, das gut funktioniert, zu wiederholen, bis es Routine geworden ist.



A woman with curly hair, wearing a light blue long-sleeved shirt and dark trousers, stands with her back to the camera, writing on a large whiteboard. The whiteboard is covered in handwritten notes and diagrams. In the background, another woman is seated at a table, looking down. The room is dimly lit, and the overall atmosphere is professional and collaborative.

# CHANCEN, GRENZEN UND SELEKTIVITÄT VON PARTIZIPATION



## PARTIZIPATION BIETET CHANCEN

Projekte, die auf einem breiten gesellschaftlichen Konsens basieren, führen zu einer stärkeren Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Stadt. Gelungene Beteiligung stärkt die Demokratie und verbessert das Selbstwertgefühl. Insofern ist Partizipation nicht nur ein Gradmesser für die Dynamik einer Kommune, sondern eine Chance, die Lebensqualität ihrer Bewohnerinnen und Bewohner zu erhöhen.

### 3 | 1 | 1 Nutzung lokalen Wissens

Öffentliche Vorhaben haben Auswirkungen auf die unmittelbare Lebenswelt der Menschen und auf deren Lebensqualität. Bei der Planung können jedoch nicht alle Auswirkungen eines Vorhabens erfasst und berücksichtigt werden. Daher ist es sinnvoll,

- › die von der Planung Betroffenen an der Planung zu beteiligen, sie nach ihren Bedürfnissen zu fragen und ihre Anregungen aufzunehmen.
- › Vor-Ort-Kenntnisse zu nutzen, um neue Ideen und Lösungen zu finden, oft auch kostengünstigere Alternativen zu entwickeln, und diese als sinnvolles Korrektiv wirken zu lassen.
- › das lokale Wissen der Bürgerinnen und Bürger mit dem Fachwissen der Verwaltung zu kombinieren.

### 3 | 1 | 2 Frühzeitiges Erkennen von Konfliktpotenzialen

Beteiligung hilft, Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten.

Durch eine umfassende Beteiligung lassen sich

- › Missverständnisse aufklären oder ganz vermeiden,
- › Einwände bei der Planung berücksichtigen,
- › verschiedene Ansprüche an eine Planung in das Konzept integrieren sowie
- › konkrete Gestaltungsanregungen aufnehmen.

### 3 | 1 | 3 Stärkung der Legitimation und Akzeptanz von Planungen

Manchmal treffen Planungen oder Entscheidungen in der Öffentlichkeit zunächst auf Unverständnis. Häufig liegt das daran, dass die Entscheidungen nicht nachvollziehbar sind, der Entscheidungsprozess intern stattgefunden hat und im Nachhinein nicht begründet wird. Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der Entscheidungsfindung

- › macht Planungen und Entscheidungen transparent,
- › steigert die Akzeptanz bei den Betroffenen und
- › erhöht die Legitimität des Vorhabens.

### 3 | 1 | 4 Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft

Beteiligungsprozesse sind eine Plattform für den Dialog. Durch den intensiven Austausch

- › entstehen durch den persönlichen Kontakt bei allen Beteiligten Vertrauen und Verständnis für die jeweils andere Perspektive bzw. durch kurze Kommunikationswege zahlreiche Möglichkeiten, bestimmte Fragen und Konflikte schnell zu klären;
- › erfahren Politik und Verwaltung die Bedürfnisse und Interessen einzelner Bevölkerungsgruppen bzw. was diese beunruhigt oder bewegt;
- › lernen die Planungsbetroffenen Hintergründe zu Entscheidungen kennen und können diese besser nachvollziehen.



### 3 | 1 | 5 Aufbau von Identifikation, bürgerschaftlichem Engagement und sozialem Kapital

Dort, wo öffentliche Aufgaben nicht mehr allein von der öffentlichen Hand übernommen werden können, diese sie auf die Partnerschaft mit der Zivilgesellschaft angewiesen. Die Aktivierung und die Befähigung der Bürgerinnen und Bürger zur Selbsthilfe gewinnt darum eine zunehmende Bedeutung.

Die Beteiligung und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen

- › motivieren die Beteiligten, Verantwortung zu übernehmen, das Projekt umzusetzen und nachhaltig zu sichern,
- › führen zur Identifikation mit einem Ort oder einem Projekt,
- › ermöglichen es den Beteiligten, Fähigkeiten zu erwerben, mit denen sie langfristig eine tragende Rolle im Quartier übernehmen können bzw. sich langfristig bürgerschaftlich engagieren,
- › leisten damit einen wirksamen Beitrag zum Aufbau selbsttragender und selbstorganisierender Strukturen in der Nachbarschaft.<sup>1</sup>

### 3 | 1 | 6 Stärkung der demokratischen Kompetenz

Beteiligungsprozesse fördern die demokratische Kompetenz aller Teilnehmenden. Sie erlernen,

- › ihre Meinungen und Ideen zu äußern, andere Meinungen zu akzeptieren und zu einem Kompromiss zu gelangen,
- › sich und ihre Interessen zu artikulieren,
- › Mehrheiten durch Argumente zu überzeugen und zu organisieren,
- › kommunikative und demokratische „Spielregeln“ wie die Verbindlichkeit von Vereinbarungen einzuhalten,
- › Rücksicht auf Minderheiten zu nehmen und andere Auffassungen zu respektieren,
- › Verwaltungsstrukturen oder politische Entscheidungswege besser einzuschätzen, und erwerben Fachwissen.



Die Chancen der Partizipation liegen in der Nutzung lokalen Wissens, im frühzeitigen Erkennen von Konfliktpotenzialen, in der Stärkung der Legitimation und Akzeptanz von Planungen, der Verbesserung der Kommunikation zwischen allen Beteiligten, in dem Aufbau von Identifikation und sozialem Kapital sowie in der Stärkung der demokratischen Kompetenz.

<sup>1</sup> Vgl. Stratmann, E.-M. (2000), S. 71.



## GRENZEN UND SELEKTIVITÄT DER BETEILIGUNG

Bei allen positiven Aspekten, die für Partizipation sprechen, sind ihr dennoch Grenzen gesetzt – angefangen bei Fragen der Legitimation bis zu den unterschiedlichen Ressourcen und Kompetenzen der einzelnen Interessengruppen. Diese Differenzen müssen in Beteiligungsprozessen ausbalanciert werden, damit möglichst alle Akteurinnen und Akteure auf Augenhöhe kommunizieren können.



### 3 | 2 | 1 Verbindlichkeit und Legitimation

Bürgerbeteiligung ist für die Teilnehmenden freiwillig und unverbindlich. Die Anzahl der Beteiligten ist nicht beeinflussbar und i.d.R. nicht repräsentativ. Weder sind die Beteiligten verpflichtet, sich über einen bestimmten Zeitraum zu engagieren, noch sind sie für ihre Entscheidungen rechenschaftspflichtig. Mögliche Probleme in der Umsetzung, z.B. rechtlicher oder finanzieller Art, brauchen sie nicht zu interessieren. Durch die Freiwilligkeit gibt es oft eine hohe Fluktuation. So kann es zum Beispiel vorkommen, dass auf zwei Bürgerversammlungen zum selben Thema durch die wechselnde personelle Zusammensetzung jeweils konträre Entscheidungen getroffen werden. Auch gibt es keine Garantie dafür, dass ein einmal in einem Beteiligungsverfahren gefundener Konsens später nicht wieder angefochten wird. Aus all diesen Gründen stellt sich die Frage, wie repräsentativ und legitimiert das Ergebnis ist.

### 3 | 2 | 2 Instrumentalisierung

Beteiligungsverfahren laufen überdies immer auch Gefahr, von gut organisierten Interessengruppen unterlaufen bzw. instrumentalisiert zu werden, wobei sich damit Partikularinteressen durchsetzen.<sup>2</sup> Wenn eine Instrumentalisierung von Gruppen ausgeschlossen werden kann, bleiben, wie in anderen Bereichen auch, die „üblichen Verdächtigen“: Menschen, die besonders artikulationsstark, gut vernetzt und erfahren in Beteiligungsprozessen sind. Oft dominieren sie die Verfahren, und es ist eine besondere Herausforderung für jedes Beteiligungsverfahren, neben den diesen Menschen auch andere Zielgruppen zu integrieren.

### 3 | 2 | 3 Ungleiches Partizipationsverhalten verschiedener Bevölkerungsgruppen

Bei aller Begeisterung für die Partizipation als neuem Ausdruck der Demokratie ist festzustellen, dass nicht alle Bevölkerungsgruppen die gleichen Möglichkeiten oder das gleiche Interesse daran haben, sich zu beteiligen. Diese **Selektivität der Beteiligung** ist eine ihrer wichtigen Grenzen. Das Gegensteuern bzw. die Einbeziehung eines möglichst repräsentativen Querschnitts aller Bevölkerungsgruppen ist deshalb immer wieder eine der größten Herausforderungen in jedem Partizipationsprozess.

„Die neuen, post-repräsentativen Dimensionen der Demokratie **begünstigen überwiegend die gebildeten und artikulierten Mittelklassen**. In Bürgerinitiativen und Nichtregierungsorganisationen, in der europäischen und globalen Politik ebenso wie in der Nutzung des Internets sind die Arbeiter- und Unterschichten, die formal weniger Gebildeten, oft auch Migrantinnen und Migranten wesentlich seltener anzutreffen, weil

<sup>2</sup> Vgl. Selle, K. (1996), S. 441.

Mehr zu Partizipation als neuer Ausdruck der Demokratie in 2 | 1 | 4, ab S. 36

sie die materiellen und kulturellen Zutrittsschwellen nur schwer überschreiten können. Das ist historisch ebenso bemerkenswert wie politisch bedenklich“.<sup>3</sup>

Es ist dabei vor allem ein **Armutproblem**, wie Petra Böhnke nachweist: „Politische Beteiligung steigt mit der Verfügbarkeit über Bildung, Einkommen und Kompetenzen. Nicht Protest und Engagement, sondern Resignation und Apathie gehen mit prekären Lebenslagen einher...“.<sup>4</sup> Die Grafik auf der Folgeseite zeigt, dass die Partizipationsraten der wohlhabenden und voll erwerbstätigen Menschen im Vergleich zu denen der armen und arbeitslosen Personen fast doppelt so hoch sind. Das gilt für alle hier untersuchten Aspekte (ehrenamtliches Engagement, Aktivitäten in Parteien und Bürgerinitiativen sowie allgemeines politisches Interesse).

Aber auch der **Bildungsunterschied** zwischen denjenigen, an die sich ein Partizipationsangebot richtet, und denen, die es unterbreiten, kann zum Problem werden: Der ‚heimliche‘ Lehrplan entspricht fast immer klassischen bürgerlichen Mittelschichtstandards.

Die Formen der Ansprache „werden meist von den Menschen wahrgenommen, die es gewohnt sind oder gelernt haben, sich in diesen Formen zu äußern. Geordnete Bürgerbeteiligungen, methodisch sauber moderiert, grenzen die Bevölkerungsgruppen aus, die sich gar nicht, ungeordnet, lautstark und/oder anarchisch äußern.“<sup>5</sup> Wichtig ist also, dass man sich diesen Aspekten bei der Umsetzung bewusst ist und explizit Instrumente und Methoden einsetzt, die dieses Problem umgehen.

In die gleiche Richtung wie die oben genannten Studien geht eine Auswertung zur **Beteiligung im Rahmen des Programms Soziale Stadt**. Sie ergab, dass spezifische Zielgruppen tendenziell schwerer zu erreichen sind, dazu gehören z.B.: Menschen mit Migrationshintergrund, Alleinerziehende, Geschäftsleute sowie Empfängerinnen und Empfänger von Transferleistungen.<sup>6</sup> Für diese Gruppen können verschiedene Hürden, z.B. kultureller oder sprachlicher Art, bestehen. Zudem ist die Bewältigung des eigenen Alltags häufig eine zentrale Herausforderung, die die Menschen bereits umfangreich in Anspruch nimmt.

Problematisch erscheint oftmals auch die Ansprache von Jugendlichen mit schlechten Ausbildungs- und Berufsperspektiven.<sup>7</sup> Dies hängt häufig weniger mit einem Desinteresse seitens der Jugendlichen zusammen als vielmehr mit der Unattraktivität bzw. Ungeeignetheit von standardisierten Beteiligungsangeboten.<sup>8</sup>

<sup>3</sup> Nolte, P. (2011), S. 12.

<sup>4</sup> Böhnke, P. (2011), S. 20f.

<sup>5</sup> Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg (Hrsg.) (2006), S. 22.

<sup>6</sup> DifU (2006a), S. 96f.

<sup>7</sup> DifU (2002), S. 1.

<sup>8</sup> Haury, S.; Willinger, S. (2010), S. 1.

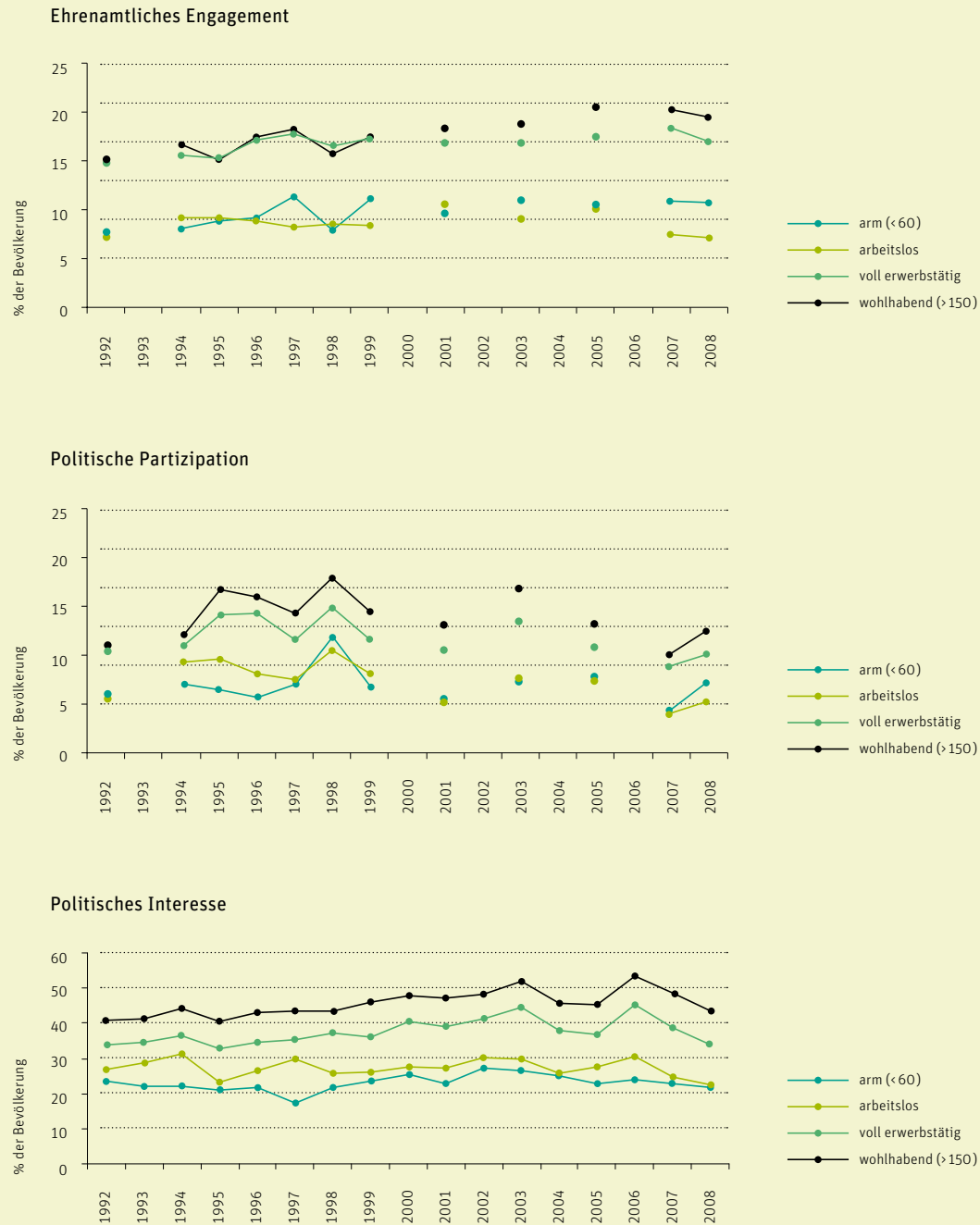
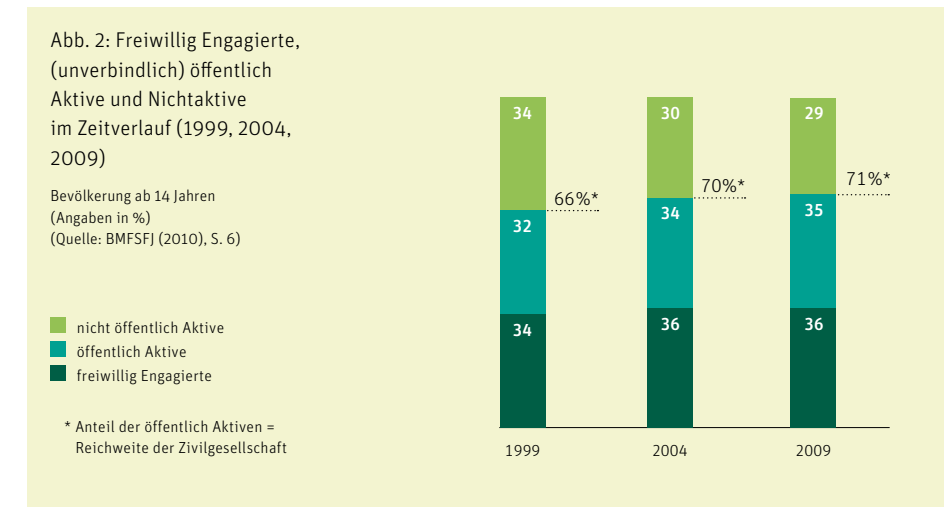


Abb. 1: Partizipationsquoten nach Bevölkerungsgruppen

Quelle: Eigene Berechnungen mit SOEP-Daten von 1992 bis 2008. Ehrenamtliches Engagement (wöchentlich/monatlich); politische Partizipation (wöchentlich/monatlich/seltener); politisches Interesse (stark/sehr stark); arm bedeutet weniger als 60 %, wohlhabend bedeutet mehr als 150 % des durchschnittlichen (Median) monatlichen Nettoäquivalenzeinkommens des jeweiligen Jahres.

Viele der im Anhang dargestellten Praxisbeispiele basieren auf dem **freiwilligen Engagement von Bürgerinnen und Bürgern**. Das Interesse an bürgerschaftlichem Engagement wird somit zu einem kritischen Erfolgsfaktor für den längerfristigen Bestand vieler Projekte. Die Bereitschaft und das Spektrum des bürgerschaftlichen Engagements sind jedoch nicht gleichmäßig in der Bevölkerung verteilt. So unterscheidet z.B. Scherb vier Bürgertypen des politischen Partizipationsinteresses: „erstens der Desinteressierte, zweitens der reflektierte Zuschauer, drittens der interventionsfähige Bürger und viertens der Aktivbürger“. <sup>9</sup> Für jeden Typus gibt es Gründe für das unterschiedliche Engagement. Der Stand und die Trends des bürgerschaftlichen Engagements stehen zwar nicht im Mittelpunkt dieses Handbuchs. Einige zentrale Daten für Deutschland und Berlin seien hier jedoch kurz dargestellt.

Direkte Demokratie: Laut einer **Umfrage der Bertelsmann Stiftung 2009** würden 65% der Befragten bei wichtigen politischen Entscheidungen eine direkte Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger befürworten. 31% plädierten dafür, dass die Verantwortung bei der gewählten Politik liegen sollte. <sup>10</sup>



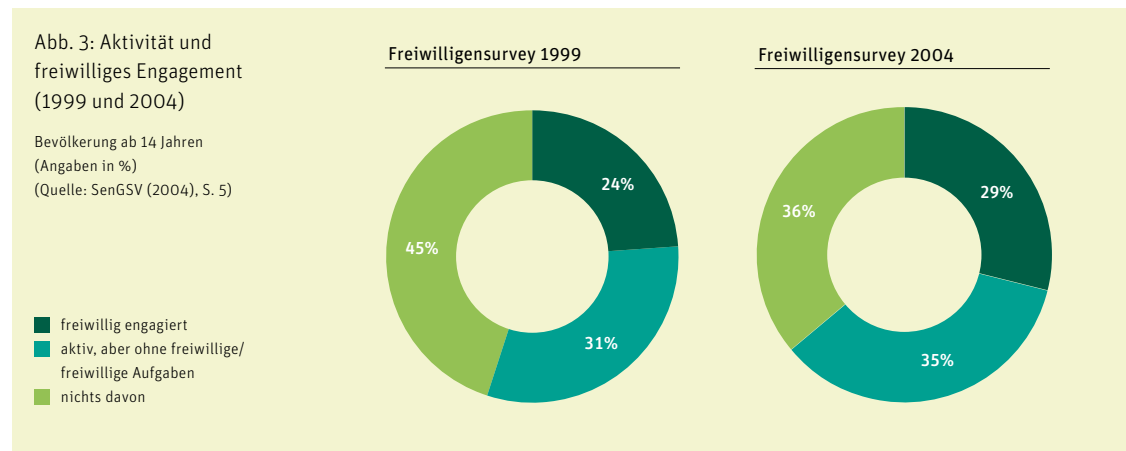
<sup>9</sup> Scherb, A. (2008), S. 51ff.

<sup>10</sup> Kornelius, B. (2009), S. 91ff.

Nun spiegelt die genannte Umfrage nicht das tatsächliche Partizipationsinteresse der Bürgerinnen und Bürger wider. Ein deutlicheres Bild über den tatsächlichen Beteiligungswillen bzw. die Aktivitäten der Bürgerinnen und Bürger erhält man, wenn man sich den **Freiwilligensurvey** anschaut, der durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) in Auftrag gegeben und durch TNS Infratest Sozialforschung bearbeitet wurde.<sup>11</sup> Wie man der Abbildung 2 entnehmen kann, waren 2009 in Deutschland 71% der Befragten öffentlich aktiv. 36% davon engagierten sich zudem freiwillig, die anderen 35% waren aktiv in verschiedenen Vereinen, Mannschaften oder Gruppen tätig, jedoch übernahmen diese keine feste Aufgabe oder Tätigkeit. Deutlich wird auch, dass das Engagement, öffentlich aktiv zu sein, in den letzten zehn Jahren zugenommen hat.

Vergleicht man nun die Ergebnisse für Deutschland mit dem Freiwilligensurvey für Berlin aus dem Jahre 2004, so ähneln sich die Ergebnisse, wie Abbildung 3 wiedergibt. Auch in Berlin sind knapp 2/3 der Bürgerinnen und Bürger aktiv in einem Verein, einer Initiative oder einem Projekt. Ebenso gab es zwischen 1999 und 2004 eine Zunahme um 5 Prozentpunkte bei den freiwillig Engagierten.

Unterschiede bestehen in den Bereichen bürgerschaftlichen Engagements. Bürgerinnen und Bürger engagieren sich vor allem in Sport und Bewegung (Westteil 9%, Ostteil 6%), Schule und Kindergarten (Westteil 7%, Ostteil 5,5%), im sozialen Bereich (Westteil 7%, Ostteil 4%) sowie im Bereich Kultur und Musik (Westteil 7%, Ostteil 5,5%). Weniger beliebte Bereiche sind Freizeit und Geselligkeit (Westteil 4%, Ostteil 3%), Kirche und Religion (Westteil 4,5%, Ostteil 1%) sowie Politik und Interessenvertretung (Westteil 1,5%, Ostteil 2%).<sup>12</sup>



<sup>11</sup> Vgl. BMFSFJ (2010).  
<sup>12</sup> SenGSV (2004), S. 6.

Abb. 4: Freiwilliges Engagement nach Altersgruppen (1999–2004)

Bevölkerung ab 14 Jahren (Angaben in %)  
(Quelle: SenGSV (2004), S. 11)

■ weder noch  
■ Aktive, nicht engagiert  
■ freiwillig Engagierte

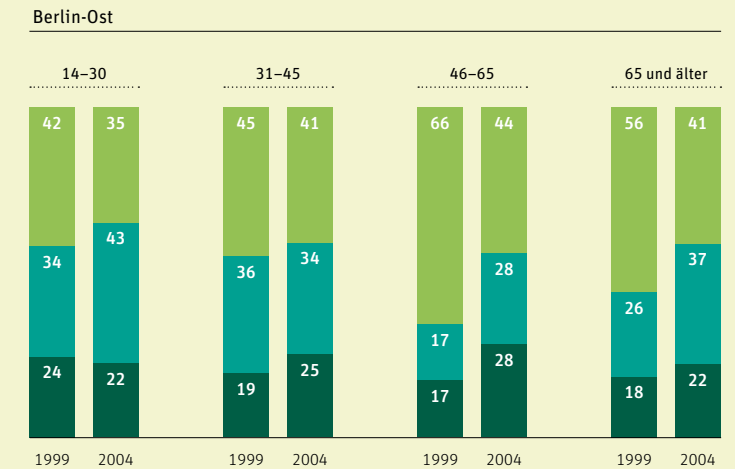
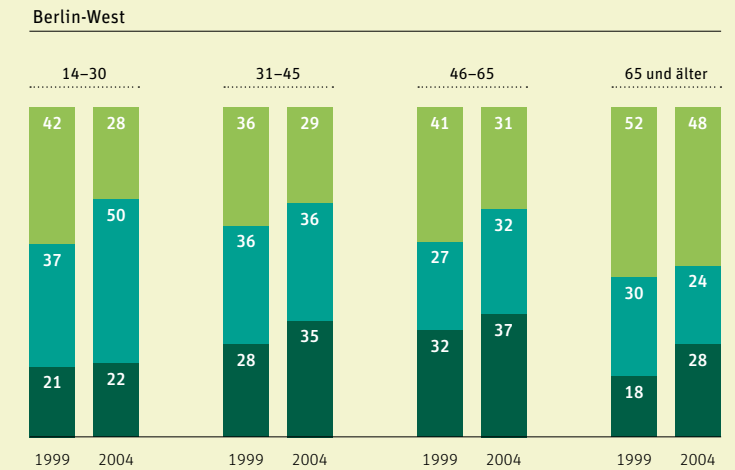


Abb. 5: Freiwilliges Engagement nach Erwerbstätigkeit (1999–2004)

Bevölkerung ab 14 Jahren (Angaben in %)  
(Quelle: SenGSV (2004), S. 12)

■ weder noch  
■ Aktive, nicht engagiert  
■ freiwillig Engagierte

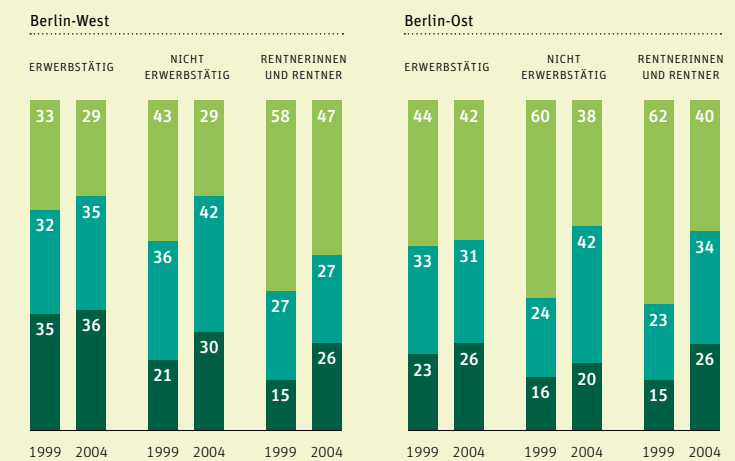
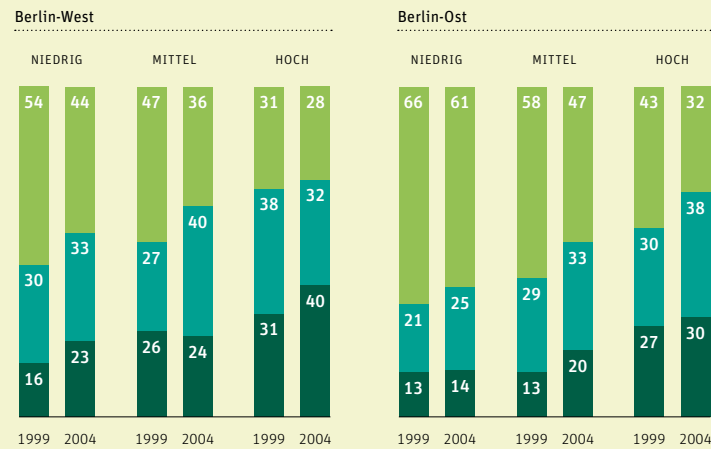




Abb. 6: Freiwilliges Engagement nach Bildungsstand (1999–2004)

Bevölkerung ab 14 Jahren  
(Angaben in %)  
(Quelle: SenGSV (2004), S. 12)



■ weder noch  
■ Aktive, nicht engagiert  
■ freiwillig Engagierte

**niedrig:** Volks- oder Hauptschule/Abschluss 8. Klasse  
**mittel:** Mittlere Reife/Abschluss 10. Klasse  
**hoch:** Fachhochschulreife, Abitur/Hochschulreife, Hochschulstudium

Auch ist das Partizipationsinteresse nicht in allen Bevölkerungsschichten gleich. Es gibt Bevölkerungsgruppen, die sich aktiver beteiligen als andere. Die Abbildungen 4 und 5 verdeutlichen diese Tatsache. Die 31- bis 65-Jährigen engagierten sich am häufigsten freiwillig. Die 14- bis 30-Jährigen waren zwar sehr aktiv in verschiedenen Vereinen, Mannschaften oder Gruppen tätig, jedoch waren hier nur wenige (22% sowohl im West- als auch im Ostteil) dazu bereit, eine freiwillige Aufgabe oder Tätigkeit zu übernehmen. Hierin gibt es keine Unterschiede zwischen West- und Ostteil, wie die Abbildungen 4 und 5 zeigen.

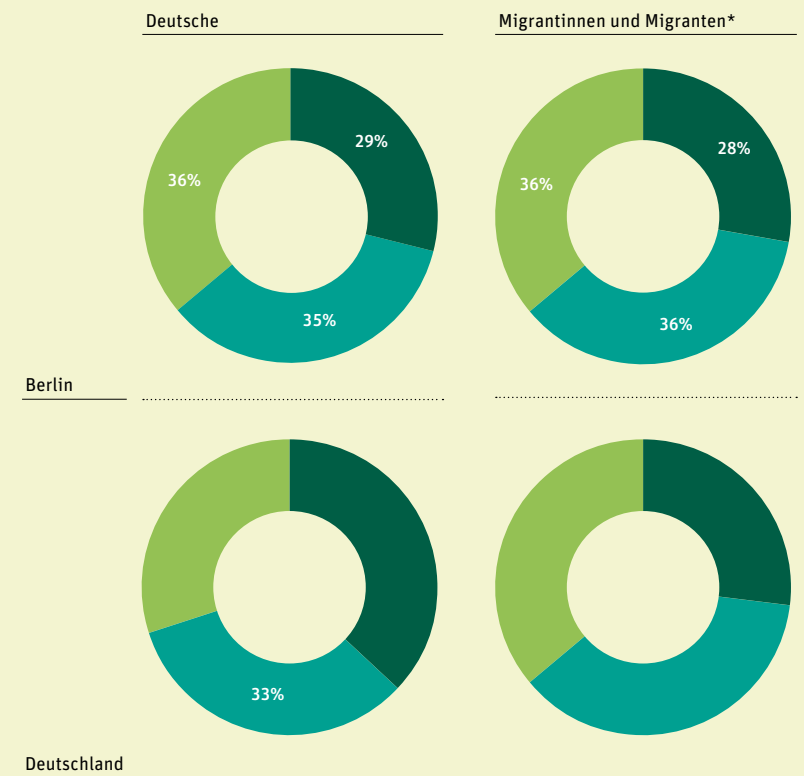
Auch in Bezug auf die Erwerbstätigkeit gibt es einige Unterschiede zwischen den verschiedenen Bevölkerungsgruppen, wie Abbildung 6 zeigt. So war das freiwillige Engagement in der Gruppe der Erwerbstätigen am stärksten. Allerdings war dieses im Ostteil stark rückläufig. Nicht Erwerbstätige engagierten sich kaum freiwillig, waren jedoch aktiv in einem Verein, einer Initiative oder einem Projekt.

Ähnlich sieht es mit der Verteilung des freiwilligen Engagements nach Bildungsstand aus. Je höher der Bildungsstand, desto eher engagierten sich die Bürgerinnen und Bürger freiwillig. 30% der Befragten in Ostberlin und 40% in Westberlin waren hoch gebildet und erklärten die Bereitschaft, sich freiwillig zu engagieren, hingegen erklärten sich nur 20% in Ostberlin und 24% in Westberlin mit mittlerer Reife bereit, sich freiwillig zu engagieren (vgl. Abb. 7).

Die Studie kommt bei dem Vergleich des ehrenamtlichen Engagements zwischen migrantischer und nicht migrantischer Bevölkerung zu dem Ergebnis, dass das migrantische Engagement zum Zeitpunkt der Befragung in Berlin und deutschlandweit in ähnlicher Intensität – bei 28% – bestand. Demgegenüber lag das Engagement der nicht migrantischen Bevölkerung in Berlin klar unter dem Wert, der für Deutschland erhoben werden konnte. Die Gegenüberstellung macht auch deutlich, dass das größere freiwillige ehrenamtliche Engagement deutschlandweit mit 37% von Menschen ohne Migrationshintergrund ausging.

Abb. 7: Engagement von Migrantinnen und Migranten\* (mindestens 1 Elternteil nicht in Deutschland geboren) in Berlin und Deutschland

Bevölkerung ab 14 Jahren  
(Angaben in %)  
(Quelle: SenGSV (2004), S. 30)



■ freiwillig engagiert  
■ aktiv, aber nicht engagiert  
■ nichts davon

Wenn Sie sich ganz ohne Rezept ans Kochen unbekannter Gerichte wagen, erleben Sie nicht immer nur positive Überraschungen. Sicherer ist es, von den Erfahrungen derer zu profitieren, die das Menü schon einmal erfolgreich zubereitet haben. Für die besondere Note dürfen Sie natürlich selber sorgen.

Ganz ähnlich verhält es sich mit Partizipationsprozessen. Speziell für die Anwendungsfelder Stadt- und Freiraumplanung, Bürgerhaushalt, Stadtteilbudgets, Kinder- und Jugendliche, Netzwerke und bürgerschaftliches Engagement sowie E-Partizipation betrachten wir an dieser Stelle deshalb konkrete Beispiele für Beteiligungen aus Berlin. Wir geben Ihnen praktische Tipps und helfen Ihnen, Erkenntnisse für zukünftige Projekte abzuleiten.

## ERKENNTNISSE AUS BERLINER PRAXISBEISPIELEN



## STADT- UND FREIRAUMPLANUNG

Im Bereich der Stadtentwicklung ist Partizipation bereits gesetzlich verankert. Schließlich sind die Ergebnisse einer Planung hier immer mit konkreten Auswirkungen auf die Qualität des Lebensumfeldes verbunden. Die konstruktive Einbindung der Bewohnerinnen und Bewohner hilft, Wünsche und Anregungen frühzeitig zu identifizieren und mögliche Nutzungskonflikte im Sinne aller Beteiligten zu lösen.

Mehr zur Bernauer Straße im Fallbeispiel auf S. 198

Abb.: Schematischer Ablauf eines Partizipationsverfahrens  
(Quelle: eigene Darstellung)



### 4 | 1 | 1 Allgemeine Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen

**Umfangreiche und frühzeitige Information schafft Akzeptanz.**

Eine aktive und intensive Information über die Planungen vermittelt frühzeitig deren Ziele und Inhalte. Dies schafft eine breite Akzeptanz.

Gedenkstätte Bernauer Straße: Die Ideenträgerinnen und -träger des „Gesamtkonzeptes für die Erinnerung an die Berliner Mauer“ waren zunächst skeptisch gegenüber einem frühen und transparenten Beteiligungsverfahren. Es bestand die Frage, wie die konkrete Umsetzung von der Öffentlichkeit und vor allem von Anwohnerinnen und Anwohnern sowie Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern aufgenommen würde. Es wurde dennoch eine intensive und methodisch ideenreiche Ansprache der Öffentlichkeit durchgeführt, um das Konzept zu präsentieren und Anmerkungen aus der Bevölkerung zu erhalten. Hierzu gehörte zuerst die verständliche Aufbereitung und Darstellung der Planungen. Es wurden verschiedenen Medien gewählt: z.B.



Internet, Vor-Ort-Veranstaltungen, Presse und Flyer, in denen die Information bzw. die Diskussionen stattfanden. In der relativ kurzen Zeit der Beteiligung erfuhr das Konzept eine breite öffentliche Aufmerksamkeit. Die Mehrheit der Beteiligten reagierte zustimmend und hatte Verständnis für das Anliegen der Gedenkstätte. Es zeigte sich ein sehr starkes grundsätzliches Interesse am Thema „Mauer“ und das Bedürfnis nach einem diesbezüglichen Austausch. Über die Information und Beteiligung zum Vorhaben hinaus konnten so zusätzlich zahlreiche Informationen und Materialien für die geschichtliche Aufbereitung gewonnen werden, z.B. Fotos und Berichte von Zeitzeuginnen und -zeugen. Dies stellte einen wesentlichen Erfolg des Verfahrens dar.



- › Bereiten Sie Informationen zu Inhalt und Ziel der Planungen auf und stellen Sie sie frühzeitig in verständlicher Weise dar.
- › Nutzen Sie verschiedene Medien, um die Bevölkerung aktiv anzusprechen.

### Die konstruktive Einbindung der Bewohnerschaft in die Entwicklung von Gestaltungsideen erhöht die Qualität der Ergebnisse.

Die Nutzerinnen und Nutzer eines Platzes oder eines Freiraumes sind Expertinnen und Experten für Fragen wie: Welche Probleme und Potenziale gibt es vor Ort? Welche Veränderungen sind wünschenswert? Welche Aktivitäten sollen zukünftig möglich sein? Die Antworten darauf sind oft sehr kleinteilig, praktisch und alltagsbezogen und berühren manchmal nur zu laute spielende Kinder oder Nachbarn bzw. den Müll auf der Straße. Eine gute und durchdachte Beteiligungsstrategie mit geeigneten Methoden ermöglicht es, mit den Beteiligten darüber hinausgehende konstruktive Ideen zu entwickeln. Dies trägt zu einem Ergebnis bei, das sich an den Bedürfnissen vor Ort orientiert und dadurch eine hohe Qualität und wiederum Akzeptanz erhält.

**Charretteverfahren Schorfheideviertel Marzahn:** Ein Charretteverfahren ist eine sehr offene Beteiligungsmethode, die durch aktive Ansprachemethoden, eine starke lokale Präsenz und eine hohe Offenheit gegenüber Ideen geprägt ist. Dies waren wichtige Voraussetzungen, um die kritische bis ablehnende Position der Bewohnerschaft gegenüber den stattfindenden Veränderungen zu überwinden. In mehreren Vor-Ort-Modulen wurden Brainstormings durchgeführt, die lokale Situation erkundet, Qualitäten und Identitäten erfragt und intensive Diskussionen über Entwicklungsmöglichkeiten geführt. Im Laufe dieses Verfahrens entwickelten die Bewohnerinnen und Bewohner die Idee, die Schorfheide zum Vorbild für das Stadtquartier zu machen. Die neuen Flächen sollten einen ganz eigenständigen Charakter erhalten. Daraus ergaben sich

Mehr zum Schorfheideviertel im Fallbeispiel auf S. 236



Nutzen Sie Methoden, die durch aktive Ansprachewege, lokale Präsenz und große Offenheit gegenüber Ideen gekennzeichnet sind, um Gestaltungsideen gemeinsam mit der Bewohnerschaft zu entwickeln.

### In Beteiligungsverfahren werden lokale Nutzungskonflikte thematisiert und verhandelt.

In einem gelungenen Beteiligungsverfahren können Betroffene aus allen Nutzungsgruppen ihre Vorstellungen äußern und miteinander aushandeln. Dadurch werden spätere Nutzungskonflikte eingedämmt und Missverständnisse aus dem Weg geräumt.

Wie Menschen einen Raum nutzen wollen und welche Ansprüche sie an ihn stellen, kann sehr unterschiedlich sein. Ein häufiger Konflikt besteht zwischen aktiven, sportlichen Nutzungen und dem Bedürfnis nach Ruhe und Erholung. Problematisch können ebenso kulturelle oder generationsbedingte Konflikte sein. Dies führt unter Umständen dazu, dass sensible Gruppen wie Kinder oder ältere Menschen von dominanteren Gruppen verdrängt werden.

**Umgestaltung des Nauener Platzes:** In der näheren Umgebung leben viele Familien mit Kindern, viele Jugendliche mit vielfältigen kulturellen Hintergründen, aber auch ein hoher Anteil von über 65-Jährigen vorrangig deutscher Herkunft. Daraus ergeben sich konkrete Konflikte: So fällt es vielen älteren Menschen schwer, die aus den kulturellen und sozialen Hintergründen entstehenden Verschiedenheiten zu akzeptieren und andersartiges Verhalten zu tolerieren. Insbesondere Jugendlichen gegenüber sind sie sehr störungsempfindlich. Die Senioren und Seniorinnen zeigten Berührungsängste und hatten den Platz in der Vergangenheit häufig gemieden. Für die Gestaltung des Platzes war darum eine Lösung zu finden, in der die Ansprüche der verschiedenen Gruppen gleichermaßen berücksichtigt und die Nutzungskonflikte möglichst eingedämmt werden konnten.

In einer ersten Phase der Beteiligung wurden mit den verschiedenen Zielgruppen separate Workshops durchgeführt. Dabei wurden u.a. geschlechtsspezifische Angebote gemacht. So gab es einen sicheren Raum, in dem die eigenen Wünsche und Interessen

Mehr zum Nauener Platz im Fallbeispiel auf S. 222

Im Beispiel greifen Gender Mainstreaming und Diversity Management. Mehr dazu in 2 | 2 | 1 auf S. 41

formuliert wurden, ohne dass andere Interessengruppen die Diskussion dominieren konnten. Gleichzeitig wurde dabei über die Bedürfnisse anderer Gruppen nachgedacht. In einer zweiten Phase wurden die Zielgruppen in Raumnutzungswerkstätten zusammengeführt, um gemeinsame Ideen für den Platz zu entwickeln. Es entstand das Konzept einer räumlichen Aufteilung, die die Begegnungen verschiedenster Nutzungsgruppen ermöglichte. Die entstandenen Räume wurden so offen gestaltet, dass jede Gruppe sie nutzen kann. Viele Konflikte werden dadurch vermieden, dass die Gruppen nun zu unterschiedlichen Tageszeiten vor Ort sind. Zudem wurden in Kooperation mit einer lokalen Bürgerinitiative verschiedene Begegnungsanlässe auf dem Platz geschaffen: Flohmärkte, „Dreck-weg-Tage“, Runde Tische u.v.m.

Generell konnte im Laufe des Beteiligungsverfahrens die gegenseitige Akzeptanz besonders zwischen Familien und Jugendlichen verbessert werden. Die Vorbehalte der Älteren gegenüber den Jüngeren stellen zwar auch weiterhin einen generationsbedingten Konflikt auf dem Platz dar, jedoch konnte der Platz wieder für die Nutzung durch Seniorinnen und Senioren geöffnet werden.

Weitere Handlungsempfehlungen in 5 | 2 | 8 Zielgruppen ansprechen auf S. 166



- › Identifizieren Sie verschiedene Nutzungsgruppen.
- › Sprechen Sie die verschiedenen Nutzungsgruppen gezielt an, um sie in das Beteiligungsverfahren einzubeziehen. Kooperieren Sie hierzu auch mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.
- › Geben Sie den einzelnen Gruppen Raum, getrennt über ihre Bedürfnisse zu sprechen. Führen Sie hierzu differenzierte, zielgruppenorientierte Teilnehmungsmaßnahmen durch.
- › Schaffen Sie Begegnungs- und Kommunikationsanlässe für alle Nutzungsgruppen, um Berührungspunkte abzubauen und einen Aushandlungsprozess zu initiieren.

Weitere Handlungsempfehlungen zur Auswahl von Methoden in Abschnitt 5 | 2 | 5 auf S. 160

## Die richtige Methode ist oft die Methodenkombination.

Es gibt eine enorme Vielfalt an Methoden, die in Beteiligungsverfahren zum Einsatz kommen können. Sie bringen jeweils spezielle Vor- und Nachteile mit sich. Grundsätzlich existiert für kein Beteiligungsverfahren die eine richtige Methode. In der Regel empfiehlt sich vielmehr ein Methodenmix, in dem A) verschiedene Phasen und B) Zielgruppen unterschieden werden.

### A) Verschiedene Methoden für verschiedene Phasen:

**Umgestaltung des Nauener Platzes:** Das Beteiligungsangebot verlief in Phasen, in denen unterschiedliche Teilziele verfolgt wurden:

- › Zunächst kamen Methoden der Öffentlichkeitsarbeit zur Anwendung, um auf den Beteiligungsprozess überhaupt aufmerksam zu machen. Die Öffentlichkeitsarbeit wurde während des ganzen Prozesses fortgesetzt. So wurden kontinuierlich Menschen für die Beteiligung gewonnen und alle Betroffenen über das Vorhaben informiert.
- › Zu Beginn der Beteiligung der Nutzungsgruppen standen offene und kreative Methoden im Mittelpunkt. In diesen sollten Konfliktpotenziale thematisiert und Ideen für die Planung entwickelt werden.
- › Später folgten Methoden zur Aushandlung. Dies geschah in Raumnutzungswerkstätten, in denen die gesammelten Ideen konkretisiert und die räumliche Aufteilung diskutiert wurde. In Lichtversuchen wurde zudem mit sehr unterschiedlichen Beteiligten ein konkreter Plan zur Beleuchtung des Platzes entwickelt.
- › Zuletzt folgte die Phase der Umsetzung. Neue Ideen und Diskussionen spielten jetzt nur noch eine geringe Rolle. Es ging um den Aufbau von Verantwortungsbewusstsein und um konkrete Mitarbeit. Jugendliche aus der Umgebung wurden z.B. an den Baumaßnahmen beteiligt.
- › Einige Beteiligungsziele bleiben während des gesamten Prozesses relevant. Hierzu gehören einerseits die Information der Betroffenen sowie die Herstellung eines transparenten Verfahrens mithilfe der Öffentlichkeitsarbeit, andererseits das Management von Konflikten. Konflikte können während des gesamten Prozesses immer wieder auftreten und müssen dann mit geeigneten Methoden behandelt werden.

### B) Verschiedene Methoden für unterschiedliche Zielgruppen:

**Umgestaltung des Nauener Platzes:** Die Methoden wurden jeweils auf bestimmte Zielgruppen abgestimmt. Familien konnten gut durch Feste erreicht werden. Jugendliche, als schwer erreichbare Gruppe, wurden gezielt über eine Zukunftswerkstatt eingebunden. Für Kinder wurde eine Fantasiereise angeboten. Diese Methoden wurden aufsuchend eingesetzt, das heißt dort durchgeführt, wo die jeweilige Zielgruppe anzutreffen war. Durch andere Methoden wiederum wurden alle Zielgruppen gleichermaßen angesprochen: Dies waren Raumnutzungswerkstätten, Baustellenbegegnungen sowie ein Lichtversuch, bei dem Möglichkeiten der Beleuchtung des Platzes getestet wurden.



- > Definieren Sie, welche Ziele Sie in verschiedenen Phasen erreichen möchten.
- > Identifizieren Sie die Zielgruppen und ihre Besonderheiten, damit Sie diese bei der Methodenwahl berücksichtigen können.
- > Recherchieren Sie geeignete Methoden, die zu einzelnen Zielen oder Zielgruppen passen.
- > Planen Sie, wann und mit welcher Unterstützung die einzelnen Methoden durchgeführt werden können.

### Durch eine Beteiligung vielfältiger Interessen werden einseitige Interessen abgeschwächt.

Treten einzelne Interessengruppen artikulationsstark und dominant in einem Verfahren auf, ist dies mitunter problematisch: Einerseits besteht die Gefahr, dass sich partikulare Interessen gegenüber weiteren Interessen unverhältnismäßig durchsetzen. Andererseits gerät die Verwaltung selbst in eine Doppelrolle zwischen neutraler Konfliktmoderation und der inhaltlichen Stellungnahme mit dem Ziel des Interessenausgleichs.

Freiraumgestaltung am Gleisdreieck: Die Initiativenvertreterinnen und -vertreter, die sich für die Unberührtheit des Gebietes einsetzten, waren sehr aktiv im Verfahren vertreten. Bei der Beteiligung bemühte man sich deshalb von Beginn an, auch andere Interessengruppen einzubinden. Dazu gehört die Bevölkerung in den umliegenden Quartieren, die mit Freiraum- und Freizeitflächen unterversorgt ist. Diese konnte in der offenen Beteiligung nur wenig einbezogen werden. Es wurden daher spezifische Beteiligungsangebote gemacht, z.B. die Diskussion in zielgruppenorientierten Fokusgruppen. Dabei arbeitete man mit den Quartiersmanagements zusammen. Durch diese Kooperation gelang es, Bewohnerinnen und Bewohner sowie lokale Initiativen in verschiedene Beteiligungsangebote einzubinden. Durch sie wurden die Interessen weiterer Zielgruppen im Verfahren vertreten. In Diskussionen und Abstimmungen herrschten eine höhere Vielfalt und ein größeres Gleichgewicht.

Handlungsempfehlungen zu Zielgruppen in Abschnitt 5 | 2 | 8 auf S. 166



- > Identifizieren Sie vielfältige Zielgruppen.
- > Binden Sie die vielfältigen Zielgruppen über geeignete Methoden in das Verfahren ein.
- > Unterstützen Sie die Artikulation schwächerer Interessen.

### Die konsequente Kommunikation der Rahmenbedingungen verhindert Enttäuschungen.

Zu Beginn eines Beteiligungsverfahrens sollten die unveränderlichen Rahmenbedingungen festgelegt und kommuniziert werden, damit die Beteiligten wissen, welchen Handlungsspielraum sie haben. Hierzu gehören Ziele, konkrete Fragestellungen und die Verwendung der Ergebnisse – denn Enttäuschung entsteht dann, wenn Erwartungen später nicht eingelöst werden.

Gedenkstätte Bernauer Straße: Das bereits beschlossene „Gesamtkonzept für die Erinnerung an die Berliner Mauer“ stellte eine wesentliche Rahmenbedingung dar, die im Beteiligungsverfahren nicht mehr diskutiert werden konnte. Dadurch stand fest, welche Grundstücke zur Gedenkstätte gehören und welche Flächen voraussichtlich bebaut werden sollten. Das Beteiligungsverfahren hatte zum Ziel, das Gesamtkonzept durch gut aufbereitete Informationen zu vermitteln sowie die Bedürfnisse und Anforderungen der verschiedenen Zielgruppen an die Gestaltung einer nationalen Gedenkstätte transparent zu machen. Dies geschah durch die klare Formulierung der Fragestellungen, die durch die Beteiligten bearbeitet wurden: Wie hat die Berliner Mauer Ihr Leben beeinflusst? Wie zeigen wir die Berliner Mauer? Wie soll der Mauerstreifen inmitten der Stadt aussehen? Was können wir von der Geschichte der Mauer und dem Mauerfall lernen?<sup>1</sup> Auf diese Weise wurde der Diskussionsprozess gezielt auf die Punkte im Verfahren gerichtet, in denen wichtige Erkenntnisse für die weiteren, noch unkonkreteren Planungen lagen, z.B. Inhalt und Ausgestaltung der Gedenkstätte.



- > Stellen Sie die wichtigen Rahmenbedingungen zusammen und informieren Sie aktiv darüber.
- > Berücksichtigen Sie selbst konsequent die Rahmenbedingungen in den Fragestellungen der Beteiligungsmaßnahmen.

### Eine Vielfalt von Beteiligten wirkt bereichernd, bringt aber einen hohen Abstimmungsbedarf mit sich.

Aushandlungsprozesse finden nicht nur mit den beteiligten Bürgerinnen und Bürgern statt. Ebenso wichtig sind interne Abstimmungen zwischen verschiedenen Verwaltungsabteilungen und Institutionen, die den Prozess mitgestalten. Diese bringen verschiedene Fragestellungen und Zielsetzungen ein, womöglich aber auch Vorbehalte oder Ablehnung. Mitunter kann die interne Aushandlung von Rollen und Aufgaben mühselig sein.

<sup>1</sup> Vgl. Reinert, A. (2003), S. 38.



**Gedenkstätte Bernauer Straße:** Die Bürgerbeteiligung war durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung initiiert worden. Am Verfahren beteiligt waren die Abteilung Kulturelle Angelegenheiten der Senatskanzlei, die Stiftung für die Aufarbeitung der DDR-Diktatur und das Dokumentationszentrum Berliner Mauer. Die Senatsverwaltung nahm eine koordinierende, vermittelnde und initiiierende Position ein. Die genannten Institutionen hatten hingegen ein inhaltliches Interesse. Sie vertraten das „Gesamtkonzept für die Erinnerung an die Berliner Mauer“ und achteten sehr auf historische und politische Sensibilität bei der Veröffentlichung von Informationen. Gegenüber dem Beteiligungsverfahren hatten sie anfänglich Bedenken, weil sie fürchteten, dass in einem solchen Verfahren das bereits bestehende Gesamtkonzept infrage gestellt werden könnte.

Da das Vorhaben von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und der Stiftung für die Aufarbeitung der DDR-Diktatur gemeinsam finanziert wurde, traten diese beiden Parteien formal als Auftraggeberinnen auf. In dieser Situation war es unabdingbar, sich über Ziele, Fragestellungen und konkrete Vorgehensweisen zu verständigen. Die unterschiedlichen Beteiligten mussten sich daher zunächst über ihre Kompetenzen und Aufgaben bewusst werden und definieren, welche Rolle sie im Prozess einnehmen würden. Dies war ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess, der das gesamte Verfahren begleitete. Es wurden Arbeitstreffen durchgeführt, bei denen die Inhalte und das Vorgehen bei der Beteiligung diskutiert wurden. Bei diesen waren auch die Planungsbüros anwesend, die mit der Durchführung der Beteiligung beauftragt waren.

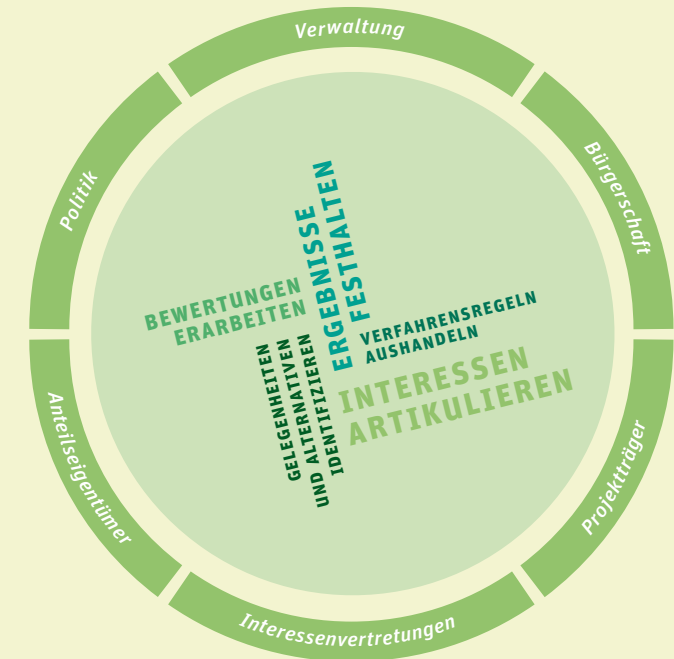
Die Aushandlungsprozesse erwiesen sich zuletzt für alle als gewinnbringend. Das Verfahren wurde durch die verschiedenen Blickwinkel bereichert. Das Ergebnis wurde als großer gemeinsamer Erfolg erlebt und legte den Grundstein für eine weitere gut funktionierende Zusammenarbeit.



- › Schaffen Sie Möglichkeiten zur Kommunikation zwischen den Beteiligten und verständigen Sie sich auf gemeinsame Ziele.
- › Stellen Sie größtmögliche Transparenz zwischen den Beteiligten her, z.B. durch regelmäßige Treffen und kontinuierlichen Informationsaustausch.
- › Schaffen Sie, soweit möglich, eine klare Gesamtverantwortlichkeit für die Organisation des Beteiligungsverfahrens.

## 4 | 1 | 2 Umgang mit Konflikten

Abb.: Dialog zwischen beteiligten Gruppen  
(Quelle: eigene Darstellung)



### Konflikte verändern sich mit zunehmender Konkretisierung von Planungen.

Durch anfänglich noch unkonkrete Planungsaussagen, Unsicherheiten über die tatsächliche Realisierung und die dadurch fehlende direkte Betroffenheit findet Beteiligung anfangs eher auf informativer Ebene und zu generellen Ideen und Konflikten der Planung statt. Mit Voranschreiten der Planung werden Diskussionen und Konflikte konkreter und können auch neu entstehen.

**Gedenkstätte Bernauer Straße:** Während des Beteiligungsverfahrens wurden zahlreiche Konflikte angesprochen und behandelt. Zum Zeitpunkt der beabsichtigten baulichen Umsetzung der Gedenkstättenplanung bzw. dem Baubeginn auf den Grundstücken, für die eine Bebauung vorgesehen ist, traten dennoch in erheblichem Maße Konflikte mit den dortigen Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern sowie mit Anwohnerinnen und Anwohnern auf. Hierfür gab es verschiedene Gründe:

- › Es gab durch die sehr frühzeitige Beteiligung noch einen sehr hohen Abstraktionsgrad der Planung. Einzelne konkrete Planungen wie die Neubebauung entlang der

Bernauer Straße wurden erst später konkretisiert. Dies fand vor allem im Rahmen von Wettbewerben und durch die das Bebauungsplanverfahren begleitenden Begutachtungsverfahren statt, die ohne Beteiligung eingesetzt wurden.

- › Bestimmte Umsetzungsschritte (wie z.B. der Ankauf des Postenweges durch das Land Berlin im zu bebauenden Bereich) waren zum Beteiligungszeitpunkt zwar als Planungsgrundsatz bekannt, wurden jedoch aufgrund der zum damaligen Zeitpunkt noch ungesicherten Finanzierung in ihren Konsequenzen von den Betroffenen nicht in angemessener Weise ernst genommen.
- › Ein Teil dieser Personen war zum Zeitpunkt der Beteiligung noch gar nicht vor Ort.

Es ist nicht auszuschließen, dass Konflikte unerwartet auch nach einer intensiven Beteiligung der Öffentlichkeit auftreten können. Die späteren Reaktionen der von der Planung Betroffenen hingen sehr eng mit der tatsächlichen Realisierung zusammen und hätten im Rahmen dieses Beteiligungsverfahrens nur begrenzt behandelt oder verhindert werden können. Für 2011 beabsichtigt die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung gemeinsam mit der Stiftung und mit den privaten Interessengruppen, differenzierte Mediationsgespräche durchzuführen.



- › Stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse der Beteiligung immer ausreichend dokumentiert, aufbereitet und öffentlich zugänglich gemacht werden.
- › Betreiben Sie kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit, um über die laufenden Entwicklungen zu informieren.
- › Prüfen Sie, wie im weiteren Verlauf bis zur Realisierung der Planungen weitere Beteiligungsangebote integriert werden können. So kann ein kontinuierlicher Austausch mit der Bevölkerung stattfinden, in dem die laufenden Veränderungen kommuniziert und diskutiert werden können.
- › Mediationsverfahren sind eine Möglichkeit, Konflikte mit partikularen Interessen zu behandeln.

## Exkurs: Das Partizipationsparadox

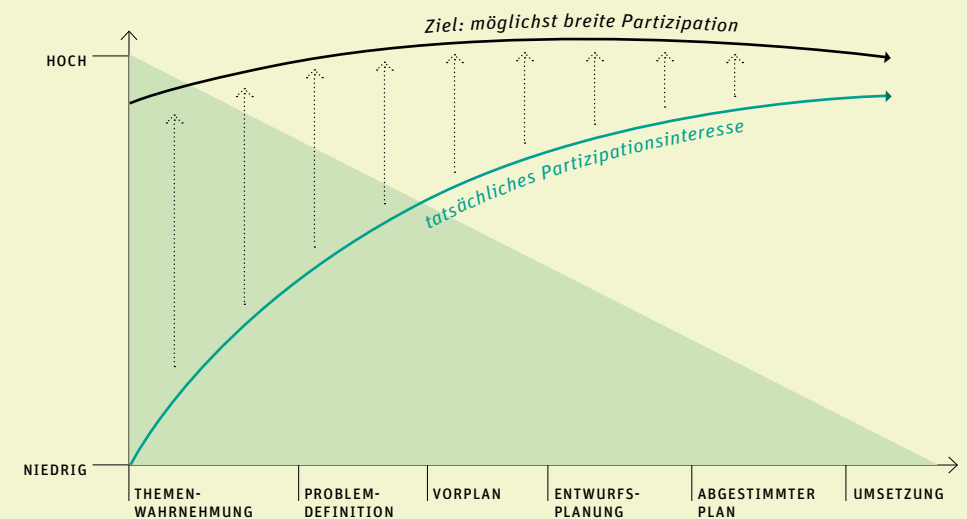
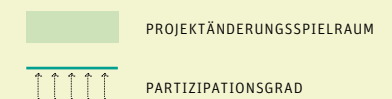


Abb.: Verhältnis zwischen Änderungsspielraum und Partizipationsgrad in einem Planungsprozess

(Quelle: eigene Darstellung)



Das Partizipationsparadox beschreibt eben diesen Konflikt: Oft ist das Engagement und Interesse der Bürgerinnen und Bürger zu Beginn des Verfahrens noch recht niedrig. Die Möglichkeiten der Einflussnahme sind zu diesem Zeitpunkt jedoch sehr groß. Im Laufe des Prozesses nimmt das Engagement der Beteiligten zu und erreicht oft erst in der Umsetzungsphase seinen Höhepunkt. Gleichzeitig nehmen die Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Vorhaben im Verlauf des Verfahrens ab, denn das Vorhaben befindet sich nun bereits in der Umsetzung. In dem Moment also, wo die Beteiligten das größte Interesse am Beteiligungsverfahren

zeigen, haben sie kaum mehr Möglichkeiten, die Planung zu beeinflussen. So gibt es in jedem Beteiligungsverfahren Elemente, die zu nicht vorhersehbaren Konflikten führen können oder aber trotz ihrer Vorhersehbarkeit nicht frühzeitig gelöst werden können.<sup>2</sup>

Um diesem Paradox entgegenzuwirken, empfiehlt sich eine frühzeitige intensive Öffentlichkeitsarbeit. Diese macht die Interessierten auf die Möglichkeiten und Chancen der Beteiligung aufmerksam, interessiert sie für das Thema und motiviert sie dazu, sich einzubringen.

<sup>2</sup> Vgl. Reinert, A. (2003), S. 38.

## Die rechtzeitige Thematisierung von Konflikten ermöglicht eine strukturierte und ergebnisorientierte Auseinandersetzung.

Eine zeitige Information und der vielfältige Einsatz von Methoden zur Auseinandersetzung mit den Planungen ermöglichen ein frühes Identifizieren von Wünschen und Anregungen, können ggf. Konflikten vorbeugen und öffnen den Raum für einen Ergebnisdialog.

**Gedenkstätte Bernauer Straße:** In einem ersten Vorbereitungs Spaziergang mit fachlich Beteiligten und Interessierten konnten diese ihren persönlichen Bezug, Interessen, Konfliktpunkte und offene Fragen zur Berliner Mauer bzw. zur Gedenkstätte benennen. Dies diente der Akteurinnen- und Akteur- sowie Interessenanalyse vor Ort und lieferte wichtige Erkenntnisse für die weitere Bearbeitung des Bebauungsplans und zur Gestaltung der Gedenkstätte. Die weiterführenden Beteiligungsmaßnahmen knüpften hieran an und öffneten einen Raum für den Austausch und die Auseinandersetzung: Kritische Einwände konnten thematisiert und in strukturierter Weise diskutiert werden. Alle Ergebnisse aus dieser Phase der Bürgerbeteiligung sind in die weitere Bearbeitung des Bebauungsplanes eingeflossen, soweit der Konkretisierungsgrad dies zuließ. Sie wurden hier gleichwertig mit den Anregungen aus der formalen verfahrensbegleitenden Bürgerbeteiligung behandelt. Zusätzlich flossen die Ergebnisse in den Realisierungswettbewerb zur Gestaltung der Gedenkstätte ein.

In der weiteren Bearbeitung des Bebauungsplans gingen im Rahmen der frühzeitigen Öffentlichkeitsbeteiligung nur 30 zusätzliche Anregungen ein. Das Abwägungsverfahren blieb damit überschaubar. Die angesprochenen Bürgerinnen und Bürger fühlten sich bereits in der vorangegangenen informellen Beteiligungsphase ausreichend berücksichtigt. Dies wurde auch dadurch unterstützt, dass zugesichert wurde, die Ergebnisse der informellen Beteiligung gleichberechtigt mit den Einwänden im Abwägungsverfahren zu behandeln. Insgesamt wurde signalisiert, dass die Ansichten und Interessen der Menschen vor Ort Relevanz besitzen und ein Interesse besteht, diese kennenzulernen.

Übersicht über Methoden  
ab S. 320



- Schaffen Sie verschiedene Möglichkeiten, Einwände anzusprechen, und lassen Sie eine Diskussion darüber zu.
- Geeignete Methoden unterstützen Sie darin, die Diskussion zu strukturieren und auf ein Ergebnis hin zu orientieren.
- Stellen Sie sicher, dass die Diskussionsergebnisse in die folgenden Planungsschritte mitgenommen werden.
- Dies trägt dazu bei, eine interessierte und anerkennende Haltung gegenüber den Ansichten und Interessen der Bewohnerschaft vor Ort zu verdeutlichen.

## Der Umgang mit unterschiedlichen Interessengruppen setzt die Bereitschaft zum Dialog voraus.

Die Bereitschaft zum Dialog und die Bereitschaft, Veränderungen zuzulassen, bieten Chancen. Dies betrifft alle involvierten Parteien. Alle sind gefragt, die Argumente und Bedürfnisse der anderen Parteien anzuerkennen und Kompromisse zu schließen. Hierfür müssen Spielräume vorhanden sein oder geschaffen werden.

**Bürgerentscheid „Spreeufer für Alle!“:** Es standen sich grundsätzliche Positionen gegenüber:

- Das politische Interesse lag darin, am Spreeufer Unternehmen der Medien- und Kreativwirtschaft anzusiedeln. Es sollten Arbeitsplätze geschaffen und die Wirtschaftskraft Berlins gestärkt werden. Hierzu existierte aufseiten der Bezirks- und Senatsebene keine einheitliche Position.
- Auf der anderen Seite stand das Interesse der Initiative, in die Planungen die gewachsenen Strukturen und Nutzungen zu integrieren und deutlich mehr Freiräume entlang des Ufers zu erhalten. Sie erhielt Unterstützung aus der Bevölkerung und den Nutzungs- und Interessengruppen vor Ort. Letztere verfolgten dabei z.T. durchaus partikulare Einzelinteressen.
- Außerdem gab es die Interessen der Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer, ihre Grundstücke zu entwickeln. Sie verfügten zum Teil über gültige Baugenehmigungen.

**Bürgerentscheid „Spreeufer für alle!“:** Das Spreeuferprojekt ist ein Beispiel für das Partizipationsparadox. Es gab bereits einige Baugenehmigungen für einzelne Grundstücke. Die Einflussmöglichkeiten auf die Planung waren damit bereits beschränkt. Es kam an dieser Stelle zu gegensätzlichen Meinungen und es konnte keine Einigung zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen erzielt werden. Die Initiative, die sich dafür einsetzte, das Spreeufer als Freiraum zu erhalten, warb bei der Bevölkerung für eine breite Unterstützung ihrer Ziele. Indem öffentlicher Druck aufgebaut wurde, sollte die Verhandlungsbereitschaft bei Politik und Verwaltung über die weitgehend bereits beschlossenen Pläne erzwungen werden. Dies wurde zuletzt durch die Initiierung und Durchführung eines Bürgerbegehrens und Bürgerentscheids durchgesetzt. Hierdurch wurde die mehrheitliche öffentliche Meinung manifestiert, zu der Politik und Verwaltung anschließend Position beziehen mussten.

Im Anschluss an den erfolgreichen Bürgerentscheid „Spreeufer für alle!“ wurde ein Sonderausschuss einberufen. Hier sollten mögliche Änderungen der Planung ausgehandelt werden und über die Zukunft der gefährdeten Zwischennutzungen diskutiert werden. In den Sonderausschuss waren Vertreterinnen und Vertreter der Bürgerinitiative als Bürgerdeputierte<sup>3</sup> gewählt worden.

<sup>3</sup> Dies sind sachkundige Bürgerinnen und Bürger, die von der BVV in die öffentlich tagenden Ausschüsse gewählt werden und dort stimmberechtigt sind. Sie haben oft die Unterstützung einzelner Fraktionen, sind dort aber nicht Mitglied und müssen auch nicht Mitglied einer Partei sein.



Die Initiative nahm diese Gelegenheit wahr und brachte sich mit Alternativvorschlägen für die einzelnen Grundstücke ein. Dabei konnte der Bezirk lediglich in Bezug auf die Grundstücke, die entweder ohne gültiges Baurecht oder aber im Besitz landeseigener Betriebe waren, Verhandlungsbereitschaft zeigen.

Der Sonderausschuss bemühte sich über ein Jahr, Kompromisse für jedes einzelne betroffene Grundstück auszuhandeln. Dabei wurden vor allem die Grundstücke der landeseigenen Betriebe besprochen, aber auch andere Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer eingeladen. Nach 15 Monaten brachte der Bezirksbürgermeister eine Vorlage in den Ausschuss ein, in der die Ergebnisse dargestellt wurden. Dieses wurde seitens der Initiative ambivalent bewertet, denn die Vorlage berücksichtigte zwar einzelne Alternativen, war aber immer noch weit von der Gesamtforderung der Initiative entfernt. Dennoch konnten einzelne Erfolge verzeichnet werden, die auch in der Vernetzung der lokalen Interessen und der Kompromissbereitschaft einzelner Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer zu finden sind.



- › Identifizieren Sie verschiedene Interessen und beziehen Sie diese mit ein.
- › Schaffen Sie die Möglichkeit zum Austausch zwischen allen Parteien und ermöglichen Sie eine strukturierte Diskussion, in der alle Interessen ernsthaft eingebunden sind.
- › Prüfen Sie, wie die Einwände berücksichtigt werden können, und reflektieren Sie die Argumente aller Seiten.
- › Bemühen Sie sich um einen Kompromiss bzw. Konsens, schalten Sie ggf. eine professionelle Moderation oder Mediation ein.

Mehr zu diesem Konflikt im Fallbeispiel auf S. 246

## Grundsätzlich gegensätzliche Positionen führen zu langwierigen Aushandlungsprozessen.

Bringen Planungen starke Veränderungen mit sich, können sie auf Widerstand und grundsätzliche Ablehnung stoßen. Fehlt es im Prozess an Kompromissmöglichkeiten oder -bereitschaft, ob nun in der Bürgerschaft, in der Verwaltung oder an anderer Stelle, kann es zu unüberwindbaren Gegensätzen und zur Verhärtung von Positionen kommen. Oft ergeben sich aus solchen Konstellationen lange und kräftezehrende Prozesse.

**Freiraumgestaltung am Gleisdreieck:** In den Jahrzehnten, in denen die Fläche brachlag, hatte sich eine einzigartige Vegetation gebildet. Für deren Erhalt setzten sich verschiedene Bürgerinitiativen seit langer Zeit aktiv ein und konnten so u.a. die Nutzung der Fläche als Grünfläche sichern. Für die konkrete Gestaltung eines Parks war es jedoch wichtig, die Interessen der Bewohnerschaft der umliegenden Stadtquartiere miteinzubeziehen, wo es an Freiräumen und Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung mangelte. Um Nutzungen wie Spielplätze und Sportflächen in die Parkplanungen zu integrieren, waren weitreichende Eingriffe in den Bestand notwendig.

Die Bürgerinitiative, die den Erhalt der vorhandenen Vegetation forderte, stellte jeden Eingriff einzeln infrage und diskutierte seine Notwendigkeit. Es kam zu langwierigen Aushandlungsprozessen, die sowohl innerhalb der angebotenen Beteiligungsmaßnahmen als auch darüber hinaus in der direkten Auseinandersetzung zwischen der Initiative und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung stattfanden. Dabei wurden die Rahmenbedingungen der Planung und selbst bereits gefundene Kompromisse immer wieder infrage gestellt. So war es nur schwer möglich, einen Konsens herzustellen.

Im Beispiel wurde auf die Situation reagiert, indem auf eine ausgeglichene Zusammensetzung und Erweiterung der beteiligten Zielgruppen hingewirkt wurde. So konnte das Gleichgewicht verbessert werden. Weiterhin wurde eine externe Moderation hinzugezogen, um die Doppelfunktion der Verwaltung aufzulösen.



- › Legen Sie klare Rahmenbedingungen für Inhalte und Grenzen der Diskussion fest.
- › Achten Sie konsequent auf die Einhaltung der Rahmenbedingungen.
- › Schalten Sie eine externe Moderation oder Mediation ein, die den Aushandlungsprozess leitet.
- › Achten Sie auf eine vielfältige Beteiligung von verschiedenen Interessengruppen.

## 4 | 1 | 3 Beteiligung in der Umsetzungsphase

**Information sollte ein Standard in der Beteiligung während der Umsetzung sein.**

Die Beteiligung konzentriert sich häufig auf die Planungsphase eines Vorhabens. Damit die Verwendung der Beteiligungsergebnisse und der weitere Verlauf für alle Beteiligten nachvollziehbar bleibt, sollte der Partizipationsprozess mindestens auf der Ebene der Information fortgeführt werden.

**Umgestaltung des Nauener Platzes:** In der Umsetzungsphase fanden Beteiligungsmaßnahmen auf mehreren Ebenen statt. In erster Linie wurde die Öffentlichkeitsarbeit fortgeführt. Dazu dienten ein regelmäßig erscheinendes Infoblatt, Baustellenbegehungen und Ausstellungen. Die Eröffnung von Teilabschnitten wurde zudem mit Festen begangen. Diese Maßnahmen sollten das Interesse der Bewohnerinnen und Bewohner an dem neu entstehenden Platz binden. Dies gelang jedoch nicht in ausreichendem Maße, da sich die Bauzeit deutlich verlängerte. Die Zeit, die bürokratische Vorgänge (Vertragsabschlüsse, Mittelabrufe etc.) benötigten, war für die Bewohnerschaft nicht nachvollziehbar und wurde als Stillstand erlebt. So entstand Ungeduld und Misstrauen gegenüber der Realisierung. Verschiedene Beteiligte, auch die Initiative „Nauener Neu!“, verloren über diese Zeit die Bindung an das Vorhaben und zogen sich zunehmend zurück. Die Eröffnung des Platzes erhielt dennoch eine sehr positive Resonanz.



- › Informieren Sie kontinuierlich über den Verlauf der Umsetzung.
- › Nutzen Sie Veranstaltungen und Aktionen, um das Interesse zu binden und auf den Projektfortschritt aufmerksam zu machen.

**Die Beteiligung an der Ausführung von Bau- und Gestaltungsmaßnahmen stößt leicht an rechtliche und organisatorische Grenzen.**

Die Beteiligung an Umsetzungsmaßnahmen erhöht insbesondere für Kinder und Jugendliche die Erlebbarkeit und die Teilhabe an der Entstehung des Neuen. Allerdings ergibt sich in der Umsetzung eine Reihe von Hindernissen – vor allem rechtlicher Natur.

**Umgestaltung des Nauener Platzes:** Ziel war es, Kinder und Jugendliche aus der Umgebung an tatsächlichen Bau- bzw. Gestaltungsmaßnahmen auf dem Platz zu beteiligen und damit ihr Verantwortungsgefühl für das Ergebnis weiter zu stärken. Dieser Ansatz konnte nur bedingt umgesetzt werden, da für die Arbeit der Jugendlichen kein

Mehr dazu in 5 | 2 | 7  
Kooperationsnetzwerke  
aufbauen ab S. 164

Lohn angeboten, sondern sie vielmehr über ein Jugendprojekt des Trägers SOS Kinderdörfer organisiert wurde. Zudem kamen aus versicherungstechnischen Gründen nur bestimmte Aufgaben infrage. Die Anreize zur Beteiligung waren letztendlich recht gering und die Mitarbeit von Kindern und Jugendlichen dadurch zu unzuverlässig und für die Gartenbaufirma nur schwer zu integrieren.

Verschiedene lokal Engagierte konnten dennoch in die zukünftige Pflege des Platzes eingebunden werden – vor allem die Jugendeinrichtung direkt auf dem Platz, die seit der Fertigstellung eine wichtige Funktion hierbei übernimmt. Für kleinere Flächen konnten außerdem Beetpatenschaften gebildet werden.



- › Die Einbeziehung z.B. von Kindern und Jugendlichen in die Umsetzung von Baumaßnahmen ist sinnvoll. Kooperieren Sie dabei möglichst mit Trägern oder Einrichtungen und wählen Sie Projekte aus, die rechtlich und organisatorisch umsetzbar sind.
- › Finden Sie Kooperationspartnerinnen und -partner für die langfristige Pflege und Verantwortungsübernahme.
- › Schaffen Sie konkrete Flächen, auf denen eine partizipative Gestaltung möglich ist, z.B. Beete.

## Die inhaltliche Beteiligung während der Umsetzung erfordert klare Grenzen.

In einem die Umsetzung begleitenden Beteiligungsverfahren muss sehr deutlich sein, in welchen Spielräumen Konkretisierungen und Anpassungen möglich sind. Die Ergebnisse der früheren Planungs- und Beteiligungsverfahren sind die Grundlage der Umsetzung und sollten als solche festgesetzt werden. Stehen zu viele Aspekte der Planung zur Diskussion, kann mit deren Umsetzung nicht begonnen werden.

**Freiraumgestaltung am Gleisdreieck:** Der aus dem Wettbewerb hervorgegangene Siegerentwurf musste für die tatsächliche Gestaltung noch konkretisiert und überarbeitet werden. Hierzu war eine Arbeitsgruppe gebildet worden, in die neben der Verwaltung (Bezirke, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung), dem Planungsbüro und der Grün Berlin GmbH (Servicegesellschaft zur Freiraumentwicklung des Landes Berlin) auch Vertreterinnen und Vertreter der Bürgerinitiativen einbezogen waren. Da zwischen den Vorstellungen der einzelnen Arbeitsgruppenmitglieder erhebliche Differenzen existierten, kam es zu sehr detaillierten Diskussionen. Der Parkentwurf und einzelne Maßnahmen wurden dabei immer wieder grundsätzlich infrage gestellt. Dies erschwerte ein Vorankommen der (baulichen) Umsetzung der Maßnahmen und verzögerte die Fertigstellung des Parks.

Durch eine externe Moderation wurde die Vermittlung und Einhaltung dieser Rahmenbedingungen später im Verfahren gestärkt. Durch die neutrale Position konnten stärker konkrete Verabredungen eingefordert und klare Vorgaben und Grenzen durchgesetzt werden. Durch ihre Doppelrolle als inhaltliche sowie moderierende Beteiligte konnte die Verwaltung dies im vorliegenden Fall nicht selbst leisten.



- › Legen Sie Rahmenbedingungen fest und setzen Sie diese auch durch. Es muss deutlich werden, dass der grundlegende Plan in der Umsetzungsphase nicht mehr zur Debatte steht.
- › Treffen Sie klare Verabredungen zum Vorgehen, zu Terminen und formulieren Sie möglichst konkrete Fragestellungen.
- › Integrieren Sie eine externe, neutrale Moderation, die auf die Einhaltung der Verabredungen hinwirkt.

## Zwischennutzungen können zur Entwicklung von Flächen genutzt werden.

Durch die Integration von Zwischennutzungen erfolgt die Entwicklung einer Fläche gemeinsam mit Nutzerinnen und Nutzern. Dadurch wird die Transparenz erhöht und die Möglichkeit für zusätzliche, bedarfsorientierte Angebote geschaffen, die die Flächen neu beleben und damit auch das Image verbessern. Der begrenzte Nutzungszeitraum kann jedoch zu Konflikten und Enttäuschungen führen. Dies bedarf eines offenen und sensiblen Vorgehens im Verfahren.

**Umnutzung des Flughafens Tempelhof:** Das Gelände ist sehr groß und von gesamtstädtischer Bedeutung. Andererseits grenzt es an viele verschiedene Nachbarschaften an. Deshalb ist die Interessenlage sehr komplex. Um dieser Komplexität Rechnung zu tragen, bietet es sich an, ein möglichst offenes und partizipatives Verfahren durchzuführen, in dem Raum für sich im Verlauf ergebende Entwicklungstendenzen besteht. Neben der begleitenden Bürgerbeteiligung, die sich bereits mit Ideen für die Gestaltung und Nutzung beschäftigt, werden Zwischen- und Pioniernutzungen eingesetzt, um den Standort zu entwickeln. Entlang des Randes des „Tempelhofer Feldes“ wurden insgesamt sieben Pionierfelder mit unterschiedlichen Nutzungsschwerpunkten festgelegt. Seit Mai 2010 besteht die konkrete Möglichkeit, Zwischennutzungsideen einzureichen – jeweils halbjährlich gibt es Stichtage, zu denen über die eingereichten Ideen entschieden wird.

Alle ausgewählten Zwischennutzungen werden mit Verträgen gesichert, in denen klare Regelungen getroffen werden. Die Pachtdauer ist zunächst bis 2013 begrenzt. Eine Verlängerung wird davon abhängig gemacht, ob ein Interesse einer Investorin oder eines Investors besteht, das Gelände anderweitig zu entwickeln. Selbst wenn die theoretische Möglichkeit besteht, verdrängte Zwischennutzungen umzusiedeln oder in spätere Planungen einzubeziehen, werden hier im Vorfeld keinerlei Zusagen gemacht.



- › Beziehen Sie die Möglichkeit von Zwischennutzungen in die Überlegungen zur Entwicklung einer Fläche mit ein, um vorübergehende, bedarfsorientierte Lösungen zuzulassen.
- › Treffen Sie von vornherein klare Vereinbarungen zur Nutzungsdauer, um spätere Enttäuschungen zu verhindern.





### Erfolgsfaktoren des Verfahrens

- › Durch frühzeitige Information zu Zielen und Inhalt der Planung wird das Verständnis und die Akzeptanz gestärkt.
- › Beteiligte können angeregt werden, konstruktive Ideen zu entwickeln, die die Qualität und die Akzeptanz der Planungen erhöhen. Aktive Ansprachemethoden, lokale Präsenz und Offenheit gegenüber den Ideen sind dafür wichtig.
- › Verschiedene Nutzungsgruppen erhalten die Gelegenheit, Nutzungskonflikte miteinander auszuhandeln und bauen Verständnis für die gegenseitigen Bedürfnisse auf. Für dieses Vorgehen ist ein für Nutzungsgruppen spezifischer Methodenmix ratsam.
- › Eine Vielfalt an Methoden ermöglicht es, die Beteiligung passgenau für bestimmte Zielsetzungen und Zielgruppen auszugestalten.
- › Die konsequente und klare Darstellung von Rahmenbedingungen (Ziele, Fragestellungen, Verwendung der Ergebnisse) verhindert Enttäuschungen, die aufgrund falscher Erwartungen entstehen könnten.
- › In der Beteiligung können frühzeitige, strukturierte und ergebnisorientierte Aushandlungsprozesse umgesetzt werden.
- › Eine tatsächliche Bereitschaft zum Dialog beinhaltet Kompromissbereitschaft und Verhandlungsspielräume.
- › Die kontinuierliche Fortsetzung der Beteiligung bis zur Realisierung (oder länger), mindestens auf Ebene der Information, erhält die Akzeptanz.
- › Die Kooperation mit Zwischennutzungen erweitert die Transparenz und die Bedarfsorientierung bei der Entwicklung einer Fläche.



### Stolpersteine des Verfahrens

- › Artikulationsstarke Interessengruppen können Beteiligungsverfahren einseitig dominieren. Die aktive Einbindung vielfältiger Interessen kann dies abmildern.
- › Bei einer Vielfalt an Beteiligten, die das Verfahren mitgestalten, werden umfangreiche interne Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse notwendig. Notwendig ist daher die klare Abgrenzung von Rollen und Aufgaben.
- › Durch das stetige Voranschreiten von Planungen ergeben sich immer neue Konfliktfelder, die mit einer punktuellen Beteiligung nicht abschließend behandelt werden können.
- › Grundsätzlich gegensätzliche Positionen und fehlende Kompromissmöglichkeiten führen zu langwierigen und schwierigen Aushandlungsprozessen.
- › Rechtliche und organisatorische Grenzen erschweren Beteiligung z.B. während der baulichen Umsetzung.
- › Rollenkonflikte zwischen Inhalt und Moderation können durch den Einsatz (externer) neutraler Unterstützung vermieden werden. Dies erleichtert die Durchsetzung von Rahmenbedingungen und Grenzen.

## BETEILIGUNG AN DER AUFSTELLUNG VON BÜRGERHAUSHALTEN

Durch die Aufstellung von Bürgerhaushalten sollen die Bürgerinnen und Bürger motiviert werden, sich an der Haushaltsplanung zu beteiligen. Als Rat- und Ideengebende nehmen sie Einfluss auf die Verwendung der Haushaltsmittel. Anhand ihrer Vorschläge und Prioritäten wird für Politik und Verwaltung deutlich, in welchen Bereichen Planungen bedarfsgerecht sind und in welchen nicht.

### 4 | 2 | 1 Einführung

Bisher gibt es in acht Berliner Bezirken sogenannte Bürgerhaushalte. Durch diese sind die Bewohnerinnen und Bewohner an der Aufstellung der Bezirkshaushalte beteiligt. Der **Bürgerhaushalt Lichtenberg** war neben dem in Marzahn-Hellersdorf der erste Bürgerhaushalt in Berlin. Er wurde 2005 zunächst als Modellprojekt im Rahmen der Neuordnungagenda des Senats<sup>4</sup> gestartet. Seitdem ist er im Bezirk verankert und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Die Bewohnerinnen und Bewohner Lichtenbergs sind aufgefordert, Ideen für die Verwendung der Haushaltsmittel innerhalb der steuerbaren Aufgaben des Bezirkes<sup>5</sup> einzubringen. Hier besteht also Entscheidungsspielraum. Seit 2010 setzen die Teilnehmenden auch Prioritäten über Einsparmöglichkeiten.

Mehr zum Fallbeispiel  
ab S. 266

#### Exkurs: Entstehung der Idee Bürgerhaushalt

Entstanden ist die Idee des Bürgerhaushaltes in den 1980er-Jahren in Brasilien. Zwischen einkommensschwachen und einkommensstarken Haushalten bestand eine große Kluft. Politik und Verwaltung waren von Korruption gekennzeichnet. Die Zivilgesellschaft forderte darum mehr Möglichkeiten der Mitwirkung an der Haushaltsplanung. Ein Wahlsieg der Arbeiterpartei PT<sup>6</sup> 1988 führte dazu, dass in Porto Alegre ein erster Bürgerhaushalt etabliert werden konnte. Noch heute gilt dieser Bürgerhaushalt als Best-Practice-Beispiel lokaler Verwaltung.<sup>7</sup>

Das ursprüngliche Modell des Bürgerhaushaltes beinhaltet drei Grundprinzipien:

- Basisdemokratie: Auf Bürgerversammlungen in den einzelnen Stadtteilen werden Delegierte gewählt und Prioritäten festgelegt.
- Soziale Gerechtigkeit: Die Budgets werden auf die einzelnen Stadtteile verteilt. Dabei werden die Einwohnerzahl, die

Qualität der Infrastruktur und die lokalen Prioritätenlisten berücksichtigt.

- Kontrolle durch die Bürgerschaft: Die auf der Bürgerversammlung gewählten Ratsmitglieder des Bürgerhaushaltes tagen regelmäßig und vertreten die festgelegten Prioritäten bei der Haushaltsplanung.

Das Prinzip Bürgerhaushalt beschränkt sich nicht nur auf ein Modell. Der Bürgerhaushalt kann in verschiedensten Formen durchgeführt werden, je nach den Gegebenheiten vor Ort. In Europa gibt es mittlerweile unterschiedliche Formen der Beteiligung an Haushaltsplanungen in mehr als 250 Städten.<sup>8</sup> Da hier meist andere Voraussetzungen gelten als in Lateinamerika, haben sich die Kriterien des Bürgerhaushaltes den europäischen bzw. deutschen Gegebenheiten angepasst.

Weitere Literaturhinweise  
zum Thema **Bürgerhaushalt**  
im Fallbeispiel ab S. 277

<sup>4</sup> Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung hat der Senat am 1. April 2003 einen Masterplan beschlossen – die Neuordnungagenda 2006 –, der alle wichtigen politischen Neuordnungsprojekte und -vorhaben enthält, die den öffentlichen Sektor Berlins strukturell verändern sollen.

<sup>5</sup> Die Arbeit der Bezirksverwaltungen unterteilt sich in Pflichtaufgaben – Aufgaben, die durch das Gesetz vorgeschrieben sind – und steuerbare Aufgaben – Aufgaben, die durch die Bürgerinnen und Bürger beeinflusst werden können.

<sup>6</sup> PT, d.i. Partido dos Trabalhadores, eine pluralistische Linkspartei in Brasilien.

<sup>7</sup> Vgl. Herzberg, C.; Röcke, A.; Sintomer, Y. (2005).

<sup>8</sup> Vgl. Sintomer, Y.; Herzberg, C.; Röcke, A. (2010).

## 4 | 2 | 2 Ausgewählte Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen

Informationen zum kommunalen Haushalt sind die Grundlage für den Bürgerhaushalt.

Öffentliche Haushalte sind komplex. Eine konstruktive Diskussion über Inhalte und Prioritäten des Bürgerhaushaltes setzt deshalb ein Grundverständnis des Bezirkshaushaltes an sich voraus.

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** In jedem Jahr wird eine aktualisierte Broschüre zum Bürgerhaushalt herausgegeben. Hierin sind allgemeine Informationen zum Bezirk und zu den Leitbildern der Bezirksentwicklung beschrieben. Die Einnahmen des Bezirks werden kurz erläutert und die Ausgaben in den wichtigsten Aufgabenbereichen dargestellt. Dabei wird zwischen Pflichtaufgaben und steuerbaren Aufgaben unterschieden. Letztere sind in zwölf Aufgabenbereiche gegliedert und in der Broschüre inhaltlich vorgestellt: In diesen Bereichen können die Bewohnerinnen und Bewohner ihre Vorschläge abgeben. Zuletzt finden sich in der Broschüre Beispiele dafür, wie Vorschläge aus den vergangenen Bürgerhaushalten umgesetzt wurden. Neben der Broschüre gibt es ein Informationsportal im Internet.

Zusätzlich trägt der Bürgerhaushalt erheblich zur Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit bezirklicher Haushaltsaufstellungen bei. Dies stärkt die Akzeptanz hierfür.



› **Integraler Bestandteil des Bürgerhaushaltsverfahrens ist es, einen verständlichen Überblick über den allgemeinen Aufbau eines Bezirkshaushaltes zu schaffen.**

Die Mitbestimmungsmöglichkeiten im Bürgerhaushalt sind begrenzt.

Im Bürgerhaushalt bringen Bürgerinnen und Bürger ihre Vorschläge und Ideen für die Verwendung öffentlicher Mittel ein. Diese Mitbestimmung ist jedoch nur im Rahmen des Budgets möglich, das den Bezirken für steuerbare Aufgaben zur Verfügung steht. Zudem liegt das Haushaltsrecht bei der Bezirksverordnetenversammlung (BVV). Sind den Bürgerinnen und Bürgern diese Rahmenbedingungen nicht ausreichend bekannt, werden falsche Erwartungen über die Einflussmöglichkeiten geweckt.

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** Es gibt insgesamt zwölf steuerbare Aufgabenbereiche, zu denen Ideen und Vorschläge eingebracht werden können. Vorschläge der Bewohnerschaft, die nicht in Aufgabenbereiche des Bezirks fallen oder nicht zu den steuer-

Handlungsempfehlungen  
zum Thema  
**Handlungsspielraum**  
in Kapitel 5 | 2 | 5 ab S. 157



- › **Informieren Sie aktiv über den Inhalt und Umfang des Budgets, zu dem Vorschläge möglich sind. Dabei muss die Teilung der bezirklichen Aufgaben in Pflichtaufgaben und steuerbare Aufgaben verdeutlicht werden.**
- › **Machen Sie transparent, wie mit Vorschlägen umgegangen wird und unter welchen Voraussetzungen diese umgesetzt werden.**

**Lebensweltlich orientierte Räume sind die lokale Basis für Bürgerhaushalte.**

Die Mitwirkung an einem Bürgerhaushalt wird für die Menschen dann greifbar, wenn sie einen Bezug zu ihrer täglichen Lebenswelt sehen.

Die Diskussionen zum Bürgerhaushalt finden in 13 Stadtteilen statt, basierend auf den Bezirksregionen<sup>9</sup>. Lokale Einrichtungen übernehmen dort zunehmend die Durchführung der Bürgerbeteiligung. Daraus resultieren für jeden Stadtteil eigene Vorschlagslisten, die das direkte Umfeld der Bürgerinnen und Bürger betreffen. Hierdurch entstehen eine stärkere Betroffenheit und damit auch ein greifbares Interesse.



- › **Gliedern Sie Bezirk oder Stadt in kleinräumige Einheiten, z.B. Stadtteile, und organisieren Sie die Diskussion vor Ort.**
- › **Beziehen Sie lokale Einrichtungen in die Vorbereitung und Durchführung ein. Diese können als Multiplikatorinnen vor Ort oder für bestimmte Zielgruppen wirken.**

<sup>9</sup> Die Bezirksregionen resultieren aus der Festlegung der lebensweltlich orientierten Räume (LOR) Berlin. Die LOR sind 2006 zwischen den planenden Fachverwaltungen des Senats, den Berliner Bezirken sowie dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg auf der Grundlage der von der Jugendhilfe abgegrenzten Sozialräume festgesetzt worden.



## Bürgerhaushalte müssen die Bevölkerung in ihrer Vielfalt ansprechen.

Ein Bürgerhaushalt betrifft die Bürgerinnen und Bürger mit all ihren unterschiedlichen Interessen und ihrer unterschiedlichen Bereitschaft, sich in das Verfahren einzubringen. Zielgruppenorientiert entwickelte Strategien sind wichtig, um die Bevölkerung in der Breite zu erreichen.

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** Die Zugangsmöglichkeiten für die Beteiligung am Bürgerhaushalt werden bewusst niedrig angesetzt. Es gibt keine Altersbeschränkung. Auch die allgemeine Wahlberechtigung ist keine Voraussetzung. So haben alle, die in Lichtenberg leben oder arbeiten, die Möglichkeit mitzumachen.

Neben den niederschweligen Zugangsmöglichkeiten gibt es im Bürgerhaushalt Lichtenberg verschiedene Strategien, mit denen aktiv auf bestimmte Bevölkerungsgruppen eingegangen wird.

## Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** Die in Lichtenberg lebenden Migrantinnen und Migranten stammen vor allem aus dem osteuropäischen und asiatischen Raum. Ihre Einbindung wird durch die Zusammenarbeit mit migrantisch geprägten Vereinen und den Stadtteilzentren organisiert. Die Vereine tragen als Multiplikatoren Informationen zu und von Zielgruppen weiter. Ebenso können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in öffentlichen Einrichtungen multiplikativ wirken und gezielt Menschen ansprechen und Informationen weitergeben. Zusätzlich werden Flyer auf Russisch und Vietnamesisch veröffentlicht. Die Einbindung funktioniert auf diese Weise recht gut. Es werden Vorschläge in den Bürgerhaushalt eingebracht, die eindeutig den Interessen von Migrantinnen und Migranten zuzuordnen sind, wie z.B. der Ankauf aktueller vietnamesischer Literatur für Bibliotheken.

Handlungsempfehlungen  
zum Thema Zielgruppen in  
Abschnitt 5 | 2 | 8 ab S. 166



- › Vermitteln Sie Informationen in der Muttersprache der Anwohnerinnen und Anwohner mit Migrationshintergrund.
- › Binden Sie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Ihre Arbeit ein, dies sind z.B. migrantisch geprägte Vereine und mehrsprachige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung und in öffentlichen Einrichtungen.

Informationen zur Beteiligung  
von Kindern und Jugendlichen  
finden Sie in Abschnitt 4 | 4 |  
ab S. 116



- › Kooperieren Sie mit Kinder- und Jugendeinrichtungen und den entsprechenden Ressorts, um die Belange von Kindern und Jugendlichen ausreichend zu berücksichtigen.

## Einbindung von Jugendlichen

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** Die Erfahrungen im Bürgerhaushalt Lichtenberg haben gezeigt, dass es schwierig ist, Jugendliche einzubinden. Eine abendliche Stadtteilkonferenz spricht Jugendliche wenig an. Auch der Zeithorizont einer Entscheidung, die erst zwei Jahre später umgesetzt wird, ist für Jugendliche wenig greifbar. Aus diesen Gründen gibt es zusätzliche Informations- und Beteiligungsangebote speziell für Jugendliche:

- › Informationen zum Bürgerhaushalt werden in Zusammenarbeit mit Schulen weitergeben; neben Informationsmaterial gibt es auch Unterrichtsstunden zum Thema.
- › In Kooperation mit Jugendeinrichtungen werden Methoden entwickelt, die vor allem Jugendliche ansprechen, z.B. Jugendzukunftswerkstätten. Hier werden Ideen und Vorstellungen über den Bezirkshaushalt diskutiert und anschließend in das Bürgerhaushaltsverfahren eingebracht.
- › Aus dem Bürgerhaushalt selbst ist der Vorschlag hervorgegangen, eine Koordinationsstelle für Jugend im Bezirksamt einzurichten. Über diese Stelle wird die Zusammenarbeit der Bezirksverwaltung mit Einrichtungen im Kinder- und Jugendbereich koordiniert. Diese Zusammenarbeit wird auch für den Bürgerhaushalt genutzt. Dadurch konnte die Integration von Jugendlichen verbessert werden.
- › Die Beteiligung von Jugendlichen gelingt besser, wenn es um Budgets geht, durch die Projekte zeitnah umgesetzt werden können. Die 2010 eingeführten Kiezfonds stellen eine solche Möglichkeit dar, die Vorschläge von Jugendlichen einzubinden.

## Bürgerhaushalte tragen zur Berücksichtigung von Genderaspekten im Bezirkshaushalt bei.

Durch die Beteiligung von Bewohnerinnen und Bewohnern am Bürgerhaushalt entsteht die Möglichkeit, geschlechtsspezifische Belange von Frauen und Männern besser zu berücksichtigen. Voraussetzung hierfür ist eine geschlechtergerechte Beteiligung am Bürgerhaushalt.<sup>10</sup>

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** Das Verfahren wird laufend im Hinblick auf das Beteiligungsverhalten von Männern und Frauen untersucht. Es wird darauf geachtet, wie viele Männer und wie viele Frauen die Beteiligungsangebote nutzen und wie sich

<sup>10</sup> Färber, C. (2009), S. 47f.

Männer und Frauen in Abstimmungen verhalten. In der Beteiligung über das Internet ist die Bestimmung des Geschlechts über die Anmeldung einfach zu erheben. Daneben können an einem bestimmten Tag die Bewohnerinnen und Bewohner an öffentlichen Orten in den einzelnen Stadtteilen für die eingereichten Vorschläge ihr Votum abgeben.

Vor einigen Jahren durften Männer und Frauen Punkte in unterschiedlichen Farben vergeben. So war hier eine spätere Auswertung möglich. Es wurde deutlich, dass sich Frauen etwas häufiger als Männer beteiligen und andere Interessen haben. Vorschläge im Bereich Kultur werden stärker von Frauen gewählt, Vorschläge in den Bereichen Sport und Wirtschaft eher von Männern. Diese Ergebnisse werden den tatsächlichen Haushaltsausgaben gegenübergestellt, um Informationen darüber zu gewinnen, ob diese die Interessen von Männern und Frauen angemessen berücksichtigen.<sup>11</sup>



› Berücksichtigen Sie Partizipations- und Auswertungsmethoden, die die differenzierende Analyse des Votums von Frauen und Männern ermöglichen.

### Exkurs: Gender Budgeting

Gender Budgeting ist eine Anwendung des Gender Mainstreaming im Haushaltsaufstellungsverfahren. Der Begriff bezeichnet eine zielgruppenbezogene Bewertung von Haushaltspositionen.

Im Zuge der Bewertung wird rückblickend geprüft, wem die verausgabten Mittel zugutekamen. Über eine Prüfung hinaus, wie viele Frauen und Männer haushaltsfinanzierte Programme oder Angebote in Anspruch genommen haben, sind meist kleinteiligere Zielgruppen zu berücksichtigen, wie Gehbehinderte oder Eltern mit Kinderwagen, die von Maßnahmen zur Barrierefreiheit im Verkehr profitieren, oder Mädchen mit Migrationshintergrund, für die ein spezielles Medi-

en- und Freizeitangebot in ausgewählten Bibliotheken vorgehalten wird. Auf Basis zielgruppenbezogener Bewertungen von Haushaltspositionen können schließlich Änderungen der Mittelverteilung im nächsten Haushalt beschlossen werden, sodass Gender Budgeting in vorausschauender Weise für Steuerungszwecke verwendet werden kann. Das Beispiel der Bürgerhaushalte zeigt, dass Gender Budgeting im Verbund mit einem Partizipationsverfahren schon jetzt zu Steuerungszwecken eingesetzt wird.

<sup>11</sup> Vorwerk, V. (2009), S. 21ff.

### Die Entscheidung über notwendige Kürzungen ist ein schwieriger Punkt im Bürgerhaushalt.

Wenn Ausgabenkürzungen nötig sind, können Bürgerhaushalte die Politik in ihren Entscheidungen unterstützen. Durch sie werden die Prioritäten der Bewohnerinnen und Bewohner für die Politik erkennbar – dies sollte jedoch nicht der Hauptaspekt im Bürgerhaushalt sein.

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** Im Bezirk Lichtenberg hat man bisher auf verschiedene Weise versucht, den Aspekt der Kürzungen im Bürgerhaushalt zu berücksichtigen. Zunächst wurde die Möglichkeit geschaffen, die eingebrachten Vorschläge auch negativ zu bewerten. Damit wurden jedoch keine guten Erfahrungen gemacht. Den Bürgerinnen und Bürgern fiel es sehr schwer, konkrete Ideen abzuwählen. Dieses Vorgehen wurde daher wieder aufgegeben. 2010 wurde mit ähnlicher Intention ein „Einsparpunkt“ eingeführt. Dieser kann auf einen der zwölf steuerbaren Bereiche verteilt werden. Die Vertreterinnen und Vertreter der Politik erfahren so, in welchen Bereichen die Bewohnerschaft Kürzungen mehr oder weniger akzeptiert.



› Achten Sie darauf, dass der Bürgerhaushalt vor allem „positive“ Einflussmöglichkeiten enthält. Dient er hauptsächlich der Legitimation von Kürzungen, verliert er seine Glaubwürdigkeit.

### Bürgerhaushalte benötigen Anerkennung durch die Politik.

Der politische Wille, Vorschläge konsequent zu berücksichtigen, ist entscheidend für den Erfolg des Bürgerhaushalts. Auch wenn formal keine Verpflichtung besteht, die Vorschläge der Bürgerinnen und Bürger umzusetzen.

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** Die Bezirksverordnetenversammlung (BVV) in Lichtenberg hat sich verpflichtet, alle Vorschläge zu prüfen und über die Umsetzung zu diskutieren. Zunächst werden die einzelnen Vorschläge in den jeweils zuständigen Ausschüssen der BVV beraten. Diese geben dann ein Votum an den Haushaltsausschuss, der eine entsprechende Entscheidung in der BVV vorbereitet.

Vorschläge können ganz oder teilweise im Haushaltsplan berücksichtigt werden. Werden sie von der BVV abgelehnt, hat sich diese verpflichtet, dies zu begründen. Hierfür wird jährlich eine Veranstaltung durchgeführt, bei der durch die BVV dargelegt wird, welche Beschlüsse über die Vorschläge gefasst wurden. Dabei werden insbesondere die Begründungen für nicht berücksichtigte Vorschläge erläutert. Die Erfahrungen zeigen, dass die Beteiligten Verständnis dafür aufbringen, dass ein Vorschlag abgelehnt wurde, wenn dies nachvollziehbar begründet wird.

Durch einen Allparteienbeschluss wird sichergestellt, dass alle Fraktionen hinter dem Bürgerhaushalt stehen. So ist dieser nicht durch Wahlergebnisse, wechselnde politische Konstellationen oder neue Verwaltungsgliederungen gefährdet.



- › Vereinbaren Sie zu Beginn des Prozesses klar, wie die Ergebnisse genutzt und abgelehnte Vorschläge behandelt werden.
- › Informieren Sie aktiv über den Umgang mit Vorschlägen.
- › Verankern Sie Verfahrensschritte, die zusätzliche Transparenz über Entscheidungen herstellen, z.B. Veranstaltungen zur Rechenschaftslegung.

### Der Bürgerhaushalt ist eine Bereicherung für die gesamte Verwaltung.

Die Vorschläge der Bürgerschaft betreffen die Planungen verschiedener Fachverwaltungen, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Der Bürgerhaushalt stellt für ihre Arbeit eine Bereicherung dar.

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** Im Bezirk Lichtenberg wurde das Thema Bürgerhaushalt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bezirksamtes als Regelaufgabe definiert. Sie können bei fachlichen Stellungnahmen, Veranstaltungen etc. gezielt angefragt werden oder sich selbstständig in den Prozess einbringen. Zu Beginn des Prozesses wurde Wert darauf gelegt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Fachverwaltungen in das Thema Bürgerhaushalt einzuführen und die ressortübergreifende Arbeit zu stärken. Hierzu wurde ein Markt der Möglichkeiten durchgeführt. Jedes Fachamt hatte einen Stand, an dem die eigene Arbeit präsentiert wurde. So wurden die eigenen Kompetenzen, auch in Bezug auf den Bürgerhaushalt, sichtbar. Anhand der Vorschläge und Prioritäten aus dem Bürgerhaushalt wird für die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter deutlich, wo Planungen sich mit den Bedarfen der Bevölkerung decken und wo sie nicht bedarfsgerecht sind. Zudem werden Kommunikationsanlässe geschaffen, sowohl über die aufgebrachten Themen als auch über die angebotenen Veranstaltungen, bei denen sie ins Gespräch miteinander kommen. Insgesamt sind im Rahmen des Bürgerhaushalts Lichtenberg Verwaltung und Bürgerschaft näher zusammengerückt, was sich z.B. an der Gründung von Arbeitsgemeinschaften zu bestimmten Themen, wie z.B. zu Radwegeplanungen, zeigt.



- › Informieren Sie ressortübergreifend alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung über das Verfahren des Bürgerhaushaltes und stärken Sie damit die fachübergreifende Zusammenarbeit.

## 4 | 2 | 3 Zusammenfassung



### Erfolgsfaktoren des Verfahrens

- › Die verständliche Informationsaufbereitung zum Bezirkshaushalt ist die Grundlage für den Bürgerhaushalt und ein wichtiges Nebenprodukt.
- › Die kleinräumige Gliederung fördert die Greifbarkeit der Beteiligung für die Bürgerinnen und Bürger.
- › Zielgruppenorientierte Strategien zur Bevölkerungsansprache unterstützen eine möglichst ausgewogene und vielfältige Beteiligung.
- › Durch die Anwendung des Gender Budgeting im Bürgerhaushalt können geschlechtsspezifische Informationen für den Haushalt gewonnen werden.
- › Ein fraktionsübergreifender politischer Beschluss zur Durchführung eines Bürgerhaushaltes sichert langfristige Kontinuität. Dabei sollten auch klare Vereinbarungen zum Umgang mit den Ergebnissen getroffen werden.
- › Da vom Bürgerhaushalt alle Fachverwaltungen betroffen sind, sollten Kommunikationsanlässe zwischen den verschiedenen Ressorts und auch zwischen Fachverwaltungen und Bürgerschaft geschaffen werden.



### Stolpersteine des Verfahrens

- › Bürgerhaushalte bieten nur sehr begrenzte Handlungsspielräume für die tatsächliche Mitbestimmung der Bürgerschaft. Um Enttäuschungen zu verhindern, müssen diese sehr deutlich dargestellt werden.
- › Auch der Bürgerhaushalt ist von einem selektiven Beteiligungsverhalten verschiedener Bevölkerungsgruppen betroffen. Möglichst niedrige Zugangsschwellen und zielgruppenorientierte Strategien sind notwendig.
- › Die Legitimation von Haushaltskürzungen durch einen Bürgerhaushalt stellt sich in der Praxis als schwer realisierbar heraus und mindert zudem die Glaubwürdigkeit der Beteiligung.



## BETEILIGUNG AN DER VERGABE VON STADTTEILBUDGETS

Stadtteilbudgets stärken die Mitbestimmung der Bürgerinnen und Bürger vor Ort und ermöglichen eine effektive Mittelverwendung. Mit ihrer Hilfe kann ein Bedarf unbürokratisch erkannt bzw. gedeckt werden. Sie stärken die lokale Kommunikation und Vernetzung innerhalb des Quartiers und bieten Chancen für ressortübergreifendes Handeln in der Verwaltung sowie für das Prinzip der Sozialraumorientierung.

### 4 | 3 | 1 Einführung

Stadtteilbudgets (auch: Quartiersfonds) stellen ein „globales, projektgebundenes Budget (dar), das auf lokaler Ebene im Rahmen einer integrierten Stadtteilentwicklung zur Verfügung gestellt wird und über dessen Verwendung in erster Linie Bewohnerinnen und Bewohner sowie lokale Partnerinnen und Partner unkompliziert entscheiden können“.<sup>12</sup> Die Entscheidungen über die Mittel werden durch ein gewähltes Bürgergremium getroffen.

Im Folgenden wird das Modell der Stadtteilbudgets am Beispiel der Berliner Quartiersräte beschrieben.

#### Exkurs: Quartiersräte im Berliner Quartiersmanagementverfahren

##### Umsetzung des Programms Soziale Stadt in Berlin

1999 wurde die Umsetzung des Programms Soziale Stadt in Berlin beschlossen, um kritischen sozialen Entwicklungen in besonders problembelasteten Quartieren gegenzusteuern. 2010 gab es insgesamt 34 entsprechende Gebiete in Berlin. Vor Ort werden Quartiersmanagements eingesetzt, die die Umsetzung des Programms und den Einsatz der Fördermittel koordinieren. Wichtige Aufgaben sind die Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft, lokaler Einrichtungen, Vereine und Interessengruppen sowie die Stärkung der lokalen Vernetzungs- und Kommunikationsstrukturen.

##### Quartiersräte in Berlin

Um dem Programmziel der Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft nachzukommen, wurde im Frühjahr 2001 das Pilotprojekt „Eine Million für den Kiez“ gestartet, bei dem Bürgerjurys in allen damals 15 Gebieten (ab 2002: 17) über eine Summe von jeweils einer Million D-Mark entscheiden konnten. 2003 erfolgte eine Evaluation, deren Beurteilung hinsichtlich der aktivierenden Wirkung sehr positiv ausfiel.

2005 wurde daher die Einführung von Quartiersräten auf Grundlage des Modells der Bürgerjury in allen Berliner Quartiersmanagementgebieten beschlossen. Diese setzen sich zu mindestens 51 % aus gewählten Bewohnerinnen und Bewohnern und zu höchstens 49 % aus institutionellen Vertreterinnen und Vertretern (z.B. aus Schulen, Kitas, sozialen Einrichtungen, Gesundheitseinrichtungen, Gewerbe, Polizei, Kirchen und Religionsgemeinschaften, kulturellen Einrichtungen, Vereinen, Initiativen, Wohnungseigentümerinnen und Wohnungseigentümern) zusammen.

Ihre Aufgabe ist es, über die Entwicklungsziele für das Gebiet und die Verwendung der Fördermittel zu entscheiden. Dies geschieht in enger Abstimmung mit den Quartiersmanagementteams und den bezirklichen Fachverwaltungen.

<sup>12</sup> Stratmann, E.-M. (2000), S. 71.

## 4 | 3 | 2 Ausgewählte Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen

Die Beteiligung an Stadtteilbudgets ist umfassend und prozessorientiert.

Die Mitglieder eines Quartiersrates beteiligen sich am gesamten Planungsprozess, von der Problemdefinition und Ideenfindung bis hin zur Auswahl und Begleitung der Durchführung konkreter Projekte. Dabei bereiten sie die Entscheidung über die Verwendung von Geldern in einem Stadtteil vor.

**Berliner Quartiersräte:** Im groben Ablauf werden im Verfahren zunächst die Potenziale und Probleme im Gebiet besprochen, um festzulegen, welche Ziele für die Entwicklung des Stadtteils verfolgt werden sollen. Daraufhin werden Projektideen entwickelt bzw. es wird zum Einbringen von Ideen aufgerufen. Die Quartiersräte treffen unter allen Ideen eine Auswahl. Dabei prüfen sie auf der Grundlage ihres lokalen bzw. fachlichen Wissens die Bedeutung der potenziellen Projekte für die Entwicklung im Kiez. Sie erstellen eine Prioritätenliste derjenigen Ideen, die gefördert werden sollen. Diese werden nach Abstimmung mit den Bezirks- und Senatsverwaltungen ausgeschrieben und durch Projektträger umgesetzt. Auf diese Weise wurden zahlreiche gute Projektideen in den Gebieten initiiert, die sich eng an den lokalen Gegebenheiten und den Bedürfnissen der Zielgruppen orientieren.

Darstellung des Beispiels  
Berliner Quartiersräte  
ab S. 278

Zur Selektivität von  
Partizipationsprozessen:  
Abschnitt 3 | 2 | 3 ab S. 62

In die Entscheidung über Stadtteilbudgets muss die lokale Bevölkerung in ihrer Vielfalt integriert sein.

Ein Gremium zur Entscheidung über ein Stadtteilbudget hat den Anspruch, die soziale und kulturelle Vielfalt der vor Ort lebenden Bevölkerung widerzuspiegeln. So werden die unterschiedlichen Bedürfnisse und Ansichten in die Diskussion eingebracht. Wie bei jeder anderen Beteiligungsform gibt es jedoch auch hier Gruppen, die oftmals unterrepräsentiert sind: Jugendliche, Migrantinnen und Migranten und Bewohnerinnen und Bewohner in schwierigen sozialen Situationen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Arbeit in einem Quartiersrat auf einer übergeordneten Ebene stattfindet und eine kontinuierliche Mitarbeit notwendig ist.

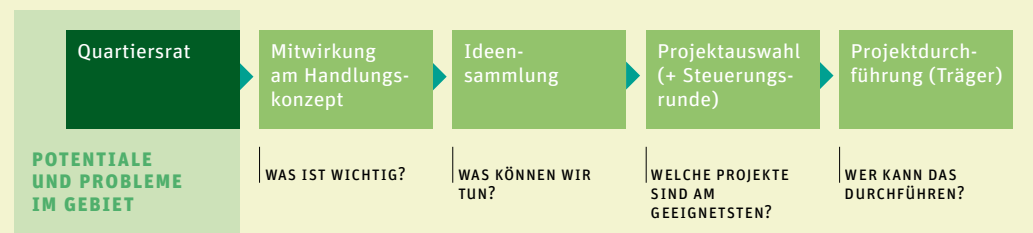
**Berliner Quartiersräte:** Um die Bewohnerinnen und Bewohner zu erreichen und kontinuierlich einzubinden, wird eine breite Öffentlichkeitsarbeit über verschiedenste Medien genutzt, wie z.B. Presse, Internet, Newsletter, öffentliche Aushänge und Werbung bei Veranstaltungen.

Eine verbreitete Methode, Bewohnerinnen und Bewohner für eine Mitarbeit im Quartiersrat zu gewinnen, ist die Zufallsziehung aus dem Einwohnermelderegister. Bewohnerinnen und Bewohner werden gelost und anschließend persönlich zur Mitarbeit eingeladen. Diese Vorgehensweise kostet sehr viel Geld und hat relativ geringe Resonanz. Erfolgversprechender ist es, gezielt auf Menschen zuzugehen. Dabei helfen die vielfältigen Netzwerke des Quartiersmanagements und die Zusammenarbeit mit Einrichtungen und Personen, die als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wirken. Es lohnt sich, auf die Anreize einer Mitarbeit hinzuweisen: Menschen, die sich im Quartiersrat engagieren, gewinnen vielfältige Informationen über den Stadtteil, über Politik und Verwaltung; sie können Einfluss auf die Entwicklung des Quartiers nehmen; sie verbessern ihre Kontakte und Netzwerke im Kiez. Nicht zuletzt ist gerade die Möglichkeit, relativ frei über ein Budget zu entscheiden, eine wichtige Motivation zur Mitarbeit.



➤ Durch die Integration der Beteiligten in den gesamten Prozess entsteht ein ganzheitlicher Ansatz, in dem Problemdefinition, Lösungssuche und Projektumsetzung eng mit lokaler Expertise verknüpft werden.

Abb.: Schematischer Ablauf des Quartiersräteverfahrens  
(Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2010), S. 8)



- Betreiben Sie eine breite Öffentlichkeitsarbeit.
- Kooperieren Sie mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, um gezielt Einzelpersonen anzusprechen und für die Mitarbeit zu interessieren. Das gilt insbesondere für Interessierte unterrepräsentierter Gruppen.
- Betonen Sie die persönlichen Anreize, die sich bei der Arbeit im Quartiersrat für jede und jeden Einzelnen eröffnen.

## Quartiersratswahlen erhöhen die Transparenz und Öffentlichkeit des Verfahrens.

### Ziel von Quartiersratswahlen ist die Legitimation des Gremiums.

**Berliner Quartiersräte:** Alle zwei Jahre finden Quartiersratswahlen statt. Dabei stellen sich Personen zur Wahl auf, die von den Bewohnerinnen und Bewohnern und vor Ort Tätigen in den Quartiersrat gewählt werden können. Die Wahl selbst findet im Rahmen einer Versammlung, oft auch an einem bestimmten Tag in Wahlbüros statt. Eine intensive Öffentlichkeitsarbeit ist erforderlich, um möglichst viele zu erreichen. Das Ziel ist, eine möglichst große Legitimation und Repräsentativität für das Gremium herzustellen. Auch wenn – gemessen an der Einwohnerzahl – bei den Kandidierenden und Wählenden selten Wahlbeteiligungszahlen erreicht werden, die dieses Ziel einlösen, wird durch die öffentlichen Wahlen dennoch eine erhöhte Transparenz und somit Akzeptanz des Verfahrens erreicht.



- › Führen Sie öffentliche Wahlen durch, um möglichst viele Personen auf das Verfahren aufmerksam zu machen.
- › Unterstützen Sie die Wahlen durch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit.

## Stadtteilbudgets stärken die lokale Kommunikation und Vernetzung im Stadtteil und innerhalb der Verwaltung.

Ein wichtiges Ziel bei der Initiierung lokaler Stadtteilbudgets ist es, Netzwerke aufzubauen und ehrenamtliches Engagement im Stadtteil zu stärken. Das Verfahren bietet dafür eine Reihe von Chancen.

- › Über die Arbeit im Quartiersrat kommen verschiedene Personen und Interessengruppen an einem Tisch zusammen, lernen sich kennen und treten in Austausch miteinander.
- › Im Dialog werden Probleme vor Ort erkannt und Lösungen diskutiert. So identifizieren sich die Beteiligten zunehmend mit ihrem Stadtteil und übernehmen Verantwortung. Damit entspricht ein Stadtteilbudgetverfahren auch den Zielen der Sozialraumorientierung.
- › Die beteiligten Bürgerinnen und Bürger und Interessenvertreterinnen und -vertreter verständigen sich über gemeinsame Ziele und die zu unterstützenden Projekte.

Mehr zum Prinzip der Sozialraumorientierung in den Kapiteln 2 | 2 | 5 ab S. 44 und 2 | 3 | 4 ab S. 50

Dabei entstehen Kooperationen, z.B. wenn Projekte gemeinsam durchgeführt oder Ressourcen ausgetauscht werden.

- › Innerhalb der Verwaltung verbessert sich die Kommunikation zwischen den Ressorts. Das Projektbewertungs- und -auswahlverfahren unterstützt das ressortübergreifende Arbeiten in den Bezirksamtern, da entsprechend notwendige Stellungnahmen oftmals mehrere Fachämter betreffen.



- › Schaffen Sie viele unterschiedliche Kommunikations- und Begegnungsanlässe.
- › Betonen Sie in den Diskussionen den lokalen Bezug und thematisieren Sie gemeinsame Ziele.
- › Nutzen Sie die Chancen des Verfahrens für die Prinzipien der Sozialraumorientierung und des ressortübergreifenden Handelns.

## Die Beteiligung an Stadtteilbudgets erfordert starke lokale Koordinationsstrukturen.

Die Gremien zur Vergabe der Stadtteilbudgets haben eine vielfältige und komplexe Aufgabe und tragen große Verantwortung. Damit sie gut arbeiten, ist ein hoher organisatorischer Aufwand für intensive Betreuung und Begleitung notwendig.

**Berliner Quartiersräte:** In Berlin übernehmen diese Arbeit die Teams in den Quartiersmanagements vor Ort. Die Quartiersmanagements werden von freien Trägern, Gesellschaften oder Vereinen betrieben. Konkret sind die Quartiersmanagerinnen und -manager in vier Bereichen tätig:

1. Öffentlichkeitsarbeit und aktive Vernetzung im Gebiet  
Die Vernetzungsarbeit der Quartiersmanagements ist die wichtigste Grundlage für die Aktivierung der Bewohnerschaft.
2. Organisation der Diskussion und des Entscheidungsprozesses  
Die Quartiersmanagementteams bereiten die Sitzungen des Quartiersrats vor, moderieren und dokumentieren sie. Außerdem organisieren sie die Ideenfindung, z.B. in Form von Projektaufrufen oder Gebietskonferenzen. In Einzelfällen übernehmen Quartiersräte selbst Aufgaben wie die Moderation oder Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit.



### 3. Abstimmung mit der Verwaltung

Die Quartiersmanagementteams vermitteln zwischen dem Quartiersrat, der Verwaltung und anderen Interessenträgerinnen und -trägern. Sie sorgen für den Austausch von Informationen und helfen, Kompromisse auszuhandeln.

### 4. Betreuung der Projekte und Unterstützung bei der Fördermittelabrechnungen

Die Quartiersmanagementteams organisieren die Auswahl von Trägern für die Durchführung von Projekten und kümmern sich um die Abrechnung der kleinteiligen Projektfonds (QF1, QF2).

Die organisatorischen Aufgaben sind vielfältig und komplex. Sie bedürfen der kontinuierlichen Netzwerkarbeit, einer strukturierten Vorgehensweise, vielfältigen Hintergrundwissens und der Neutralität.



- > Legen Sie eine klare Verantwortlichkeit für die Koordination des Verfahrens fest.
- > Die koordinierende Stelle muss entsprechend der hohen Anforderungen an die Koordinations- und Netzwerkarbeit personell angemessen ausgestattet sein.
- > Die koordinierende Person (Personen) sollte(n) möglichst lokal, neutral, kontinuierlich, kompetent und unabhängig arbeiten.

### Die Komplexität der Rahmenbedingungen erfordert eine hohe Transparenz und führt schnell zu Überforderung.

Bei der Entscheidung über die Budgets müssen komplexe Rahmenbedingungen bekannt sein und berücksichtigt werden.

#### 1. Gesetzliche Vorgaben

Die geförderten Projekte müssen inhaltlich den Förderrichtlinien sowie formal den Haushaltsvorgaben, z.B. über Höhe und Dauer der Förderung, entsprechen.

#### 2. Zeitpläne und Entscheidungsstrukturen von Politik und Verwaltung

Die Entscheidungen des Quartiersrats sind an Fristen und Formvorgaben gebunden, denn die Programmmittel müssen in den jeweiligen Haushaltsjahren fristgerecht durch Projekte eingesetzt werden.

### 3. Inhaltliche Arbeit der Verwaltung

Die Projektideen, die der Quartiersrat auswählt, können inhaltlich in verschiedene Verwaltungsressorts fallen. Dort kann es zu Überschneidungen oder Konflikten mit bestehenden Planungen kommen. Aus diesem Grund bedarf es der Zustimmung zu den Projektideen durch die Fachbereiche sowie der fachlichen Stellungnahmen, mit denen die Quartiersmanagementteams und Quartiersräte weiterarbeiten.

**Berliner Quartiersräte:** Die Quartiersmanagementteams machen den Mitgliedern des Quartiersrats diese Rahmenbedingungen deutlich, sodass diese die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Arbeit realistisch einschätzen können. Bei den Quartiersräten ist dazu ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Kontinuität nötig. Die Quartiersräte müssen sich innerhalb von zwei Jahren ein hohes Maß an Prozesswissen aneignen. Die inhaltliche und zeitliche Überforderung führt schnell zum Rückzug oder Ausstieg einzelner Mitglieder. Die Quartiersmanagementteams agieren hier als ständige Vermittlerinnen und Vermittler für Verfahrens- und Prozessfragen. Sie bereiten diese komplexen Zusammenhänge so auf, dass die Quartiersräte im Rahmen ihrer Sitzungen zu Entscheidungen befähigt werden.



- > Schaffen Sie Unterstützungs- und Begleitungsstrukturen, die den Quartiersräten Entscheidungen ermöglichen.
- > Stellen Sie wichtige Informationen zur Verfügung: zum Aufbau der Verwaltung, zu Ansprechpartnerinnen und -partnern und Verantwortlichkeiten sowie zu Fristen und Vorgaben für die Vergabe öffentlicher Gelder.
- > Ermöglichen Sie den direkten Austausch zwischen Fachverwaltungen und Quartiersräten.

### Die Vielzahl der Beteiligten macht die klare Definition und Abgrenzung von Rollen und Aufgaben notwendig.

Eine Vielzahl von Personen und Institutionen nimmt auf das Verfahren Einfluss. Konflikte entstehen, wenn Rollen und Kompetenzen nicht ausreichend geklärt sind oder infrage gestellt werden.

**Berliner Quartiersräte:** Im Verfahren sind verschiedene Partnerinnen und Partner mit verschiedenen Aufgaben involviert:

- › Die **Senatsverwaltung für Stadtentwicklung** hat das Verfahren initiiert. Sie macht förderrechtliche Vorgaben, die bestimmen, ob Projekte förderfähig sind, und setzt grundsätzliche Rahmenbedingungen fest, z.B. durch die Rahmengeschäftsordnung der Quartiersräte.
- › Die **Bezirksverwaltungen** sind als Förderstellen für die Einhaltung von rechtlichen und zeitlichen Vorgaben verantwortlich. Zudem werden die Projektvorschläge von den jeweiligen Fachverwaltungen inhaltlich geprüft.
- › **Politische Gremien** wie die BVV nehmen durch ihre Entscheidungen ebenfalls Einfluss auf die Rahmenbedingungen des Verfahrens.
- › Die **Quartiersmanagementteams** arbeiten vor Ort und vermitteln zwischen den Gremien und den Bezirksverwaltungen.
- › Die Mitglieder der **Quartiersräte** selbst verstehen sich als Expertinnen und Experten für ihren Lebens- und Arbeitsbereich. Sie sehen sich daher als legitimiert an, über die Bedürfnisse im Stadtteil zu urteilen.
- › Weitere Bewohnerinnen und Bewohner, Initiativen und Träger richten sich mit ihren Vorschlägen an die Quartiersräte und erwarten, mit ihren Anliegen Gehör zu finden. Außerdem fordern sie nachvollziehbare Entscheidungen ein.

Einer der Konflikte des Verfahrens liegt in der Aufteilung der Entscheidungskompetenz zwischen den Quartiersräten und der Verwaltung. Hier bedarf es einer deutlichen Darstellung der Grenzen der Quartiersräte, ohne jedoch ihre Kompetenzen herabzusetzen. Eine Vermittlung im Konfliktfall übernehmen häufig die Quartiersmanagementteams.

Handlungsempfehlungen  
zur Prozesssteuerung in  
Abschnitt 5 | 2 | 4 ab S. 153

Darstellung des Beispiels  
auf S. 287

## Der Aufbau von Kommunikations- und Vernetzungsstrukturen benötigt Zeit und klare Strukturen.

Die Vernetzungsstrukturen des bis dato üblichen Quartiersräteverfahrens sind von der Unterstützung der Quartiersmanagements abhängig. Die Schaffung davon unabhängiger und selbsttragender Strukturen ist hingegen eine besondere Herausforderung, die Zeit, Strategien und Ressourcen erfordert.

**Verstetigung des Quartiersmanagements Helmholtzplatz:** Das Quartiersmanagementgebiet Helmholtzplatz ist eines von vier Gebieten in Berlin, das aus dem Programm Soziale Stadt entlassen wurde. Nach Ende der Begleitung des Gebiets durch das Programm wurde nochmals eine Summe von 500.000 Euro zur Verfügung gestellt, über deren Verwendung Bewohnerinnen und Bewohner und lokale Partnerinnen und Partner in einem partizipativen Verfahren entscheiden konnten. Im Anschluss sollten sie sich – so die Intention – selbstständig mit Unterstützung der Bezirksverwaltung weiter engagieren. Tatsächlich bildeten sich zunächst Arbeitsgruppen und Gremien, die selbstständig Aufgaben übernahmen und über die Vergabe von Mitteln entschieden.

Die entstandenen Strukturen hatten jedoch nach dem Ende des Verfahrens keinen Bestand. Sie waren unter zu großem Zeitdruck und ohne ausgestattete Begleitstruktur entstanden. Zudem erfuhren die Ehrenamtlichen nur wenig Unterstützung durch den Bezirk. Sie waren darum hauptsächlich damit beschäftigt, über die kurzfristige Vergabe der Gelder zu entscheiden, und hatten kaum Gelegenheit, sich über zukünftige Aufgaben und Ziele Gedanken zu machen. Ein zugespitztes Fazit könnte hier lauten, dass „zu viel“ Geld in zu kurzer Zeit und ohne unterstützende Begleitung dem bürgerschaftlichen Engagement eher geschadet als genützt hat: Führte der Prozess doch zu starker Überforderung vieler Beteiligter und zu vereinzelter Frustration und zum Rückzug aus dem Engagement.



- › Machen Sie transparent, wer mit welchen Erwartungen, Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen am Prozess beteiligt ist.
- › Konflikte und Missverständnisse entstehen, sie können nur durch Kommunikations- und Aushandlungsprozesse ausgeräumt werden.



- › Beteiligung braucht immer Zeit, Rückendeckung aus den Verwaltungsstrukturen und ein Minimum an Infrastruktur, wie etwa Räume, einfache Büroausstattung und Zugang zu finanzieller Unterstützung.
- › Die Verstetigung von Ansätzen und Strukturen muss rechtzeitig einsetzen, mit entsprechenden Strategien untermauert und durch Bezirksämter, die Senatsverwaltung und die Politik unterstützt werden.



### Erfolgsfaktoren des Verfahrens

- › Die Beteiligung an Stadtteilbudgets hat einen ganzheitlichen und prozessorientierten Ansatz. Dabei werden Problemdefinition, Ideensuche und Projektumsetzung eng mit lokaler Expertise verknüpft. Dies erhöht die Qualität der Projektideen.
- › Um vielfältige Zielgruppen zu erreichen, hat sich die Arbeit mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bewährt.
- › Die Mitarbeit im Quartiersrat bietet persönliche Anreize: Informationen, Einflussnahme, Verbesserung von Kontakten und Vernetzung.
- › Quartiersratswahlen erhöhen die Transparenz und Öffentlichkeit des Verfahrens.
- › Stadtteilbudgets stärken die lokale Kommunikation und Vernetzung innerhalb des Quartiers und bieten Chancen für ressortübergreifendes Handeln in der Verwaltung und das Prinzip der Sozialraumorientierung.



### Stolpersteine des Verfahrens

- › Die Beteiligung der verschiedenen Bevölkerungsgruppen ist uneinheitlich, sodass bestimmte Gruppen häufig unterrepräsentiert sind. Verstärkt wird dies durch die Abstraktheit und Langfristigkeit der Arbeit.
- › Ziel ist eine möglichst hohe Repräsentativität und Legitimation der Quartiersräte. Sie ist in der Praxis jedoch oft nur schwer zu erreichen.
- › Für die Funktionsfähigkeit der Gremien ist ein hoher begleitender organisatorischer Aufwand notwendig. Dies erfordert starke lokale Koordinationsstrukturen.
- › Die gesetzlichen und verfahrenspolitischen Rahmenbedingungen sind vielfältig und komplex. Sie müssen bekannt sein und berücksichtigt werden. hierfür sind starke Unterstützungs- und Begleitungsstrukturen notwendig.
- › Viele nehmen Einfluss auf das Verfahren, dabei können Rollen- und Kompetenzkonflikte und Missverständnisse entstehen. Diese machen ständige Vermittlungs- und Aushandlungsprozesse notwendig.
- › Die Verstetigung der initiierten Netzwerke und bürgerschaftlichen Initiativen benötigt eine langfristige Strategie.



## KINDER- UND JUGENDBETEILIGUNG

Kinder und Jugendliche sind Expertinnen und Experten in eigener Sache. Wer, wenn nicht sie, sollte also an Planungen und Entscheidungen des Gemeinwesens, die ihre Lebenssituation betreffen, beteiligt werden? Auf diese Weise erleben junge Menschen schon frühzeitig, dass ihre Meinung gehört wird, und entwickeln ein stärkeres Interesse an unserer Demokratie. Sie lernen, Mitverantwortung zu übernehmen und erwerben soziale Kompetenzen.

### 4 | 4 | 1 Ausgewählte Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen

Kinder- und Jugendbeteiligung muss an der Lebenswelt der Zielgruppe interessiert und orientiert sein. Kinder und Jugendliche sind Expertinnen und Experten ihrer Lebenssituation. Entscheidungen und Planungen gewinnen durch ihre Beteiligung an Qualität und Zielgenauigkeit. Beteiligungsverfahren sind dann erfolgreich, wenn sie an den Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen orientiert sind.

Spielleitplanung in Pankow-Weißensee: Bei dieser prozessorientierten Form ist die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen strategisch in der räumlichen Planung verankert. Hier sind die Kinder und Jugendlichen Expertinnen und Experten in eigener Sache: Welche Orte bevorzugen sie? Welche Ansprüche haben sie an den Stadtraum? Wo gibt es Konflikte? Während der Beteiligungsphase zwischen Mai und Juni 2009 wurden über 200 Kinder durch Befragungen und von Stadtplanerinnen und -planern begleitete Fotostreifzüge in die Erstellung eines Spielleitplanes einbezogen. Die Durchführung fand in ihrem unmittelbaren Wohnumfeld statt, in die Durchführung wurden Schulen und Kitas einbezogen. Es konnten detaillierte Informationen über die Wahrnehmung des Stadtraumes, der Spielorte und Konflikte gewonnen werden. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieses Beteiligungsverfahrens beschloss die Bezirksverordnetenversammlung die Umsetzung des vorliegenden Spielleitplans. Daraus werden konkrete Maßnahmen in den Bereichen Spielplatz-, Verkehrs- und Freiraumplanung abgeleitet und unter Anwendung weiterer Beteiligungsverfahren umgesetzt.

Informationen zum Fallbeispiel „Weißenseer gestalten Weißensee“ ab S. 297



- › Thematisieren Sie Räume und Themen, die zur Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen gehören, z.B. das Wohnumfeld, die Schule und die Orte, an denen sie ihre Freizeit verbringen (z.B. Jugendeinrichtungen, Vereine oder informelle Treffpunkte).
- › Kooperieren Sie mit Schulen, Kitas und Einrichtungen, um die Kinder und Jugendlichen zu erreichen und die Beteiligung durchzuführen.

**Die Ausdrucksfähigkeiten von Kindern und Jugendlichen müssen bei der Konzeption mitbedacht werden.**

Die Kommunikation zwischen jungen Menschen und Erwachsenen entwickelt sich oft asymmetrisch. Kinder und Jugendliche bringen ihre Wahrnehmungen, Sichtweisen und Ideen entsprechend ihrem Alter zum Ausdruck. Die Äußerungen müssen darum oft „übersetzt“ werden, um von den Erwachsenen akzeptiert zu werden.

Asymmetrische Kommunikation entsteht auch, wenn Erwachsene belehrend auftreten, Vereinbarungen nicht einhalten wollen, Beteiligungsveranstaltungen folgenlos bleiben und wenn es an Transparenz fehlt. Bei der Konzeption eines Verfahrens muss der Informations- und Erfahrungsvorsprung der Erwachsenen mitbedacht werden.

**Kinder- und Jugendparlament Tempelhof-Schöneberg:** Die Arbeit der Kinder und Jugendlichen wird von einer kleinen Geschäftsstelle mit einer halben Personalstelle unterstützt. Sie gewährleistet eine geschäftsführende wie auch pädagogische Begleitung. Zu den Aufgaben der Geschäftsstelle, die durch das Jugendamt organisiert wird, gehören unter anderem:

- › die organisatorischen und verwaltungstechnischen Abläufe der Parlamentsarbeit zu gewährleisten;
- › die Plenarsitzungen und die Treffen der Projekt-, Themen- und Regionalgruppen vorzubereiten;
- › den Beteiligungsprozess lern- und erlebnisreich zu gestalten und die jungen Parlamentarierinnen und Parlamentarier zu motivieren und zu qualifizieren;
- › zur Weiterentwicklung von kind- und jugendgerechten Beteiligungsformen beizutragen;
- › für die Fragen, Wünsche und andere Themen der Kinder und Jugendlichen verfügbar zu sein.

Die Geschäftsstelle übernimmt eine wesentliche Übersetzungs- und Vermittlungsfunktion zwischen den Kindern und Jugendlichen auf der einen und den Mitgliedern der BVV auf der anderen Seite, und sie unterstützt die Kommunikation.

Weitere Informationen zum Beispiel ab S. 293



- › Akzeptieren Sie die (alters-)spezifische Sprache von Kindern und Jugendlichen.
- › Schalten Sie eine externe Moderation oder eine koordinierende Stelle ein, die zwischen verschiedenen Kommunikationsebenen „übersetzt“. Hierfür ist pädagogische Kompetenz notwendig.
- › Durch die Moderation und Koordination sollte aktiv die Beratung und Begleitung der Kinder übernommen werden, damit diese dabei unterstützt werden, ihre Interessen, Vorstellungen und Ideen zu formulieren.
- › Die Unterstützung sollte sich darauf beschränken, die Grundlagen für die Kommunikation zur Verfügung zu stellen.

**Kinder- und jugendgerechte Beteiligungsmethoden sind vielfältig und von Zielen, Themen und Alter abhängig.**

Welche Methode man für eine Kinder- und Jugendbeteiligung wählt, hängt davon ab, wie lange der Prozess dauern soll, um welche Themen es geht, welche Altersgruppen genau beteiligt sind und welcher sozialräumliche Bezug gegeben ist. Im besten Fall kann auf eine Kombination von verschiedenen Beteiligungsmethoden zurückgegriffen werden.

**Spielleitplanung in Pankow-Weißensee:** Bei der Entwicklung des Spielleitplans wurden Kinder verschiedenen Alters einbezogen. Daher wurden verschiedene alters- und zielgruppenspezifische Beteiligungsmaßnahmen gewählt:

- › Kinder und Jugendliche zwischen 10 und 17 Jahren wurden mit Fragebögen zu ihren Wahrnehmungen, z.B. zum Schulweg, zu Spielorten, Konflikten mit Verkehr oder Erwachsenen, und zu Veränderungswünschen befragt. Dabei gab es verschiedene Fragebögen für Kinder und Jugendliche unter bzw. über 14 Jahren. Die Kinder wurden in Schulen befragt. Dabei waren Betreuerinnen und Betreuer anwesend, die für Erklärungen, Informationen und für Rückfragen der Kinder verfügbar waren.
- › Mit kleineren Gruppen von fünf bis acht Kindern wurden Fotostreifzüge durchgeführt. Diese wurden von einem Erwachsenen begleitet, der die Kinder gezielt nach ihren Wahrnehmungen befragte.

**Umgestaltung am Nauener Platz:** Auch hier wurde eine Vielzahl von Methoden eingesetzt, durch die Kinder und Jugendliche gezielt auf kreative und spielerische Weise angesprochen wurden:

- › Über ein extra für dieses Projekt konzipiertes (Brett-)Spiel wurden Wahrnehmungen und Ideen für den Platz gesammelt.
- › Fantasiereise: In einem imaginären Schiff fuhren die 20 teilnehmenden Kinder auf eine einsame Insel, wo sie einen Spielplatz gestalten sollten.
- › Mit 45 Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund wurde eine Zukunftswerkstatt durchgeführt. Dabei konnten viele gute Ideen, aber auch wichtige Informationen zu Missständen herausgearbeitet werden.

Häufig sind projektorientierte, kreative und spielerische Methoden erfolgreich für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Es gibt aber eine weit größere Spanne an Möglichkeiten, die im Exkurs behandelt wird.



- › Bestimmen Sie die Rahmenbedingungen für die Beteiligung (Zeitraum, Themen, sozialräumlicher Bezug und Altersgruppen).

Informationen zur Auswahl von Methoden ab S. 320



- › Entscheiden Sie anhand der Rahmenbedingungen, welche Form von Beteiligung sinnvoll ist.
- › Informieren Sie sich über mögliche Beteiligungsmethoden. Sprechen Sie mit Ansprechpartnerinnen und -partnern vor Ort und u.U. mit beteiligungserfahrenen Kolleginnen und Kollegen oder Einrichtungen.

### Exkurs: Formen der Kinder- und Jugendbeteiligung

Die Form der Beteiligung wird in Gesetzen und Ausführungsvorschriften nicht vorgegeben. So haben sich in den letzten 20 Jahren ganz unterschiedliche Methoden der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen etabliert. Sie machen es möglich, Kinder und Jugendliche mit verschiedenen Interessen, Herkunft und kulturellen Bezügen in Planungsprozesse und politische Entscheidungen einzubeziehen. Sechs Formen der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen können unterschieden werden:

- › Repräsentative Formen sind Einrichtungen, die den Charakter eines Parlaments oder einer Interessenvertretung haben. Beispiele sind das Kinder- und Jugendparlament, die Schülervertretung oder der Jugendbeirat in einer Einrichtung oder Gemeinde.
- › Offene Formen der Beteiligung sind dauerhaft angelegt, ermöglichen aber die freiwillige und oft temporäre Mitarbeit von Kindern und Jugendlichen. Zu diesen Formen gehören offene Kinder- und Jugendversammlungen, Kinder- und Jugendforen, Arbeitsgemeinschaften und Runde Tische.
- › Projekt- und prozessorientierte Formen umfassen Maßnahmen, die sich mit einem bestimmten Thema, Anliegen oder einer Frage über einen begrenzten Zeitraum hinweg befassen oder einen Prozess an-

schieben. Hierzu zählen Zukunftswerkstätten, Stadtteilerkundungen, Fragebogenaktionen, Wettbewerbe, Beteiligungen im Kontext der Bauleitplanung oder das Erstellen von Kinder- bzw. Jugendlichengutachten.

- › Stellvertretende Formen sind Kinder- und Jugendbüros, Kinder- bzw. Jugendbeauftragte, Kinderanwälte und Kinderkommissionen. Sie kennen und/oder erkunden die Interessen und Wahrnehmungen der Kinder und Jugendlichen und vertreten sie gegenüber Institutionen und Entscheidungsgremien. Hierzu zählen auch verwaltungsinterne Arbeitsgemeinschaften, die Kinderverträglichkeitsprüfungen durchführen.
- › Kommunikationsfördernde Formen erheben Meinungen und Wahrnehmungen von Kindern und Jugendlichen durch Meckerbriefkästen, Kindersprechtage, Fragebogenaktionen, Internetangebote usw.
- › Selbstorganisierte Formen von Beteiligung sind Initiativen von Kindern und Jugendlichen, die selbständig, selbstorganisiert und ohne pädagogische Begleitung für ein Anliegen eintreten.

**Eine altersgerechte und ernst gemeinte Beteiligung ist nicht überfordernd oder ineffizient und dient nicht als Alibiveranstaltung.**

Erwachsene haben häufig Vorurteile gegenüber der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Sie meinen, Kinder und Jugendliche seien mit dem jeweiligen Thema überfordert und verstünden zu wenig davon. Beteiligungsprojekte würden darum ineffizient oder schnell zur Alibiveranstaltung. Findet die Beteiligung jedoch auf Augenhöhe statt, bedient sich altersgerechter Themen und Methoden und haben die Ideen eine wirkliche Chance, realisiert zu werden, wird die Beteiligung für alle Seiten zum Erfolg.

**Kinder- und Jugendparlament Tempelhof-Schöneberg:** Eine überparteiliche Arbeitsgruppe der Bezirksverordnetenversammlung hatte im März 2005 begonnen, einen Antrag für die Einrichtung eines Kinder- und Jugendparlamentes (KJP) zu erarbeiten. Die Idee war zunächst von verschiedenen Bezirksverordneten kritisiert worden. So gab es Zweifel, ob eine repräsentative Form der Beteiligung Kinder und Jugendliche interessieren könnte und ob die Einrichtung nicht zu einer Alibiveranstaltung werden würde. Aufgrund der guten Erfahrungen mit dem Kinder- und Jugendparlament in Charlottenburg-Wilmersdorf wurde zuletzt jedoch die Einrichtung eines solchen beschlossen.

An Schulen sowie Kinder- und Jugendeinrichtungen werden seitdem Vertretungen in das Kinder- und Jugendparlament gewählt. Sie arbeiten sehr aktiv an kommunalpolitischen Entscheidungen mit. Im Rahmen eigener Gremienarbeit und eigener parlamentarischer Sitzungen bringen sie ihre politischen Ideen ein, diskutieren diese und verabschieden entsprechende Anträge. Die Anträge der Kinder und Jugendlichen werden ähnlich wie Anträge der Fraktionen und Ausschüsse in der BVV des Bezirks behandelt und haben zum Teil Verwaltungshandeln angeregt. In der Geschäftsordnung der BVV ist fest verankert, dass die Anträge aus dem Kinder- und Jugendparlament zu Beginn der Sitzungen der Ausschüsse und des Plenums der BVV besprochen werden. Der jeweilige Beschluss wird dann mit den Kindern und Jugendlichen kommuniziert. Das Kinder- und Jugendparlament arbeitet 2010/2011 mittlerweile in der 6. Wahlperiode. 51 Anträge wurden eingebracht, vor allem zu den Themen Jugend, Schule, Umwelt und Stadtentwicklung. So ist das Kinder- und Jugendparlament mittlerweile zu einer etablierten und anerkannten Einrichtung geworden.



- › Kinder und Jugendliche wollen sich gern für ihre konkreten Anliegen einsetzen. Sie benötigen hierfür altersgerechte Angebote.
- › Entlasten Sie Beteiligungsangebote von bürokratischen Vorgängen und langfristigen Verpflichtungen.

- › Bereiten Sie Informationen altersgerecht auf, bearbeiten Sie Anliegen und Ideen zeitnah und gestalten Sie den Entscheidungsprozess transparent. Kommunizieren Sie gegenüber den beteiligten Kindern und Jugendlichen, welche Resultate und Wirkungen erreicht wurden.
- › Treffen Sie klare Vereinbarungen, wie mit den Ergebnissen aus der Beteiligung umgegangen wird. Verankern Sie diese Vereinbarungen soweit möglich durch kommunalpolitische Beschlüsse.

### Die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen fördert deren Demokratieverständnis und soziale Kompetenzen.

Kinder- und Jugendbeteiligung sorgt dafür, dass die Anliegen dieser Altersgruppe in Planungs- und Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden. Daneben gibt es eine Reihe positiver (pädagogischer) Effekte für die Kinder und Jugendlichen selbst:

- › Die jungen Menschen lernen durch die Mitarbeit, wie demokratische Prozesse entstehen, Beschlüsse gefasst und umgesetzt werden.
- › Es wird die Basis für ein späteres Interesse an politischer Beteiligung geschaffen.
- › Die Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen zur Konfliktlösung sowie ihre Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme für ein umgesetztes Vorhaben werden gestärkt. Dadurch können sie potenzielle Konflikte später produktiver und lösungsorientierter austragen.
- › Bearbeiten verschiedene Generationen gemeinsam eine Aufgabe, stärkt das auch die Kommunikation zwischen den Altersgruppen.

Kinder- und Jugendparlament Tempelhof-Schöneberg: Die oben erwähnten 51 Anträge zu den Themen Jugend, Schule, Umwelt und Stadtentwicklung, die in der Wahlperiode 2009/2010 eingebracht wurden, zeigen das große Interesse der Kinder und Jugendlichen, sich in Politik und Verwaltungshandeln einzubringen. Darüber hinaus setzt das Schöneberger Kinder- und Jugendparlament weitere Formen und Aktionen zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen um: Dessen Mitglieder beteiligen sich am Beirat des Deutschen Kinderhilfswerks, an der 1. Nationalen Konferenz für die Rechte des Kindes und haben begonnen, mit dem Kinder- und Jugendparlament des Nachbarbezirks Charlottenburg-Wilmersdorf zusammenzuarbeiten.



- › Geben Sie den Kindern und Jugendlichen Freiräume, sich zu beteiligen, selbst tätig zu werden und Verantwortung zu übernehmen. Sie fördern damit gleichzeitig deren Wissen zu demokratischen Prozessen und Strukturen, unterstützen demokratisches Handeln bzw. das Aushandeln von Konflikten und Kompromissen.

### Kinder- und Jugendbeteiligung muss strategisch in formelle Planungs- und Entscheidungsstrukturen eingebunden werden.

Die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen sollte grundsätzlich und strategisch in Gesamtplanungen und politische Entscheidungen eingebunden werden, so z.B. in der Jugendhilfeplanung. Dazu sind langfristige Beteiligungsstrukturen zu etablieren, die den unterschiedlichen Interessen und Entwicklungsstufen von Kindern und Jugendlichen Rechnung tragen.

Eine erfolgreiche projektorientierte Form sind die sogenannten Kiezdetektive<sup>13</sup> in Friedrichshain-Kreuzberg. Hier werden Kinder als Expertinnen und Experten in eigener Sache in Planungs- und Entscheidungsprozesse der Stadtentwicklung einbezogen. Sie erkunden als Kiezdetektive ihr Lebens- und Wohnumfeld, dokumentieren die Stärken und Schwächen in Form einer Ausstellung und präsentieren die Ergebnisse auf einer Kinderversammlung im Rathaus. Die Verantwortlichen der Bezirkspolitik, der Verwaltung und der freien Träger bearbeiten die von den Kindern aufgedeckten Defizite. Nach ca. sechs Monaten werden auf einer Folgeversammlung die Umsetzungsergebnisse abgefragt. Die Kinderbeteiligung ist als langfristiges Projekt angelegt. Die Kiezerkundungen, die Kinderversammlung und die Ergebniskontrolle werden in bezirkliche Entscheidungsprozesse einbezogen.

Um solche guten Beispiele zur Regel werden zu lassen, hat der Landesjugendhilfeausschuss Ende 2010 das von der „Landesarbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII Mitbestimmung von Kindern und Jugendlichen in Berlin“ erarbeitete „Beteiligungsverfahren mit Kindern und Jugendlichen für Außenraumplanungen“ beschlossen und die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung gebeten, das Verfahren der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung zur Kenntnis zu geben. Dafür wurde eine Musterkooperationsvereinbarung für die Jugend- und Stadtentwicklungsabteilungen der Bezirke vorgeschlagen, die mit einem Projektplanungsbogen den Prozess formalisieren soll.

Kooperationsvereinbarung und Projektplanungsbogen finden Sie im Internet unter <http://www.stadtentwicklung.berlin.de>



- › Definieren Sie Schnittstellen der Beteiligung zu vorhandenen Planungen und Entscheidungen bzw. zu bestehenden Planungs- und Entscheidungsstrukturen.
- › Treffen Sie Vereinbarungen mit verantwortlichen Vertreterinnen und Vertretern der Bezirkspolitik und der Verwaltung zur Zusammenarbeit und Berücksichtigung von Beteiligungsergebnissen.
- › Etablieren Sie langfristige Strukturen, über die auch die Verwendung der Ergebnisse an die beteiligten Kinder und Jugendlichen zurückgemeldet wird.

<sup>13</sup> Vgl. Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg (2008).





### Erfolgsfaktoren der Kinder- und Jugendbeteiligung

- › Das Expertinnen- und Expertenwissen von Kindern und Jugendlichen kann erfolgreich eingebracht werden, wenn die Beteiligung an ihrer Lebenswelt orientiert und interessiert ist.
- › Kinder- und jugendgerechte Methoden sind auf die Prozessdauer, die Themen, die Altersgruppe und den sozialräumlichen Bezug abgestimmt. Besonders sinnvoll ist die Kombination verschiedener Methoden.
- › Die erfolgreiche Umsetzung setzt die Ernsthaftigkeit der Beteiligung voraus.
- › Die Beteiligung fördert Demokratieverständnis, -interesse und soziale Kompetenzen bei den Kindern und Jugendlichen. Dafür muss es Freiräume geben, in denen die Kinder und Jugendlichen selbst tätig werden können.
- › Verbindliche Strukturen in Verwaltung und Politik sichern die Ergebnisse und Erfolge der Beteiligung und machen deren Verwendung für die Kinder und Jugendlichen transparent.



### Stolpersteine in der Kinder- und Jugendbeteiligung

- › Die altersbedingte Ausdrucksfähigkeit von Kindern und Jugendlichen muss von Erwachsenen bedacht und akzeptiert werden (asymmetrische Kommunikation). Hierzu ist mitunter eine „Übersetzung“ nötig.
- › Häufig ist die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen bei Erwachsenen mit Vorurteilen behaftet: Sie sei überfordernd, ineffizient und doch nur eine Alibiveranstaltung.

4 | 5



## UNTERSTÜTZUNG VON NETZWERKEN UND BÜRGERSCHAFTLICHEM ENGAGEMENT

Lokale Netzwerke und bürgerschaftliches Engagement haben für die Stadt(teil)entwicklung eine große Bedeutung. In Partizipationsprozessen übernehmen die Aktiven wichtige Funktionen, z.B. als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Die Begleitung bürgerschaftlicher Initiativen kann mitunter einen hohen Aufwand und Abstimmungsbedarf erzeugen. Wichtig ist dabei eine lösungsorientierte Haltung.

## 4 | 5 | 1 Ausgewählte Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen

**Bürgerschaftliches Engagement unterstützt Beteiligungsprozesse, benötigt jedoch auch Unterstützung.**

Fast jede Planung trifft auf vorhandene bürgerschaftliche Initiativen oder organisierte Interessengruppen. Oft haben diese bereits zur Initiierung des Planungsprozesses beigetragen und haben großes Interesse daran, sich in den weiteren Prozess einzubringen. Darin müssen sie kontinuierlich unterstützt werden.

**Umgestaltung des Nauener Platzes:** Die Initiative „Nauener Neu!“ hatte sich bereits länger um die Belebung und Neugestaltung des Platzes bemüht. Ihre Mitglieder brachten sich mit großem Interesse in den Beteiligungsprozess ein. Sie waren auf dem Platz präsent, ansprechbar und informierten über das Verfahren. Damit leisteten sie einen wichtigen Beitrag zur Ansprache und Information der Bewohnerschaft und bildeten eine wertvolle Schnittstelle zum umgebenden Stadtquartier. Die Initiative war in die regelmäßige Abstimmung über Ideen, Ziele und Maßnahmen als Partnerin eingebunden. Sie erhielt noch über die Planungsphase hinaus die Möglichkeit, alle laufenden Prozesse und Baumaßnahmen nachzuvollziehen und sogar Änderungswünsche zu formulieren.

Hierfür war eine kontinuierliche und aufwändige Begleitung durch die Moderation und die Projektsteuerung des Verfahrens nötig, die in der Umsetzungsphase zunehmend weniger zu leisten war. In der Bauphase entstand ein enormer Verwaltungsaufwand, der einen Großteil der Aufmerksamkeit der Projektleitung in Anspruch nahm. Auch waren die Vertreterinnen und Vertreter der Initiative teilweise damit überfordert, die bürokratischen Vorgänge und zeitlichen Zwänge nachzuvollziehen. In der Folge fühlten sich die Mitglieder der Initiative nicht mehr als gleichberechtigte Partnerinnen und Partner. Nach der Fertigstellung des Platzes zog sich die Initiative endgültig zurück, auch weil sie ihre Aufgabe als erfüllt betrachtete.

Mehr zum Beispiel im Abschnitt 4 | 1 | ab S. 75 und im Steckbrief auf S. 222

Mehr zum Beispiel ab S. 315



- › Initiativen bringen sich mit Engagement und lokalem Wissen ein und sind eine wichtige Bereicherung für die Planungen und das Beteiligungsverfahren. Beziehen Sie dieses bürgerschaftliche Interesse möglichst frühzeitig in die Überlegungen und Planungen mit ein.
- › Stellen Sie einen kontinuierlichen Informationsaustausch zwischen bürgerschaftlichen Initiativen, Planerinnen und Planern sowie der Verwaltung her.
- › Besprechen Sie gemeinsam mit Aktiven, welche Aufgaben diese selbstverantwortlich im Prozess übernehmen können und wollen. Achten Sie dabei auf eine realistische Einschätzung des Aufwandes und der Fähigkeiten.

**Ehrenamtliche Vorhaben benötigen eine ermöglichende Haltung der Verwaltung.**

Ehrenamtliches Engagement in Partizipationsprozessen ist positiv. Die Verwaltung sollte es als positive Entwicklung in diesem Bereich zulassen, die Arbeit von Ehrenamtlichen fördern und ihre Motivation stärken. Dabei stehen die Vorstellungen und Wünsche der Ehrenamtlichen oft im Konflikt mit Zuständigkeiten von Fachabteilungen, gesetzlichen Vorschriften oder Haftungsfragen. Die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sind dann gefragt, Lösungsmöglichkeiten zu (v)ermitteln.

**Nachbarschaftsgärten – Wuhlegärten:** In vielerlei Hinsicht stellen Nachbarschafts- oder interkulturelle Gärten eine Bereicherung dar, so für die biologische und soziale Vielfalt, für soziale Integration, für kreative und partizipative Freiraumgestaltung, für die Lebenswelt der Gärtnerinnen und Gärtner und als Naherholungsort und sozialer Treffpunkt in der Nachbarschaft. Dennoch ist es oft schwierig, eine geeignete Fläche zu finden und nutzbar zu machen. Bei der Umsetzung ergeben sich einige Fragen: Wie können die Verantwortlichkeit für die Pflege und weitere Zuständigkeiten geregelt werden? Wer übernimmt die Verantwortung für Sicherheitsrisiken, die z.B. durch kontaminierte Böden oder durch den Umgang mit Gartengeräten entstehen?

Die Verwaltung kann die Lösungsfindung für diese Fragen unterstützen: Möglicherweise existieren bezirkseigene Flächen, die brach liegen. Diese Flächen können für die Öffentlichkeit zugänglich bleiben oder werden als öffentliche Grünflächen mit besonderer öffentlicher Nutzung festgesetzt. Eventuell können geringfügige finanzielle Mittel oder materielle bzw. personelle Unterstützung zur Verfügung gestellt werden. Dafür müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Verwaltungen zunächst Zeit und Energie aufwenden. Langfristig entsteht durch derartige Projekte jedoch ein großer Gewinn für die Kommune. Durch die Pflege dieser Flächen kann ehrenamtliches Engagement die Verwaltung entlasten. Zudem zeigen Beispiele aus der Praxis in Berlin, dass Nachbarschaftsgärten oftmals sehr positiv auf die nähere Umgebung wirken: Vandalismus und Verwahrlosung von angrenzenden Flächen werden durch soziale Kontrolle und sichtbares Engagement verringert.



- › Arbeiten Sie die Chancen heraus, die aus einer Realisierung der Wünsche der Ehrenamtlichen (z.B. nach einem interkulturellen Garten) entstehen würden.
- › Prüfen Sie, inwieweit Lösungen gefunden werden können, wenn Konflikte entstehen. Eventuell können Ausweichmöglichkeiten für die Umsetzung des Vorhabens gefunden werden.
- › Sprechen triftige Gründe gegen ein Vorhaben, müssen diese offen kommuniziert werden.

- › Von besonderer Bedeutung für Initiativen ist eine klare Ansprechperson im Amt, die zwischen den Ressorts vermitteln kann.
- › In der Verwaltung bedarf es Mut zu neuen Modellen. Dabei bietet sich immer ein Austausch mit der Verwaltungspraxis in anderen Bezirken/Städten an. Gute Beispiele und Erfahrungen gibt es in Berlin durchaus zahlreich – sei es zu Pflegevereinbarungen, Kooperations- oder Nutzungsverträgen.

### Die Verwaltung kann Netzwerke gezielt anregen und unterstützen.

Verwaltung und Politik können durch die Initiierung und Unterstützung von Netzwerken Impulse für die Entwicklung eines Stadtteils geben. Vernetzt man lokale Akteurinnen und Akteure, können sie sich untereinander austauschen, sich gegenseitig unterstützen oder gemeinsame Ziele verfolgen, um zusammen mehr zu bewirken. Wird ein Netzwerk jedoch zu stark gefördert, besteht die Gefahr, dass es zu einer Abhängigkeit von den unterstützenden Strukturen kommt.

**Weißenseer gestalten Weißensee:** 2008 und 2009 wurden im Rahmen des Programms „Quartier nach vorn“ zwei Zukunftswerkstätten durchgeführt. Das Ziel war, lokale Akteurinnen und Akteure zusammenzubringen und durch die gemeinsame Entwicklung einer Zukunftsvision für die Entwicklung des Stadtteils zu sensibilisieren. Viele Initiativen und Träger waren bereits unabhängig voneinander in Weißensee aktiv – nun traten sie in einen Austausch miteinander. Bei der ersten Zukunftswerkstatt entstanden konkrete Projektideen, die in der Folgezeit von den Beteiligten selbstständig weiterverfolgt wurden. Ein weiteres zentrales Ergebnis – das Netzwerk Weißensee – konnte sich ebenfalls nachhaltig etablieren. Im Rahmen dieses Netzwerks finden Treffen statt, bei denen sich in Weißensee tätige Initiativen über aktuelle Planungen austauschen, sich abstimmen und gemeinsame Projekte auf den Weg bringen.

⋮ Mehr zum Beispiel ab S. 297

Die Bezirksverwaltung Pankow steht den Entwicklungen des Netzwerkes offen gegenüber. Bei den Netzwerktreffen ist eine Verwaltungsmitarbeiterin oder ein Verwaltungsmitarbeiter aus der AG Ressortübergreifende Planungsnetzwerk anwesend. Um die Selbstständigkeit des Netzwerkes zu wahren und von Beginn an keine Abhängigkeit von unterstützenden Strukturen entstehen zu lassen, wird keine führende Rolle übernommen, sondern lediglich eine ideelle Unterstützung eingebracht. Die Organisation und Moderation liegt in der Verantwortung des Netzwerkes selbst. Neue Initiativen im Stadtteil werden von der Bezirksverwaltung unterstützt, indem sie als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht oder Kontakte vermittelt.



- › Geben Sie aktive Impulse zur Vernetzung lokaler Initiativen, indem Sie Kommunikationsanlässe schaffen.
- › Stellen Sie eine Balance zwischen Unterstützung und Zurückhaltung her, bei der die Beteiligten aus eigenem Antrieb agieren können.
- › Halten Sie den Kontakt zu den Netzwerken, um durch Präsenz und Information zu unterstützen und selbst zu profitieren.

### Lokale Initiativen können bei der Konzeptentwicklung, Umsetzung und Pflege von Freiflächen dazu angeleitet werden, Verantwortung zu übernehmen.

Lokale Nutzungs- und Interessengruppen können in verantwortungsvolle Aufgaben der Planung und Umsetzung eingebunden werden oder sie selbstständig übernehmen. Dies stärkt die Akzeptanz für das Ergebnis und die Netzwerkstrukturen vor Ort. Es ist jedoch keine Entlastung der Verwaltung zu erwarten, da eine professionelle und aufwändige Begleitung notwendig ist.

**Wriezener Freiraumlabor:** Das Beteiligungsverfahren, das im Rahmen des Bebauungsplanverfahrens durchgeführt wurde, wurde an eine lokale Initiative vergeben. Diese organisierte eine Planungswerkstatt, die sich mit der Gestaltung der Freiflächen als Park beschäftigte. Dabei wurde festgestellt, dass die Flächen bereits durch verschiedene Gruppen informell genutzt wurden. Diese zeigten ein starkes Interesse, diese Nutzungen zukünftig in Form von Projekten weiterzuführen. Auf dieser Basis wurde ein gemeinsames Konzept entwickelt. In diesem waren fünf Module konkreter Nutzungen vorgesehen, die von den lokalen Beteiligten geplant und entwickelt werden sollten, z.B. die Anlage einer Fläche für einen „halbwilden Gemüseanbau“ durch einen Bürger und die Einrichtung eines grünen Klassenzimmers durch ein anliegendes Gymnasium.

⋮ Mehr zum Beispiel ab S. 306

Die Ideen und Nutzungsvorstellungen, die eingebunden wurden, waren oft weitreichend. Darum war es zunächst nötig, dass die daran Interessierten zu einer realistischen Einschätzung gelangten, wie viel Verantwortung sie langfristig tatsächlich übernehmen konnten und welche Nutzungen in einem öffentlichen Park möglich sind. Zudem mussten sie einen Wechsel von der Rolle der bzw. des Beteiligten zur Rolle der oder des Beteiligenden vollziehen. Auch wurden sie mit Planungen konfrontiert, deren Ausmaß zu Beginn nicht unbedingt einzuschätzen war – dies betraf sowohl die konkrete Umsetzung als auch den notwendigen Aufwand für die Abrechnung von öffentlichen Geldern. Alle diese Aspekte stellten hohe Ansprüche an die Kompetenzen der Beteiligten und erzeugte einen hohen Aufwand bei der Begleitung des Projektes.



Da der Prozess insgesamt sehr offen und partizipativ angelegt war, wurden Veränderungen, wie der Rückzug von einzelnen Personen oder Gruppen, verkraftet, ohne dass das Projekt als solches in Gefahr geriet. So war der ursprüngliche Initiator für die Anlage der Fläche zum „halbwilden Gemüseanbau“ im Verlauf zunehmend mit der Verantwortung überfordert und zog sich zurück. Es konnte jedoch ein anderer Interessent gefunden werden, der die Entwicklung dieses Moduls übernahm.

Mit dieser offenen Vorgehensweise konnten Angebote etabliert werden, die von der öffentlichen Hand nicht planbar und z.T. auch nicht finanzierbar gewesen wären. Darüber hinaus konnte für Teile des Parks die Pflege und der Erhalt der Anlagen in bürgerschaftliche Verantwortung gebracht werden. Durch die Zusammenarbeit bildeten sich Netzwerkstrukturen. Diese machen es möglich, dass zukünftige Konflikte und Schwierigkeiten gemeinschaftlich geklärt werden können.



- › Die grundsätzliche Aufgabe der Verwaltung liegt im Ermöglichen. Dabei muss zwischen (rechtlichen) Anforderungen, finanziellen und personellen Möglichkeiten und den Interessen der Bürgerinnen und Bürger vermittelt werden.
- › Schaffen Sie Strukturen, die eine professionelle Prozesssteuerung, kontinuierliche Betreuung, Beratung und Unterstützung für die lokalen Initiativen ermöglichen.
- › Sprechen Sie deutlich über die Rahmenbedingungen und Konsequenzen. Machen Sie den Beteiligten und Interessierten dabei die Tragweite ihrer Verantwortung und Aufgaben bewusst, ohne ihnen ihren Ideenreichtum und ihre Motivation zu nehmen.

## 4 | 5 | 2 Zusammenfassung



### Erfolgsfaktoren bei der Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements

- › Bürgerschaftliche Initiativen können Beteiligungsprozesse begleiten und unterstützen. Hierzu benötigen sie selbst Begleitung und Unterstützung.
- › Bürgerschaftliches Engagement kann positive Entwicklungen anregen und die Kommune entlasten. Die Verwaltung sollte daher eine ermöglichende Haltung einnehmen.
- › Netzwerke können durch gezielte Impulse aktiviert oder gestärkt werden. Dabei ist eine Balance aus Unterstützung und Zurückhaltung notwendig.



### Stolpersteine bei der Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements

- › Die Begleitung bürgerschaftlicher Initiativen kann mitunter einen hohen Aufwand und Abstimmungsbedarf erzeugen.
- › Bürgerschaftliche Wünsche und Vorhaben stehen teilweise im Konflikt mit Zuständigkeiten von Fachabteilungen, gesetzlichen Vorschriften oder Haftungsfragen. Hier ist eine lösungsorientierte Haltung gefragt.
- › Die Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben durch bürgerschaftliche Initiativen ist möglich. Dies erfordert ein hohes Maß an Begleitung und Unterstützung und stellt keine Entlastung der Verwaltung dar.

## E-PARTIZIPATION

Für die modernen „mitmachenden“ Bürgerinnen und Bürger ist das Internet längst die Politikarena ihrer Wahl. Die Nutzung elektronischer Medien wird deshalb auch als Plattform der Partizipation immer wichtiger. E-Partizipation kann z. B. die Transparenz von Planungen erhöhen und Austausch- bzw. Kooperationsprozesse beschleunigen oder vereinfachen. Ein weiterer Vorteil ist hierbei die Kosteneffizienz.

### 4 | 6 | 1 Einführung

#### E-Partizipation als Teil von E-Government und Web 2.0

Der Begriff des E-Government (Electronic Government) wird im weiteren Sinne als die Verbesserung der öffentlichen Dienste und demokratischen Prozesse durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in der öffentlichen Verwaltung in Verbindung mit organisatorischen Veränderungen verstanden.<sup>14</sup>

Abgeleitet von dem Begriff E-Government beschreibt E-Partizipation die Möglichkeit für elektronische Beteiligungsverfahren. Ziel ist es, die Öffentlichkeit auch mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnik stärker in Planungsprozesse einzubinden.

Für Beteiligungsprozesse entstehen durch den Einsatz onlinebasierter Medien weiterführende Möglichkeiten.

#### Mögliche Einsatzfelder der E-Partizipation

Mittels E-Partizipation können Politik und Verwaltung über Planungen und Planungsprozesse informieren und auf diesem Wege Vorschläge, Ideen und Hinweise zur (zusätzlichen) Qualifizierung ihrer Planungs- und Entscheidungsprozesse erhalten. Die Stufen der Beteiligung – Information, Konsultation, Mitbestimmung und Entscheidung – lassen sich auch in der E-Partizipation anwenden. Einsatzmöglichkeiten sind:

- › über Planungsvorhaben und Entscheidungsprozesse informieren
- › über Bauvorhaben und Flächennutzungen diskutieren
- › Formulare mit Eingabemöglichkeiten für Anregungen, Stellungnahmen und Bedenken oder auch eine Zusammenfassung häufiger Fragen zur Verfügung stellen
- › Onlineumfragen durchführen
- › Vorschläge für Gesetzesgestaltung, Stellungnahmen zu Gesetzesvorhaben sammeln
- › Bürgerinnen und Bürger online an der Haushaltsplanung beteiligen
- › bestimmte Planungen und Fragestellungen kommentieren und darüber abstimmen lassen.

<sup>14</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Inneres und Sport (2011).

## Methoden der Onlinebeteiligung – Nutzen, Aufwand und Rahmenbedingungen

Es gibt verschiedene Methoden der Onlinebeteiligung, die sich insbesondere durch die Intensität der Beteiligung und den Aufwand unterscheiden, die für ihre Durchführung erforderlich ist.

### Informationsseiten im Internet plus Onlineformular

Zu jedem Planungsverfahren werden im Internet Informationsseiten bereitgestellt. Über ein kombiniertes Onlineformular können sich Interessierte mit Fragen und Anregungen zurückmelden.

**Nutzen:** Diese Methode kann über die Informationszwecke hinaus für die Konsultation von Bürgerinnen und Bürgern eingesetzt werden. Üblich ist dieses Vorgehen bei Bebauungsplanverfahren und Änderungen am Flächennutzungsplan in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. Stellungnahmen der Bürgerinnen und Bürger werden online erfragt und in den Planungsprozess einbezogen.

**Aufwand:** Die Einrichtung des Onlineformulars kann in jeder Bezirks- und Senatsverwaltung durch die Webredaktion vorgenommen werden. Sie nimmt die Inhalte für die Website entgegen und veröffentlicht diese. Mit dem Content-Managementsystem Imperia werden die Kontaktformulare erstellt. Diese Methode der Onlinebeteiligung bedarf nur eines geringen Aufwands und verlangt keinen Einsatz von Sachmitteln.

Beispiele unter:  
<http://www.stadtentwicklung-berlin.de/planen/b-planverfahren/>

Zusätzliche Informationen  
zu Methoden ab S. 320

### Internetforum und Onlinedialog

Internetforen und Onlinedialoge sind sich im Grunde sehr ähnlich. Im Internet wird eine Plattform geschaffen, auf der sich Interessierte zu einem bestimmten Thema und entsprechenden Unterthemen einbringen und austauschen können. Hierzu gibt es eine oder mehrere klare Fragestellungen, zu denen ergebnisorientiert gearbeitet wird. Teilnehmende schreiben selbst Diskussionsbeiträge, die von anderen gelesen und kommentiert werden können. Es können in strukturierter Form Informationen vermittelt, Standpunkte ausgetauscht, Konsultationen und Umfragen durchgeführt und Lösungsansätze entwickelt werden. Dieser Prozess wird durch eine aktive Moderation unterstützt.

Ein Onlineforum kann für Konsultationen eingesetzt werden. Hierzu ist eine genaue Beschreibung des Themas erforderlich, ebenso wie eine Erläuterung der Verwendung der Diskussionsergebnisse und des geplanten weiteren Vorgehens im Beteiligungsverfahren.

Ziel eines Onlinedialogs hingegen kann es sein, Ideen zu entwickeln und zu bewerten. Auch Kriterienkataloge, Prioritätenlisten oder Handlungsempfehlungen können in einem Onlinedialog entstehen. Der Onlinedialog ist eine weitgehende Beteiligungsmethode, die über die Information und Konsultation auch eine Mitbestimmung ermöglicht.

**Nutzen:** Alle können den gesamten Diskussionsprozess nachvollziehen, da jeder Beitrag veröffentlicht wird. Eine anonyme Beteiligung sowie die Registrierung der Nutzerinnen und Nutzer sind möglich. Ersteres gewährleistet eine höhere Beteiligung. Letzteres ermöglicht ein direktes Feedback gegenüber einzelnen Teilnehmenden.

Eine Onlinebeteiligung findet über mehrere Wochen statt. Dieser Zeitrahmen ermöglicht – anders als zum Beispiel bei einer Abendveranstaltung – eine intensive Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansichten sowie die Teilnahme verschiedener Zielgruppen zu verschiedenen Tageszeiten. Ein weiterer Vorteil der Onlinediskussion ist die Anonymität für Personen, die auf einer öffentlichen Veranstaltung möglicherweise nicht zu Wort kämen oder Hemmungen hätten, vor einer großen Menschenmenge zu reden.

**Aufwand:** Internetforum und Onlinedialog müssen moderiert werden, um sicher zu stellen, dass am Thema diskutiert und allgemeine Regeln der Gesprächsführung eingehalten werden. Dabei kann jeder Beitrag sofort oder erst nach Prüfung durch die Moderation veröffentlicht werden. Die Einrichtung und Moderation sollten extern beauftragt werden. Dennoch können auch jederzeit Fragen oder Kommentare aufkommen, die eine Reaktion der Verwaltung erfordern. Dies erfordert klare Verantwortlichkeiten, zügige Reaktionen und möglichst eindeutige Absprachen zur Vorgehensweise.



Zur technischen Realisierung eines Forums kann die verwaltungsinterne IT-Stelle Unterstützung anbieten, indem sie kostenfreie Software zur Einrichtung eines Forums nutzt und bei einem Provider Serverkapazitäten für den Betrieb des Forums mietet. Dafür fallen geringe Kosten an. Die Moderation muss von der beteiligenden Verwaltung sichergestellt werden.

#### Onlineabstimmung bzw. -umfrage

Über ein Abfrageformular im Internet können Bürgerinnen und Bürger ihr Votum über verschiedene Alternativen abgeben.<sup>15</sup>

**Nutzen:** Mit einer Onlineabstimmung ist die weitreichendste Beteiligungsform – die Entscheidung – möglich. Die beteiligende Verwaltung sollte rechtzeitig darüber informieren, wie die Abstimmungsergebnisse berücksichtigt werden. Das Verfahren kann aber auch zur Konsultation oder Umfrage eingesetzt werden, wenn bei den zur Abstimmung gestellten Alternativen lediglich eine Priorisierung vorgesehen ist – wie dies in der zweiten Phase des Onlinedialogs zur Umnutzung des „Tempelhofer Feldes“ praktiziert wurde.

**Aufwand:** Eine Abstimmung oder Umfrage, die unabhängig von einem Forum durchgeführt werden soll, kann technisch von der Webredaktion der Bezirks- oder Senatsverwaltung mithilfe des Imperiaverfahrens selbst realisiert werden. Der Einsatz von Sachmitteln ist nicht erforderlich.

Noch können E-Partizipationsverfahren nur zusätzliche Angebote zu konventionellen Beteiligungsverfahren sein. Nicht alle Zielgruppen lassen sich über internetgestützte Medien erreichen und nicht allen Beteiligten ist es möglich, an einer Onlinebeteiligung teilzuhaben. E-Partizipation sollte daher immer in Kombination mit weiteren Informations- oder Beteiligungsangeboten angewendet bzw. angeboten werden.

<sup>15</sup> Ein Beispiel zum Aussehen einer solchen Umfrage ist auf der Website des Umweltamts Charlottenburg-Wilmersdorf zu finden: <http://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/org/umwelt/umwelt/webfeedback.php>.

## 4 | 6 | 2 Ausgewählte Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen

**E-Partizipation muss immer durch zusätzliche Angebote lokal präsent werden.**

Ein Onlineangebot zur Beteiligung sollte niemals für sich allein stehen. Es ist notwendig, zusätzlich vor Ort verankerte Angebote zu unterbreiten, um einen lokalen Bezug herzustellen und zusätzliche Zielgruppen zu erreichen.

Mehr zu Methoden ab S. 320

Bei allen Beispielen in diesem Handbuch, in denen eine Onlinemethode angewendet wurde, wurde diese durch zusätzliche Beteiligungsangebote ergänzt. Dabei wurde die Anwendung eines Methodenmixes als hilfreich empfunden, da so eine größere Zahl unterschiedlicher Zielgruppen erreicht werden konnte.

**Gedenkstätte Bernauer Straße:** Es fanden zusätzlich Erkundungsspaziergänge und eine abschließende Bürgerversammlung statt. Zudem wurden während dieser Zeit lokale Informationsangebote und Zugangsmöglichkeiten zum Onlinedialog geschaffen.

**Freiraumgestaltung am Gleisdreieck und Umnutzung des „Tempelhofer Feldes“:** Neben Methoden der E-Partizipation als eine wichtige Komponente gab es zusätzlich verschiedene Veranstaltungen vor Ort sowie schriftliche Bewohnerinnen- und Bewohnerbefragungen sowie Fokusgruppengespräche.

**Bürgerhaushalt Lichtenberg:** Auch hier wurde eine sinnvolle Kombination aus Internetangebot und starker lokaler Verankerung gewählt. Im Internet wird vor allem über bezirksübergreifende Vorschläge diskutiert und abgestimmt; auf den Stadtteilveranstaltungen dagegen werden Vorschläge aus dem jeweiligen Stadtteil besprochen und bewertet.



- › E-Partizipation kann „analoge“ Beteiligungsangebote nicht ersetzen. Kombinieren Sie sie unbedingt mit weiteren Methoden, um vielfältige Zielgruppen zu erreichen und einen lokalen Bezug herzustellen.
- › Nutzen Sie lokale Kooperationspartnerinnen und -partner und Angebote auch, um auf die Onlinebeteiligungsmöglichkeiten hinzuweisen oder Zugangsmöglichkeiten anzubieten.

**Moderierte Onlinedialoge ermöglichen es, komplexe und trotzdem strukturierte Diskussionen zu führen.**

Die Aufgabe der Moderation in einem Onlinedialog ist es, die Struktur der Diskussion zu gestalten, die Fragestellung in Unterthemen zu gliedern, auf die richtige Zuordnung der Beiträge zu achten und die Diskussion zu einem Ergebnis hinzuführen. Darüber hinaus muss auf die Ausgewogenheit zwischen Interessengruppen und die Einhaltung von Kommunikationsregeln geachtet werden. Das Internet bietet hierfür gute Voraussetzungen.

Die Nutzungsstatistiken von Onlinebeteiligungen zeigen: Es gibt viel mehr lesende als aktive Teilnehmende. Hinter dem Verhalten von Lesenden steht meist das allgemeine Interesse an Informationen und eine grundsätzliche Zustimmung. Aktive Beteiligung erfordert eine höhere Motivation. Diese ist meist bei den Menschen vorhanden, die ein Vorhaben ablehnen. Die Moderation muss damit umgehen, dass die Onlinepartizipation vor allem ein Medium ist, in dem sich kritische Stimmen zu Wort melden.

**Umnutzung des „Tempelhofer Feldes“:** Die Beteiligung hatte die Aufgabe, Visionen für die kurz- und langfristige Nachnutzung des Flughafengeländes zu entwickeln und in die öffentliche Diskussion einzubringen. Als der Onlinedialog startete, wandte sich die öffentliche Stimmung jedoch gegen die Schließung des Flughafens. Viele nutzten daher das Onlineangebot, um die Offenhaltung des Flughafens zu fordern. Diese Positionen wurden von der Moderation gesammelt und einer eigenen Rubrik („Fliegerische Nutzung“) zugeordnet. Gleichzeitig wurden weitere Rubriken für andere Ideen gefunden, z.B. Grünflächen, Natur, Park oder Sport und Freizeit. Alle Ideen wurden gleichwertig diskutiert. Zuletzt wurden die Beiträge in den Rubriken zusammengefasst und die Ideen bewertet. Das entstandene Stimmungsbild zeigte eine Vielfalt an alternativen Nutzungsideen auf.



- › Für eine Onlinebeteiligung ist eine klare Ziel- und Fragestellung notwendig.
- › Der Beteiligungsrahmen muss so gestaltet werden, dass die Diskussion konstruktiv und ergebnisorientiert verlaufen kann.
- › Zwischenergebnisse sollten von Zeit zu Zeit zusammengefasst werden, um den Leserinnen, Lesern und Teilnehmenden den Überblick zu erleichtern. Das kann z.B. auch über einen Newsletter geschehen.
- › Die Ergebnisse müssen am Ende inhaltsanalytisch ausgewertet, zusammengefasst und aufbereitet werden, damit sie von den Entscheidungsträgerinnen und -trägern in Planungsprozesse integriert werden können.

**Verwendbare Ergebnisse entstehen durch gemeinsames Bearbeiten von Texten und durch konstruktive Bewertung.**

Um ein Ergebnis zu erhalten, das in die weiteren Planungen einbezogen werden kann, ist es notwendig, die Beiträge sinnvoll zusammenzufassen, Prioritäten zwischen verschiedenen Alternativen festzustellen oder eine Onlineabstimmung durchzuführen.

**Freiraumgestaltung am Gleisdreieck und Gedenkstätte Bernauer Straße:** In diesen Beispielen wurde allen Beteiligten die Möglichkeit gegeben, sich an der Erstellung der Texte und der Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse zu beteiligen. Dennoch war eine weitreichende Zuarbeit durch die Moderation notwendig, da die tatsächliche Beteiligung beim Verfassen und Bearbeiten der Texte eher gering ausfiel.

**Umnutzung des „Tempelhofer Feldes“ und Bürgerhaushalt Lichtenberg:** In beiden Fällen wurde über die E-Partizipation die Möglichkeit zur Bewertung von Ideen und Vorschlägen eingerichtet. Dabei konnten Ideen nicht nur positiv, sondern auch negativ bewertet werden. Die Möglichkeit, Vorschläge negativ zu bewerten, war jedoch mit Schwierigkeiten verbunden. Beim Bürgerhaushalt Lichtenberg zeigte sich, dass sich die Bürgerinnen und Bürger mit der Abwertung konkreter Ideen überfordert fühlten. Das Votierungsverfahren wurde darum in den folgenden Jahren geändert. Beim Onlinedialog „Tempelhofer Freiheit“ kam es hingegen dazu, dass die Gegnerinnen und Gegner der Schließung des Flughafens die Bewertungsmöglichkeit zur Abwertung der eingebrachten Ideen nutzten. Ausschließlich positive Bewertung wirken Abwertungen entgegen.



- › Schaffen Sie Möglichkeiten, innerhalb des E-Partizipationsangebotes zu einem abgestimmten, verwendbaren Ergebnis zu kommen.
- › Gestalten Sie diese Möglichkeit möglichst konstruktiv bzw. positiv.
- › Unterstützen Sie die Entwicklung des Ergebnisses durch eine aktive Moderation und einfache Abstimmungsmöglichkeiten.

## Onlinebeteiligung braucht eine breite Öffentlichkeitsarbeit.

Die Bereitschaft der Zielgruppen, an Onlinebeteiligungen teilzunehmen, sind begrenzt. Die Beteiligungsmöglichkeit muss hinreichend bekannt sein, damit viele Menschen teilnehmen und eine möglichst hohe Repräsentativität erreicht wird.

**Gedenkstätte Bernauer Straße:** Die Onlinediskussion wurde durch Flyer und Plakate in der näheren Umgebung der Gedenkstätte, durch Pressemitteilungen auf der Website der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und zusätzlich bei den Ortsbegehungen an der Bernauer Straße bekannt gemacht. Vor Ort im Dokumentationszentrum wurden Zugangsportale zur Verfügung gestellt, die von Interessierten direkt genutzt werden konnten. Zudem bestand an zentralen Orten und bei Veranstaltungen die Möglichkeit, sich in Mailinglisten einzutragen, über die regelmäßig informiert wurde. Diese Vielfalt zeigte Erfolg: Über 10.000 Menschen lasen im Onlinedialog, 280 meldeten sich aktiv an – das waren Personen zwischen 15 und 86 Jahren, die sowohl aus den umliegenden Nachbarschaften als auch aus ganz Berlin und vereinzelt sogar aus dem Ausland stammten.



- > Setzen Sie unterschiedliche Medien für eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit und eine öffentlichkeitswirksame Kommunikation ein: Zeitungen, Flyer, Internet ...
- > Beziehen Sie möglichst auch lokale Einrichtungen als Multiplikatorinnen für die Bekanntmachung des Onlineangebotes mit ein.
- > Schaffen Sie lokale Möglichkeiten, sich einzubringen, damit auch Menschen ohne Internet teilnehmen können.

## 4 | 6 | 3 Zusammenfassung



### Chancen der E-Partizipation

- > E-Partizipation kann Austausch- und Kooperationsprozesse unterstützen und die Transparenz von Planungen erhöhen.
- > E-Partizipation kann auf verschiedenen Intensitätsstufen (Information bis Entscheidung) stattfinden.
- > Moderierte Onlinedialoge ermöglichen es, komplexe Diskussionen zu strukturieren.
- > Verwendbare Ergebnisse entstehen durch gemeinsames Bearbeiten von Texten und konstruktive Bewertung.



### Stolpersteine bei der E-Partizipation

- > Der Aufwand kann mitunter sehr hoch sein und fordert dann aufseiten der Verwaltung klare Verantwortlichkeiten, zügige Reaktionen und verbindliche Vorgehensweisen.
- > E-Partizipation benötigt zusätzliche Angebote, die den lokalen Bezug herstellen.
- > An die Moderation richten sich vielfältige Anforderungen.
- > E-Partizipation braucht eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit, um vielfältige Zielgruppen zu erreichen.

# Verwaltung

# Bürger/innen

# Träger

Grundunsicherheit  
ggü Politik  
(Dobos)

Rahmen umsetzen / kennen  
→ funktional  
→ rechtlich

Haushaltspfen  
Senat → Beate

ich weiß grundsatzlich  
alles?

Alltagswissen

ich kenne meinen  
Lebensraum

breites Wissen

Für das Gelingen eines Partizipationsprozesses gibt es kein Patentrezept. Kein Verfahren läuft exakt so ab wie ein anderes. Jedes birgt neue Herausforderungen in sich. Aber nichts spricht dagegen, auf vorhandenen Erfahrungen aufzubauen.

Kennntnisse  
Verfahrensregeln / Regeln

niep (Alternativen)  
zeigen

Kreativität

Rahmen "vollziehen"

das eigene Haus  
kennen

Konflikt  
"in Verwaltung"  
in Ressorts

Spektrum von  
Fachinformationen

Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen und Checklisten schließen nahtlos an die im vorangegangenen Kapitel erläuterten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine an. Sie stecken voller Hinweise, die zum Gelingen eines Partizipationsprozesses beitragen, und dienen einer umfassenden Vorbereitung. Doch grau ist alle Theorie – jetzt sind Sie an der Reihe. Viel Erfolg in der Praxis!

Partizipationsprozess?

Koordination  
(interne)  
& Ressortübergreifend

Vorbereitung  
per Beschlüsse  
+ Umsetzung

Mein Interesse +  
Bürgerinteresse

Vorschlagsrecht

IA oder gemeinsam  
mit Verwaltung

Moderation

Wer bin ich?

Transparenz  
aber Defizit

Anerkennung

Moderation -  
aber Neutralität

verantwortung  
überfordert

Konkurrenzen  
einhalten  
Verantwortlichkeit  
für Ergebnis

Beauftragung + Zahl  
Hören

Prozess wirksame  
Öffnen im Interesse  
der Verwaltung

Interessen  
ausgleichen

per Beschlüsse

keine Verpflichtungen

Umsetzung

Handeln im Sinne  
des Auftraggebers

Kommunalberatung

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

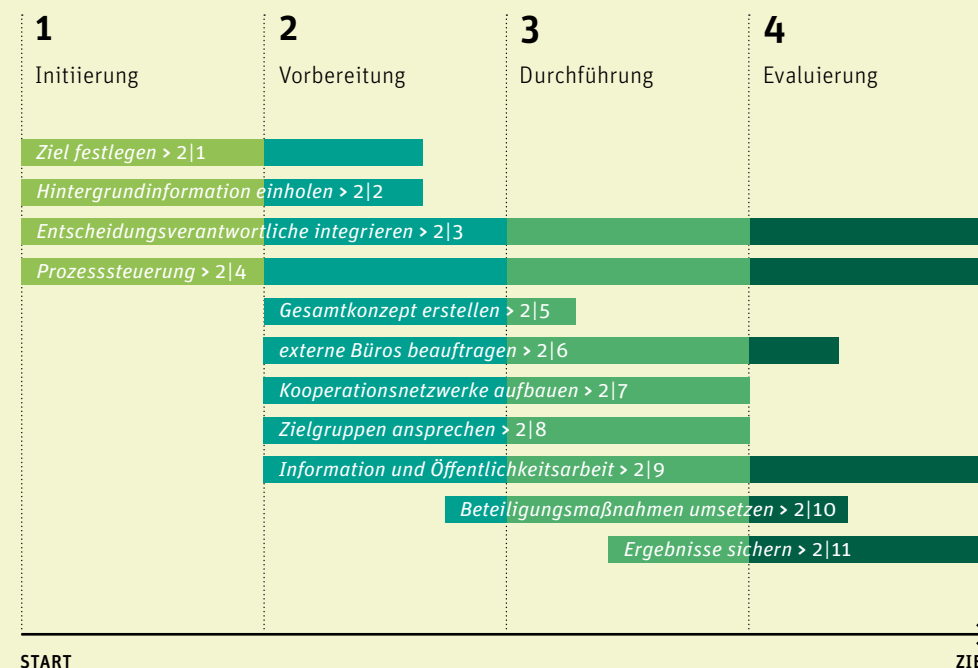


## DER ABLAUF EINES PARTIZIPATIONSPROZESSES

Beim idealtypischen Ablauf eines Partizipationsprozesses folgen Initiierungs-, Vorbereitungs-, Durchführungs- und Evaluierungsphase aufeinander. In der Praxis müssen jedoch viele Dinge kontinuierlich und parallel bearbeitet werden. Der folgende einführende Überblick zeigt anschaulich die Bedeutung der einzelnen Phasen.

Abb.: Aufgaben in einem Partizipationsprozess

(Quelle: eigene Darstellung)



**Initiierungsphase:** Zur Initiierung eines Prozesses kommt es, wenn dies durch gesetzliche Bestimmungen vorgegeben ist, wenn die Bürgerschaft eine Beteiligung einfordert oder wenn sie an der Planung eines Vorhabens beteiligt werden soll. Die Idee zu einem Beteiligungsprozess ist entstanden – nun werden erste Überlegungen zur Umsetzung angestellt. Bereits in dieser ersten Phase gilt es, klare Verantwortlichkeiten festzulegen und Ansprechpartnerinnen und -partner zu benennen.

**Vorbereitungsphase:** Wie aus den Erfolgskriterien in Kapitel 4 deutlich wird, ist eine gute Vorbereitung das A und O für jeden erfolgreichen Partizipationsprozess. In der Vorbereitungsphase werden wichtige inhaltliche und organisatorische Fragen zur Durchführung des Verfahrens geklärt, es wird ein Konzept entworfen und die Zusammenarbeit mit den Prozessbeteiligten und extern beauftragten Unternehmen oder Büros organisiert.

**Durchführungsphase:** Die Durchführung eines Beteiligungsprozesses hängt von seiner Intensität und Größenordnung ab. Je nachdem gibt es Unterschiede in der Wahl der Methoden und der Steuerung. Wichtig werden hier die Ansprache der Zielgruppen und die erfolgreiche Durchführung von Maßnahmen.

**Evaluierungsphase:** Nach Abschluss des Beteiligungsprozesses sollte dieser evaluiert werden. Hierzu gehören die Aufbereitung der Ergebnisse und Erfahrungen, ihre Veröffentlichung sowie die Sicherung der Ergebnisse.



## KONKRETE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE TEILAUFGABEN

An dieser Stelle möchten wir auf einzelne in einem Beteiligungsprozess relevante Teilaufgaben eingehen. Die Reihenfolge ist nur bedingt chronologisch. Zunächst werden die jeweiligen Handlungsempfehlungen erläutert und um Hintergrundinformationen ergänzt. Des Weiteren finden Sie kurze Checklisten, die in gesammelter Form im Internet heruntergeladen werden können: <http://www.stadtentwicklung.berlin.de>

### 5 | 2 | 1 Ziele festlegen

Es ist wichtig, sich frühzeitig über die Ziele des Beteiligungsprozesses Gedanken zu machen. Diese sind eng verbunden mit den Zielen des jeweiligen Vorhabens: Soll über ein Vorhaben informiert, sollen neue Ideen erfragt oder vorliegende Ideen diskutiert werden oder soll es zu einer gemeinschaftlichen Entscheidung kommen? Mögliche Ziele für Beteiligungsverfahren sind:

- › frühzeitig über Planungsvorhaben informieren und mögliche Konfliktpotenziale frühzeitig erkennen und bearbeiten
- › konkrete Gestaltungsanregungen gemeinsam mit Bewohnerinnen und Bewohnern entwickeln
- › Ansprüche verschiedener Nutzungsgruppen in eine Planung integrieren
- › Dialog zwischen Bevölkerung, Verwaltung und Politik herstellen
- › zwischen verschiedenen Interessen vermitteln
- › Akzeptanzerhöhung für eine Planung durch Information und Klärung von Konflikten

Das gesamte Vorgehen im weiteren Prozess ist von den Zielen des Beteiligungsprozesses abhängig und muss an sie angepasst werden – die Wahl der Methode, der zeitliche und finanzielle Aufwand, der Zeitpunkt der Beteiligung usw. Später lässt sich der Erfolg eines Beteiligungsprozesses daran ablesen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden.

Machen Sie sich Gedanken darüber, welchen Einfluss der Beteiligungsprozess auf das Vorhaben nehmen soll.

Definieren Sie die Ziele des Beteiligungsprozesses klar und halten Sie diese schriftlich fest.

Definieren Sie Prioritäten zwischen Haupt- und Nebenzielen, falls es mehrere Ziele gibt.

Entscheiden Sie, in welchen Phasen des Vorhabens wie viel Beteiligung gewünscht und möglich ist (Vorbereitung, Planung, Konkretisierung der Planung, Umsetzung).

## 5 | 2 | 2 Hintergrundinformationen einholen

Viele der folgenden Rahmenbedingungen können Einfluss auf das Vorhaben und den Partizipationsprozess nehmen. Diese Faktoren sollten rechtzeitig bekannt sein. Relevante Informationsquellen sind z.B. Fachämter und Stadtteilzentren sowie die Medien Internet, Zeitungen, Amtsblätter etc.

### Gesetzliche Vorgaben (für eine formale Beteiligung)

Für Partizipation gibt es in vielen Gesetzen und insbesondere im Planungsrecht gesetzliche Grundlagen. Das heißt, dass die direkt und indirekt von der Planung Betroffenen ein Recht auf Beteiligung haben. Sie werden über ein Vorhaben informiert und haben die Möglichkeit zur Stellungnahme. Die Stellungnahmen werden dann durch die öffentliche Hand im weiteren Planungsprozess abgewogen.

Informieren Sie sich, welche Vorgaben und Richtlinien es zu diesem formalen Beteiligungsverfahren gibt. Beachten Sie, dass es auch spezifische Vorgaben für Ihren Zuständigkeitsbereich geben kann.

Prüfen Sie, inwieweit das Vorhaben von weiteren gesetzlichen Vorgaben oder kommunalen Beschlüssen betroffen ist.

### Vorhandene Aktivitäten und Planungen

Planungen bauen auf vorangegangenen Planungen und früheren Entwicklungen auf. Für den geplanten Beteiligungs- und Planungsprozess ist es wichtig, diese Planungen und Entwicklungen zu kennen:

- › Vorplanungen
- › Vorhaben anderer Ressorts und anderer Planungsebenen (z.B. auf Landesebene)
- › bereits durchgeführte Befragungen, Erhebungen oder Beteiligungsverfahren
- › Aktivitäten bürgerschaftlicher Initiativen
- › politische Beschlüsse (Drucksachen von BVV und Abgeordnetenhaus)
- › Erfahrungen mit ähnlichen Beispielen

Indem Sie frühere Erfahrungen in Ihre Überlegungen einbeziehen und auf vorhandenen Planungen aufbauen, können Sie Konflikte und Grenzen frühzeitig erkennen.

Klären Sie, welche Aktivitäten und Erfahrungen es zu diesem Projekt bereits gegeben hat.

Überlegen Sie, welche dieser Aktivitäten für das Beteiligungsverfahren noch relevant sind.

Kontaktieren Sie Personen, die an früheren Aktivitäten beteiligt waren und Ihnen für die Recherche nützliche Hinweise geben können.

### Soziale Strukturen im Einzugsbereich des Vorhabens

Zunächst ist das Gebiet einzugrenzen, in dem das Vorhaben verortet ist. Identifizieren Sie dann die Zielgruppen, die im Beteiligungsprozess angesprochen werden sollen. Dafür muss die Sozialstruktur des Gebietes bekannt sein, z.B.:

- › Alterszusammensetzung (Anteil von Kindern, Jugendlichen, Familien und älteren Menschen)
- › Haushaltsstruktur (Singles, Familien, Wohngemeinschaften etc.)
- › Anteile migrantischer Bevölkerung und Herkunft der Menschen
- › Einkommensstruktur
- › Bildungsniveau

Informationen dazu findet man im Berliner Sozialstrukturatlas, der jährlich erstellt wird, im Monitoring Soziale Stadtentwicklung sowie beim Statistischen Landesamt. Informationen zu bestimmten Themen, z.B. zur Gesundheitsversorgung, gibt es auch bei den entsprechenden Fachverwaltungen.

Neben der Anwohnerschaft können Interessengruppen wie Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer oder Bürgerinitiativen von einer Planung betroffen sein. Diese verfolgen häufig ganz spezifische Ziele und treten mit ihren Erwartungen oft sehr dominant im Beteiligungsprozess auf. Sie sollten sich bewusst machen, welche Auswirkungen Ihr Vorhaben auf diese Gruppen haben könnte und ob in Hinblick auf deren Interessen ein Konflikt entstehen könnte.

Zuletzt ist der Überblick über die lokale soziale Infrastruktur wichtig: Welche Träger, Einrichtungen, Initiativen und Vereine sind vor Ort aktiv? Diese können später im Prozess teilnehmen. Sie sollten nicht nur deren Kontaktdaten recherchieren, sondern auch herausfinden, in welchen Bereichen sie aktiv sind. Anhand dieser Informationen

können sie später gezielt in den Prozess einbezogen werden. Wenn Sie die Informationen zusammengetragen haben, können Sie einschätzen, was den Beteiligungsprozess hemmen oder fördern könnte und welche Rahmenbedingungen beachtet werden müssen.

Grenzen Sie den Einzugsbereich Ihres Vorhabens ein: Handelt es sich um die nähere Nachbarschaft, um einen Stadtbezirk oder die gesamte Stadt?

Sammeln Sie Informationen über die vorhandene Sozialstruktur im Gebiet (Alterszusammensetzung, Anteile und Herkunft migrantischer Bevölkerung, Einkommensstruktur, Bildungsniveau usw.).

Recherchieren Sie, welche Interessengruppen von den Planungen betroffen sind und welche Ziele und Sichtweisen diese in den Prozess einbringen (z.B. Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer, Bürgerinitiativen usw.).

Erstellen Sie eine Liste mit lokalen Trägern, Einrichtungen, Initiativen und Vereinen. Nehmen Sie darin nicht nur deren Kontaktdaten auf, sondern auch die Bereiche, in denen sie aktiv sind.

Überlegen Sie anhand dessen, welche hemmenden und befördernden Effekte zu erwarten sind.

### Mögliche Beteiligungsmethoden

Abhängig von den Zielen und der gewählten Intensität der Beteiligung lässt sich jetzt bereits eingrenzen, welche Methoden für die Beteiligung infrage kommen. Einige Methoden eignen sich besser für kleine Gruppen, wie z.B. die Arbeit in Fokusgruppen. Andere Methoden bieten sich für größere Gruppen an, wie die Open-Space-Methode oder die Bürgerbefragungen. Weiter gibt es Methoden, die lediglich zur Information aller Beteiligten dienen (z.B. Bürgerversammlungen), oder Methoden, die eine Konsultation oder Mitbestimmung an einem Vorhaben ermöglichen (z.B. Zukunfts- oder

Übersicht zu Methoden  
ab S. 320

Ideenwerkstätten). Runde Tische oder Mediationsverfahren dienen hingegen der Lösung von Konfliktsituationen. In diesem Handbuch finden Sie eine kommentierte Methodenübersicht, in der Sie gezielt nach passenden Methoden für Ihr Beteiligungsverfahren suchen können.

Interessant ist dabei, die Möglichkeiten bestimmter Methoden kennenzulernen und sinnvolle Kombinationen für einen Methodenmix zu finden. Neben der Methodenübersicht in diesem Handbuch finden sich auch im Internet viele Informationen zu Beteiligungsmethoden. Auch der Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern von Planungsbüros oder anderen Verwaltungsressorts kann hier weiterhelfen.

Grenzen Sie mögliche Beteiligungsmethoden gemäß der Ziele und der gewünschten Intensität der Beteiligung ein.

Informieren Sie sich über die Methoden, mit denen Ihr Vorhaben durchgeführt werden kann.

### Rahmenbedingungen auswerten

Auf der Grundlage der recherchierten Rahmenbedingungen können der Sinn und die Aussicht auf Erfolg des Beteiligungsprozesses erneut reflektiert werden. Es ist möglich, dass an dieser Stelle noch einmal eine grundsätzliche Entscheidung über die Durchführung des Beteiligungsverfahrens getroffen oder die Ziele der Beteiligung überdacht werden müssen.

Reflektieren Sie die Rahmenbedingungen und die voraussichtliche Wirkung des Beteiligungsprozesses.

Klären Sie, ob ein Beteiligungsprozess der geeignete Weg für Ihr Vorhaben ist oder ob es Alternativen gibt.

Überprüfen Sie, ob die Ziele des Beteiligungsverfahrens im Konflikt zu formalen Vorgaben, politischen Rahmenbedingungen oder ähnlichen Faktoren stehen.



## 5 | 2 | 3 Entscheidungsverantwortliche integrieren

Erfolgreiche Partizipation erfordert eine umfassende Vorbereitung. Bevor die Vorbereitungen beginnen, sollte jedoch eine der wichtigsten Fragen geklärt sein: Ist die politische Unterstützung für den Beteiligungsprozess gegeben?

Die politische Unterstützung und positive Zustimmung ist für einen Beteiligungsprozess von großer Bedeutung. Es ist kaum möglich, gegen den politischen Willen ein Beteiligungsverfahren durchzuführen. Oft ist in so einem Fall die Finanzierung nicht gewährleistet. Zudem besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens von der politischen Ebene nicht anerkannt werden und die Beteiligung damit hinfällig ist.

Es ist darum ratsam, die politische Ebene schon zu Beginn der Planung zu informieren und sich ihrer Unterstützung zu versichern. Darüber hinaus ist eine effektive Zusammenarbeit mit den politischen Vertreterinnen und Vertretern in jedem Fall empfehlenswert – nicht zuletzt deshalb, weil dann wichtige finanzielle und personelle Ressourcen sowie Infrastrukturen zur Verfügung stehen.

Wenn Beteiligungsstrukturen nachhaltig und längerfristig etabliert werden sollen – wie z.B. bei einem Bürgerhaushalt –, ist ein breiter, am besten parteienübergreifender Konsens notwendig. So wird die Kontinuität über mehrere Wahlperioden hinweg sichergestellt.

Siehe auch  
Kapitel 5 | 2 | S. 156

Vergewissern Sie sich, dass Sie die politischen Ebenen über das Vorhaben ausreichend informiert haben und es eine politische Unterstützung für das Vorhaben gibt.

Klären Sie, ob die politischen Entscheidungsverantwortlichen bereit sind, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, und stimmen Sie den finanziellen Rahmen (Personal- und Sachkosten) mit ihnen ab.

Vergewissern Sie sich, dass die Politik gewillt ist, die erarbeiteten Lösungen zu berücksichtigen und umzusetzen.

## 5 | 2 | 4 Prozesssteuerung

### Aufgaben für die Prozesssteuerung umreißen

Jedes Verfahren braucht eine Prozesssteuerung. Je komplexer ein Verfahren ist, desto aufwändiger wird die Steuerung. Die Prozesssteuerung hilft, die Vielzahl von Beteiligten erfolgreich einzubinden. Wenn viele verschiedene Einzelmaßnahmen über einen längeren Zeitraum geplant sind – z.B. mehrere Beteiligungsmethoden – und viele Beteiligte an ihnen mitwirken, wird der Beteiligungsprozess schnell unübersichtlich. Hier dient die Steuerung dazu, den gesamten Prozess zu koordinieren.

Eine professionelle Prozesssteuerung muss den Überblick über das Verfahren behalten. Sie definiert klar die Ziele und Grenzen der Partizipation. Sie sichert den durchgehenden Informationsfluss, also den Austausch zwischen den Beteiligten. Sie koordiniert die unterschiedlichen Maßnahmen innerhalb des Verfahrens und gewährleistet die Ergebnissicherung.

Zu einer guten Steuerung gehört es auch, das Verfahren kontinuierlich zu reflektieren. Die Ziele des Verfahrens sollten immer präsent sein. Der Verlauf des Verfahrens muss auf diese Ziele hin beobachtet und bei Bedarf angepasst werden.

Die Prozesssteuerung kann am besten durch die involvierten Verwaltungsabteilungen geleistet werden. Diese verfügen über das notwendige inhaltliche und strukturelle Hintergrundwissen. Sind mehrere Abteilungen der Verwaltung in die Steuerung eingebunden, ist eine gute interne Abstimmung notwendig. Dabei muss geklärt werden, welche Aufgaben von welcher Abteilung übernommen werden.

In einigen Fällen kann es sinnvoll sein, die Prozesssteuerung an ein externes Unternehmen oder Büro – entweder ganz oder unterstützend – zu vergeben.

Überlegen Sie sich, ob die Durchführung des Verfahrens eine externe Prozesssteuerung verlangt.

Beachten Sie, dass Sie für die Koordination des Prozesses Ressourcen freistellen müssen. Die notwendige personelle Ausstattung ist abhängig von der Anzahl der Beteiligten, der Problemlage und dem Umfang des geplanten Prozesses.

Klären Sie, wer in die Prozesssteuerung eingebunden werden muss (z.B. andere Ressorts oder Fachbereiche) und welches Fachwissen aus anderen Bereichen dem Prozess nützen könnte.

Sofern weitere Personen, Ressorts oder Fachbereiche einbezogen werden, klären Sie, wer welche Rolle im Prozess übernimmt, und vergewissern Sie sich, dass jeder und jedem die eigenen Zuständigkeiten bewusst sind.

Klären Sie, in welcher Form die Zusammenarbeit stattfinden soll (Arbeitsform, Ort, Regelmäßigkeit). Vereinbaren Sie feste Termine, damit sich alle Beteiligten diese rechtzeitig freihalten können.

Klären Sie, wer für die Organisation der Zusammenarbeit verantwortlich ist (z.B. für die Vorbereitung und Dokumentation von Arbeitstreffen).

Passen Sie Veranstaltungen und Prozess an das spezielle Thema und die verfügbaren zeitlichen und finanziellen Ressourcen an.

Bestimmen Sie eine konkrete Kontaktperson für Bewohnerschaft und Politik. Gewährleisten Sie eine regelmäßige Erreichbarkeit für Fragen und Anregungen, z.B. durch einen öffentlichen Briefkasten oder einen Blog.

Machen Sie die Zuständigkeiten der am Prozess Beteiligten für Außenstehende transparent.

Klären Sie, wie die Kommunikation mit extern Beauftragten organisiert wird: Findet die Abstimmung durch alle Beteiligten oder gebündelt durch einzelne Verantwortliche statt?

Sorgen Sie dafür, dass eine kontinuierliche Beobachtung und Reflexion des Prozesses und des Inhaltes stattfinden.

### Transparenz zwischen den Mitwirkenden herstellen

Die Mitwirkenden kommen mit unterschiedlichem Informationsstand in den Prozess. Jede und jeder verfügt über ein anderes Hintergrundwissen. Zusätzlich gibt es ständig neue Informationen – z.B. wenn Absprachen konkretisiert werden oder wenn erste Ergebnisse von Teilmaßnahmen feststehen. Diese Informationen müssen kontinuierlich ausgetauscht werden. Die Prozesssteuerung ist dafür verantwortlich, dass dieser Austausch stattfindet und die notwendige Transparenz zwischen den Mitwirkenden hergestellt wird. Alle Beteiligten sollten informiert sein über die geltenden Rahmenbedingungen, über den aktuellen Stand des Projektes, über Abstimmungen und über das weitere Vorgehen. Auch die Überprüfung der Ziele und eventuelle Anpassungen der Planung müssen kommuniziert werden.

Was die Intensität des Informationsaustausches betrifft, existieren drei verschiedene Stufen:

- › Zum engeren Kreis gehören diejenigen, die direkt an der Gestaltung des Beteiligungsprozesses beteiligt sind und Aufgaben der Prozesssteuerung übernehmen. Diese sollten zu jeder Zeit über die vollständigen Informationen verfügen.
- › In einem weiter gefassten Kreis befinden sich die für den Kooperationsprozess wichtigen lokalen Vertreterinnen und Vertreter der Bewohnerschaft, lokaler Initiativen und der Politik. Diese sollten regelmäßig in den Informationsaustausch einbezogen werden und wichtige Informationen über den Fortschritt des Prozesses erhalten.
- › Zum erweiterten Kreis gehört schließlich die gesamte betroffene Öffentlichkeit.

Es gibt viele Möglichkeiten, den Informationsaustausch herzustellen. Das Wichtigste ist, sich auf eine Kommunikationsform zu einigen: Gibt es regelmäßige Abstimmungsrunden, an denen alle Mitwirkenden teilnehmen und bei denen alle wichtigen Absprachen getroffen werden? Wie werden diese Treffen dokumentiert? Gibt es ein Internetforum, über das man sich abstimmen und austauschen kann? Werden Dokumente per E-Mail verteilt oder zentral zum Download bereitgestellt? Welche dieser Informationen sollen auch öffentlich zugänglich sein? Es hat sich bewährt, eine regelmäßige Steuerungsrunde einzurichten, an der alle aus dem engeren und weiteren Beteiligtenkreis der Prozesssteuerung teilnehmen.

Weitere Informationen in  
Kapitel 5 | 2 | 9, S. 170

Sorgen Sie dafür, dass der ständige Informationsfluss (z.B. durch interne Abstimmungsrunden, Foren, Internetseiten, Verschicken von Dokumenten) zwischen den Betroffenen, den Fachbereichen und der Politik gewährleistet ist und alle Mitwirkenden auf demselben Informationsstand sind.

Wägen Sie ab, ob öffentliche Aufmerksamkeit erwünscht ist und ob Sie die Presse einbeziehen möchten.

Stellen Sie sicher, dass die Informationen ständig aktualisiert werden.

Benennen Sie bei Bedarf eine zuständige Person für diese Aufgabe.

## 5 | 2 | 5 Gesamtkonzept für das Beteiligungsverfahren erstellen

### Konzept erstellen

Sind die Rahmenbedingungen geklärt und die Mitwirkenden für die Gestaltung des Beteiligungsprozesses gefunden, werden die Ziele und das Vorgehen in einem Konzept fixiert.

Erstellen Sie ein Konzept, eventuell mit fachlicher Hilfestellung, das die komplexen Rahmenbedingungen (Ideen, Hintergründe und Ziele) des Beteiligungsprozesses schriftlich festhält.

Das Konzept sollte enthalten:

- > die Ziele des Beteiligungsprozesses (eventuell für verschiedene Phasen und die Zielgruppen)
- > die Intensitätsstufe des Beteiligungsprozesses (Information, Konsultation, Mitbestimmung)
- > den Nutzen des Beteiligungsprozesses für die Betroffenen, um möglichst viele für die Mitarbeit zu gewinnen
- > die Relevanz des Themas (gesamtstädtische oder stadtteilbezogene Bedeutung)

> den Handlungsspielraum, Beteiligungsgegenstand und die Grenzen des Verfahrens

> einen geeigneten Zeitpunkt im übergeordneten Verfahren, zu dem die Beteiligung stattfinden soll, sowie einen Zeitplan

> Methoden für den Beteiligungsprozess und konkrete Fragestellungen für die Beteiligungsmaßnahmen

> Finanzierungsplan

Bedenken Sie die Chancen und Risiken eines Beteiligungsprozesses. Überlegen Sie, welche Konsequenzen sich daraus ergeben und wie auf Risiken reagiert werden kann.

Kontrollieren Sie, ob das Verfahren so ergebnisoffen ist, dass genügend Gestaltungsspielraum besteht.

Überlegen Sie, ob angeregte Prozesse über die Beteiligung hinaus verstetigt werden sollen und wie dieses Anliegen bereits frühzeitig vorbereitet werden kann.

... Siehe auch Kapitel 5 | 2 | 2  
... S. 148

### Handlungsspielraum definieren

Der Handlungsspielraum wird durch verschiedene Rahmenbedingungen begrenzt. Einige von ihnen sind nicht zu beeinflussen. Sie müssen im Verfahren berücksichtigt werden. Andere hingegen sind beeinflussbar und sollten mit den Zuständigen ausgehandelt werden.

Es muss überprüft werden, wie die Rahmenbedingungen den Handlungsspielraum der Beteiligung beeinflussen. Im Vorbereitungsteam muss ein Konsens darüber hergestellt werden, welche Ziele und Einflussmöglichkeiten im Verfahren angestrebt werden.



Für die Beteiligten ist wichtig, dass ihnen die Ziele und Grenzen hinreichend verdeutlicht werden, damit keine falschen Vorstellungen über die Einflussnahme entstehen. Sie sollten gut darüber informiert sein, worin das Ziel der Beteiligung besteht, welche Fragestellungen bearbeitet werden, wer für was zuständig ist und was mit den Ergebnissen der Beteiligung geschieht. Die Aussagen müssen verbindlich sein: Der Handlungsspielraum kann später nicht, je nach der Entwicklung des Verfahrens, verändert werden.

▼  
Klären Sie, wer welche Entscheidungskompetenzen hat.

▼  
Klären Sie mit allen Beteiligten den Ablauf des Verfahrens und treffen Sie Vereinbarungen über Rechte und Pflichten wie auch über die Art, in der Entscheidungen getroffen werden (z.B. konsensuale Entscheidungen oder Mehrheitsentscheidungen).

▼  
Klären Sie, welches finanzielle Budget für die Umsetzung zur Verfügung steht.

▼  
Überlegen Sie sich einen Umgang mit Forderungen oder Konflikten, die außerhalb der Rahmenbedingungen liegen: Wie viel Verhandlungsspielraum gibt es? Wer kann darüber entscheiden?

▼  
Informieren Sie alle Beteiligten über die Einfluss- und Aktionsmöglichkeiten im Verfahren.

▼  
Informieren Sie alle Beteiligten darüber, was mit den Ergebnissen des Verfahrens geschehen wird und welche Verbindlichkeit diese haben.

▼  
Überlegen Sie sich, ob Sie Gruppen- oder Einzelgespräche mit den Beteiligten über Nutzen und Grenzen des Beteiligungsprozesses führen wollen.

## Zeitplan erstellen

Ein gut strukturierter Zeitplan hilft, die in einem Beteiligungsprozess anfallenden Aufgaben zu koordinieren und wichtige Termine und Fristen abzustimmen und einzuhalten. Gleichzeitig ist er die Grundlage dafür, realistisch einzuschätzen, ob das Beteiligungsverfahren in der geplanten Zeit zu bewältigen ist.

Mit einer übersichtlichen Darstellung aller wichtigen Daten behalten Sie den Überblick über anfallende Aufgaben. Bei Veränderungen muss der Zeitplan angepasst und weitergeführt werden. Es sollten von vornherein Pufferzeiten eingeplant werden, falls es zu Verzögerungen kommt. Auch sollten Sie prüfen, ob die personellen Ressourcen für die Bewältigung der im Zeitplan festgelegten Aufgaben ausreichen.

▼  
Informieren Sie sich bei Behörden über zu beachtende Fristen.

▼  
Tragen Sie wichtige Termine in den Zeitplan ein, z.B. Feiertage, Ferien, kulturelle Feste und Besonderheiten (z.B. Fastenzeiten).

▼  
Entscheiden Sie, wann die Durchführung der geplanten Beteiligungsmaßnahmen sinnvoll ist.

▼  
Legen Sie wichtige Meilensteine fest (z.B. Präsentation erster Zwischenergebnisse, geplanter Abschluss des Verfahrens etc.).

▼  
Ergänzen Sie weitere Termine und Arbeitsschritte anderer Aufgabenbereiche – z.B. der Öffentlichkeitsarbeit.

▼  
Nehmen Sie Zuständigkeiten in den Zeitplan auf.

▼  
Markieren Sie feste Termine für die Abstimmung im Zeitplan.

Stellen Sie sicher, dass der Zeitplan einen ausreichend bemessenen zeitlichen Umfang inklusive Zeitpuffer aufweist, um flexibel auf unerwartete Ereignisse während des Prozesses reagieren zu können.

Stellen Sie fest, ob der zeitliche Aufwand für alle und vor allem für die ehrenamtlich Beteiligten abschätzbar und akzeptabel ist.

### Methodenauswahl

Um unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen und unterschiedliche Fragestellungen zu bearbeiten, ist es sinnvoll, mehrere Methoden einzusetzen. Ein guter Methodenmix besteht aus verschiedenen, sich ergänzenden Methoden. Es muss im Konzept deutlich werden, welche Fragestellungen im Verfahren bearbeitet werden sollen. Fragen, die leicht verständlich sind und einen Bezug zum Alltag haben, motivieren die Beteiligten zur Mitarbeit.

Welche Methode im Detail die richtige ist, ist abhängig von den Zielen, den Zielgruppen sowie dem zeitlichen und finanziellen Rahmen. Wichtige Erfolgskriterien für Beteiligungsmethoden sind:

- › aktive Ansprachewege
- › lokale Präsenz
- › Offenheit gegenüber Ideen und Wünschen
- › Integration von Gender- und Diversityaspekten

Anregungen finden Sie in  
Kapitel 4 | 1 | 1, S. 73;  
Methodendarstellung  
S. 320

Unterscheiden Sie verschiedene Phasen, in denen Sie verschiedene Ziele erreichen müssen.

Formulieren Sie konkrete Fragestellungen, die bearbeitet werden sollen. Fixieren Sie diese am besten schriftlich.

Informieren Sie sich über Beteiligungsmethoden, die zu Ihren Anforderungen passen.

Integrieren Sie differenzierte und zielgruppenspezifische Methoden ebenso wie Begegnungs- und Kommunikationsanlässe für alle Zielgruppen gemeinsam (Gender und Diversity).

Planen Sie, wann und mit welcher Unterstützung die einzelnen Methoden durchgeführt werden.

### Finanzierung sichern

Ein wesentliches Element der Gesamtkonzeption ist die Finanzierung. Sobald feststeht, dass ein Beteiligungsverfahren durchgeführt wird, sollte intern geklärt werden, ob und in welchem Umfang finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Gibt es keine Mittel, wird die Organisation des Prozesses entweder sehr schwierig und langwierig oder ist gar nicht umzusetzen.

Wie viel das Beteiligungsverfahren kostet, hängt u.a. davon ab, wie lange es dauert, welche Methoden gewählt werden und welchen Umfang es hat. Diese Faktoren können stark variieren. Es ist darum nicht möglich, eine pauschale Kalkulation für Beteiligungsverfahren zu erstellen. Es sollte möglichst frühzeitig ein umfassender Finanzplan aufgestellt und ein ausreichendes Budget einkalkuliert werden. Je konkreter das Konzept ist, desto besser lässt sich der finanzielle Aufwand bestimmen.

Wenn Sie einen Finanzplan erstellen, sollten Sie folgende Aspekte berücksichtigen:

Klären Sie, welche Finanzierungsquellen existieren und welche Rahmenbedingungen sich daraus ergeben.

Vergewissern Sie sich, dass der finanzielle Aufwand in folgenden Punkten kalkuliert und sichergestellt ist:

› externe Prozesssteuerung (falls gewünscht)

› Durchführung der Methoden (Kosten für Material und die Durchführung mithilfe einer Expertin oder eines Experten)

- > Räumlichkeiten für öffentliche Veranstaltungen oder Workshops

---

- > Verpflegung bei Veranstaltungen

---

- > Öffentlichkeitsarbeit (Layout, Druckkosten, Verteilung von Postwurfsendungen oder Auslage, Schaltung von Anzeigen usw.)

---

- > zusätzliche Leistungen in Form von Beratung

---

- > Technik und technische Umsetzung

---

- > Aufwandsentschädigung der Beteiligten

▼

Planen Sie ein Reservebudget ein, z.B. für das Eintreten unerwarteter Ereignisse wie Gutachten oder zusätzliche Sitzungen.

▼

Machen Sie sich Gedanken darüber, ob der Finanzierungsbedarf und die Vergabe der Finanzmittel offengelegt werden sollen.

## 5 | 2 | 6 Externe Büros beauftragen

Für eine Reihe von Leistungen werden wahrscheinlich externe dienstleistende Unternehmen oder Büros beauftragt werden müssen. Als auftraggebende Stelle sind Sie für die Ausschreibung, Auswahl, Beauftragung und Abstimmung verantwortlich. Es sollte dabei sichergestellt werden, dass die externen Leistungen möglichst effektiv zum Beteiligungsverfahren beitragen.

Es ist wichtig, dass Sie sich bewusst machen, welche Unterstützung Sie konkret benötigen. Gestalten Sie Ausschreibungen und Auswahlgespräche so, dass Ihre Erwartungen deutlich werden. Dabei kann auch Raum für Vorschläge durch die Büros bleiben – allerdings sollten die wichtigsten Rahmenbedingungen und Anforderungen von Ihnen festgelegt und dargestellt werden.

Auch während die Leistungen erbracht werden, sind weitere Abstimmungen nötig. Hier können konkrete Fragestellungen und Vorgehensweisen besprochen werden. Wenn es bei den Mitwirkenden zu abweichenden Vorstellungen kommt oder sich neue Entwicklungen ergeben, sind diese Abstimmungen eine Chance zur Klärung.

Arbeiten mehrere extern Beauftragte im Prozess, ist sicherzustellen, dass die jeweiligen Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind und relevante Informationen ausgetauscht werden.

▼

Erstellen Sie eine Liste mit Leistungen, die Sie extern beauftragen möchten.

▼

Prüfen Sie, ob eine Ausschreibung der Leistungen erforderlich oder sinnvoll ist, und holen Sie Vergleichsangebote ein.

▼

Stellen Sie wichtige Unterlagen und Informationen zum Vorhaben für die Beauftragten zusammen.

▼

Prüfen Sie, wer in die Abstimmung mit den Beauftragten einbezogen werden muss.

▼

Besprechen Sie Ihre Ziele und Fragestellungen mit den Büros und stimmen Sie den Zeit- und Ablaufplan gemeinsam ab.

▼

Stellen Sie die für den Vertragsabschluss relevanten Informationen (Regelungen über Leistungen, Vergütung und Fristen) zusammen.

## 5 | 2 | 7 Kooperationsnetzwerke aufbauen

Für jede Planung und jedes Gebiet kann man ein Kooperationsnetzwerk aufbauen. Dazu gehören z.B. Einrichtungen, Initiativen oder Vereine. Wenn Sie diese bereits recherchiert haben, sollten Sie nun festlegen, wen Sie davon in das Verfahren einbeziehen wollen.

Kooperationspartnerinnen und -partner einzubinden, kann in einem Beteiligungsverfahren sehr hilfreich sein.

- ▶ Durch ihre Zusammenarbeit werden in den meisten Fällen Netzwerke auf- und ausgebaut. Bürgerschaftliches Engagement wird unterstützt.
- ▶ Sie sind Multiplikatoren, über die die gewünschten Zielgruppen erreicht werden können.
- ▶ Sie verfügen über umfangreiches Wissen zu bestimmten Themen und können fachliche Stellungnahmen abgeben. Diese können die Grundlage für die weitere Diskussion bilden.
- ▶ Sie können auch die Organisation des Beteiligungsverfahrens unterstützen, indem sie z.B. Räume oder technisches Equipment bereitstellen.
- ▶ Sie können über den Beteiligungsprozess hinaus auch für den Erhalt der umgesetzten Maßnahme vorteilhaft sein. Bei Bauprojekten können sie bei der baulichen Umsetzung helfen oder sich an der Pflege von Grünanlagen, Plätzen, Installationen usw. beteiligen.

Viele Beteiligte in einem Kooperationsnetzwerk engagieren sich ehrenamtlich und sollten daher nicht überfordert werden. Wichtig ist es, die ehrenamtlichen Leistungen angemessen zu würdigen.

Um ein geeignetes Kooperationsnetzwerk zu gewinnen, sollte zuerst eine Projektumfeldanalyse erstellt werden. Diese zeigt auf, welche Organisationen, Bereiche, Menschen oder Einrichtungen für das Vorhaben von Bedeutung sind und welche Intensität der Kommunikation die Zusammenarbeit mit ihnen erfordert.

Dazu können folgende Überlegungen hilfreich sein:

- ▶ Wer kann zum Gelingen des Projektes beitragen?
- ▶ Sind besondere Zielgruppen zu berücksichtigen?
- ▶ Welchen Beitrag müssen die einzelnen Beteiligten leisten, um einen Erfolg des Vorhabens zu gewährleisten? Was benötigen sie jeweils dazu?
- ▶ Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Sie, für Ihre Abteilung und für die Prozesssteuerung?

Auf Grundlage dieser Analyse können an der Kooperation Interessierte identifiziert und gezielt angesprochen werden. Bei ihrer Ansprache sollten die Ziele des Beteiligungsprozesses erläutert und auch der Nutzen für die Angesprochenen deutlich werden: Sie erhalten die Gelegenheit, sich und ihre Interessen bzw. die Interessen ihrer Zielgruppen einzubringen.

Recherchieren Sie, welche Einrichtungen, Initiativen, Vereine oder Institutionen vor Ort aktiv sind oder sich mit dem Thema des Verfahrens befassen.

Überlegen Sie, ob diese für Ihr Kooperationsvorhaben wichtig sind, welche Bedeutung sie für Ihr Projekt haben und welche Aufgaben von ihnen übernommen werden können.

Stellen Sie die recherchierten Informationen über das Kooperationsnetzwerk für die enger und weiter am Prozess Beteiligten zusammen.

Klären Sie, inwieweit die Kooperationspartner und -partnerinnen bereit sind, das Verfahren zu unterstützen. Achten Sie dabei auf eine realistische Einschätzung des Aufwandes und der erforderlichen Fähigkeiten.

Finden Sie lokale Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die Ihnen bei der Ansprache von Zielgruppen helfen können.

Verdeutlichen Sie den Interessierten die Vorteile, die sich daraus ergeben, dass sie sich in den Prozess einbinden.

Organisieren Sie einen kontinuierlichen Informationsaustausch und sichern Sie eine notwendige Beratung und Betreuung.

Setzen Sie sich mit Möglichkeiten auseinander, die am Beteiligungsprozess Interessierten über die Planungsphase hinaus zu integrieren und langfristig zu binden.



## 5 | 2 | 8 Zielgruppen ansprechen

Um die Interessen aller relevanten Zielgruppen für einen Planungsprozess zu berücksichtigen, können Menschen eingebunden werden, die diese Zielgruppen vertreten (etwa Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Jugendeinrichtung). Besser ist es aber, wenn die Zielgruppe (die Jugendlichen) selbst zu Wort kommt.

Alle Beteiligten bringen ein unterschiedliches Interesse und eine unterschiedliche Aufgeschlossenheit mit. Einige Gruppen sind leichter zu erreichen als andere. Deshalb kann es schnell zu einer einseitigen Beteiligung kommen. Dies kann verhindert werden, indem mit gezielten Maßnahmen auf eine ausgewogene Zusammensetzung bei den Teilnehmenden hingewirkt wird.

Durch die individuellen Bedürfnisse der Zielgruppen ergeben sich ganz spezifische Anforderungen an die Beteiligung. Diese können hier nicht allgemeingültig dargestellt werden. Die speziellen Bedürfnisse können jedoch in Erfahrung gebracht werden, indem eng mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bzw. Schlüsselpersonen (und -einrichtungen) zusammengearbeitet wird.

Hier finden Sie Hinweise, die Ihnen helfen, möglichst alle Zielgruppen anzusprechen.

### Die Beteiligungsangebote sollten sich an den Bedürfnissen und Lebensumständen der Menschen orientieren, die erreicht werden sollen.

- › Offene und informelle Kommunikationswege sind oft vertrauter als formale und bürokratische Vorgehensweisen.
- › Die Beteiligung sollte dort angeboten werden, wo die Menschen sich aufhalten, die Sie erreichen wollen, in Schulen, Elterncafés oder Senioreneinrichtungen.
- › Die Themen und Fragestellungen der Beteiligung sollten sich an den Alltagsthemen der Zielgruppe orientieren. Sie sollten so offen gestaltet werden, dass die Teilnehmenden ihre Interessen einbringen können.
- › Die persönliche Ansprache, auch telefonisch, ist Erfolg versprechender als pauschale Informationsangebote.
- › Die Ergebnisse der Beteiligung sollten erlebbar sein. Eine schnelle Umsetzung erhöht die Motivation, sich einzubringen.

### Menschen können über Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Organisationen und Einrichtungen gezielt angesprochen werden.

Bestimmte Zielgruppen lassen sich über lokale Organisationen, wie z.B. Jugendeinrichtungen, Nachbarschaftstreffpunkte, Senioreneinrichtungen u.v.m., ansprechen. Sie liefern Wissen über die Bedürfnisse und können Kontakte herstellen. Die Zusammenarbeit sollte nicht einseitig darauf ausgerichtet sein, Informationen zu erhalten und Menschen zu erreichen, sondern auch zur Stärkung der jeweiligen Einrichtung beitragen. So können Vereinen Unterstützung oder Fortbildungen angeboten werden.

Siehe auch Kapitel 5 | 2 | 7  
Kooperationsnetzwerke  
aufbauen ab S. 164

Gegebenenfalls können sie dann auch weitere Leistungen für den Beteiligungsprozess übernehmen.

### Die verwendete Sprache sollte der gewünschten Zielgruppe angepasst sein.

Mit verschiedenen Sprachformen werden verschiedene Gruppen angesprochen. Dies betrifft nicht nur Menschen nicht deutscher Muttersprache, sondern auch unterschiedliche Altersgruppen und Bildungsniveaus. Sprachliche Hürden können bestimmte Zielgruppen an der Beteiligung hindern.

- › Materialien der Öffentlichkeitsarbeit sollten die Sprache der Zielgruppe verwenden.
- › Menschen nicht deutscher Muttersprache mit ungenügenden Deutschkenntnissen müssen über ihre Muttersprache adressiert werden. Es kann mit Übersetzung gearbeitet werden. Informationen in der Muttersprache signalisieren den Menschen, dass sie, im Beteiligungsprozess tatsächlich erwünscht sind.
- › Nicht nur die Sprache an sich, auch die Ausdrucksweise sollte angepasst werden. Bestimmte Kommunikationsformen wirken ausgrenzend. Hilfreich sind hier z.B. Menschen aus den Bereichen Sozialarbeit oder Streetwork, die „übersetzen“ und vermitteln können.
- › Ziel muss immer die Kommunikation auf Augenhöhe sein.

### Bei der Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund müssen kulturelle Besonderheiten berücksichtigt werden.

Gerade für Menschen mit Migrationshintergrund ist es wichtig, dass kulturelle, religiöse und/oder ethnische Identitäten anerkannt werden. Hierzu gehört:

- › Respekt gegenüber religiösen Praktiken, z.B. indem bei Veranstaltungen die Speisevorschriften und Fastenzeiten berücksichtigt werden
- › getrennte Ansprache von Männern und Frauen
- › Reflexion über die eigenen kulturellen Vorurteile
- › interkulturelle Kompetenztrainings für Verantwortliche im Beteiligungsprozess

### Die Ansprache von Jugendlichen ist eine besondere Chance und zugleich eine Herausforderung.

In der aktuellen kinder- und jugendpolitischen Diskussion zur Beteiligung finden sich zwei unterschiedliche Argumentationsformen: Der defizitorientierte Ansatz geht davon aus, dass Kinder und Jugendliche der Politik zunächst distanziert gegenüberstehen. Mit Beteiligungsprojekten soll die junge Generation für Demokratie begeistert werden. Der ressourcenorientierte Ansatz sieht dagegen bei Kindern und Jugendlichen eine große Bereitschaft zum Engagement. Beteiligungsprojekte können diese Bereitschaft aufgreifen und es Kindern und Jugendlichen ermöglichen, für die eigenen Anliegen einzutreten.

Mehr zu ungleicher Beteiligung  
im Abschnitt 3 | 2 | 3 auf S. 62

Jugendliche haben in der Regel große Bereitschaft, sich zu engagieren und erlernen darüber hinaus in Beteiligungsprozessen demokratisches Handeln. Sie können konstruktiv in Beteiligungsprozesse einbezogen werden und dort durch besonders gute Ortskenntnisse und Kreativität einen wichtigen Beitrag leisten. Hierzu müssen jedoch geeignete Methoden gewählt und geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden:<sup>1</sup>

- › jugendbezogene und flexible Ansprache
- › inhaltlich starker Bezug zur Lebenswelt der Jugendlichen
- › aus der Beteiligung heraus müssen greifbare und unmittelbare Wirkungen vor Ort möglich sein
- › besonders attraktiv sind Möglichkeiten zur unmittelbaren und selbstorganisierten Mitwirkung an der Umsetzung (Aktionsbezogenheit)
- › unvoreingenommene Annäherung und Kommunikation auf Augenhöhe

Definieren Sie den (sozial)räumlichen Bereich, der durch die Beteiligung erfasst werden soll.

Überlegen Sie, welche Schlüsse Sie aus der Sozialstruktur ziehen können: Gibt es Menschen mit Migrationshintergrund? Zu welchem Kulturkreis gehören sie? Wie ist die Altersstruktur?

Definieren Sie die Zielgruppen, die Sie für das Beteiligungsverfahren aktivieren wollen, und überlegen Sie, welche Zielgruppe wie angesprochen werden kann.

Informieren Sie sich über (kulturelle) Besonderheiten der Zielgruppen.

Stellen Sie sicher, dass alle relevanten Bevölkerungs- bzw. Interessengruppen (Frauen, Männer, Eltern, Jugendliche, Menschen mit Migrationshintergrund usw.) in ausgewogener Zusammensetzung angesprochen werden.

Überprüfen Sie, ob der Beteiligungsprozess allen Bevölkerungsgruppen die Möglichkeit bietet, sich einzubringen. Beachten Sie dabei, dass es immer auch artikulationschwächere Gruppen gibt, die eventuell unterstützt werden müssen.

Versuchen Sie, auch vermeintlich schwer erreichbare Bevölkerungsgruppen einzubeziehen. Sprechen Sie hierfür lokale Vereine und Einrichtungen an.

Überprüfen Sie, ob die Informationen so aufbereitet sind, dass Sie für alle Betroffenen verständlich sind. Das betrifft die Wahl der Kommunikationsmittel, die Sprache und die Ausdrucksweise.

Kontrollieren Sie, ob es für vereinzelte Gruppen Zugangsschwierigkeiten im Hinblick auf die Informationen geben könnte (z.B. bei der Onlinebeteiligung), und beheben Sie diese ggf.

Wählen Sie zielgruppenspezifische Methoden für den Beteiligungsprozess.

Überlegen Sie, über welche Medien (Flyer, TV-Werbung, Plakate, direkte Ansprache usw.) man die einzelnen Zielgruppen am besten erreichen kann.

<sup>1</sup> Haury, S.; Willinger, S. (2010), S. 3 f.

**Zweck von Öffentlichkeitsarbeit**

Die Information der Öffentlichkeit ist einer der wichtigsten Bausteine in einem erfolgreichen Beteiligungsprozess. Nur über eine umfassende und zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit gelingt es, die Ziele eines Vorhabens zu kommunizieren und entsprechendes Interesse zu wecken.

Transparenz ist zudem die Grundlage für das Vertrauen zwischen Bürgerschaft, Verwaltung und Politik. Mangelnde Transparenz kann zu Argwohn, Missverständnissen und falschen Vermutungen führen. Dies kann Proteste entstehen lassen oder anschüren. Zwar mag es in Einzelfällen nötig sein, Informationen zurückzuhalten, um kritische Planungen nicht in der Öffentlichkeit diskutieren zu müssen – es besteht aber die Gefahr, dass es später zu Einwänden und Protesten kommt, die das Verfahren aufhalten oder erschweren.

Häufig wird es subjektiv empfunden, ob die Transparenz ausreichend oder mangelhaft ist. Informationen können z.B. angeboten, aber nicht wahrgenommen werden. Das Interesse an Informationen ist nicht immer grundsätzlich vorhanden, sondern entsteht oft erst durch die persönliche Betroffenheit. Dieser Konflikt wurde an früherer Stelle als Paradox der Beteiligung beschrieben. Planungen, die sich über besonders lange Zeiträume erstrecken, sind davon in besonderer Weise bedroht. In der Zeit zwischen Planung und Umsetzung können sich die Gegebenheiten vor Ort oder die Wahrnehmung der Menschen ändern.

Eine durchdachte Öffentlichkeitsarbeit sollte daher jede Planung kontinuierlich begleiten. Dabei sollten Informationen über verschiedene Medien zur Verfügung gestellt werden. Ebenso können über Einrichtungen Informationen verbreitet werden. So werden die Akzeptanz für Entscheidungen und auch das Vertrauen gegenüber der Verwaltung erhöht: Die Bürgerinnen und Bürger fühlen sich informiert und ernst genommen. Werden Hintergrundinformationen leicht und verständlich aufbereitet und für alle zur Verfügung gestellt, werden Verfahren und Ziele besser verständlich.

Verantwortlich für die Information der Öffentlichkeit ist der Bereich der Verwaltung, der für die Steuerung des betreffenden Projekts zuständig ist. Dabei ist eine Abstimmung mit der Kommunikationsabteilung sinnvoll. Gegebenenfalls kann auch ein externes Unternehmen oder Büro für die Öffentlichkeitsarbeit beauftragt werden.

Siehe auch Exkurs  
Paradox der Beteiligung  
auf S. 83

**Erstellung eines Konzeptes für die Öffentlichkeitsarbeit**

Vor der eigentlichen Öffentlichkeitsarbeit ist ein Konzept zu erstellen: Eine sogenannte Kommunikationsarchitektur stellt die Kommunikationsmedien, die für die Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden sollen, in einem Zeitplan übersichtlich dar.

Dafür sollten folgende Aspekte geklärt werden:

- > **Ziel der Öffentlichkeitsarbeit:** Die Erstinformation über das Vorhaben, die Aktivierung von Teilnehmenden, die laufende Berichterstattung oder die Darstellung von Ergebnissen sein.
- > **Informationsangebot:** Wann werden wie viele Informationen zur Verfügung gestellt? Müssen diese noch aufbereitet werden?
- > **Medienwahl:** Es gibt eine Vielzahl von Medien, die zur Auswahl stehen – das Internet, die Presse, Flyer, Plakate oder E-Mail-Verteiler. Welches Medium gewählt wird, hat Auswirkungen darauf, welche Zielgruppe erreicht wird.

Erarbeiten Sie ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit oder beauftragen Sie Externe mit der Konzepterarbeitung:

- > Überlegen Sie, welches Ziel mit der Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden soll.
- > Überlegen Sie, wer wann welche Informationen erhalten soll.
- > Wählen Sie passende Medien.

Besprechen Sie, wie die Aktualität der Informationen sichergestellt werden kann.

Klären Sie, wer für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist.

Legen Sie Spielregeln für den Umgang mit der Presse und der Öffentlichkeit fest.

## Hinweise zur Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit

... mit dem Ziel der Information.

Damit das Verfahren verständlich und nachvollziehbar ist, müssen Hintergrundinformationen gut aufbereitet werden. Sie müssen leicht und für alle Interessierten verfügbar sein. Dafür, dass alle wichtigen Informationen zur Verfügung stehen, ist die Prozesssteuerung verantwortlich.

Auch die allgemeine Öffentlichkeit sollte über den Verlauf und das Ergebnis des Verfahrens zeitnah informiert werden. Dies kann z.B. über die Presse geschehen.

Zunächst sollten die wichtigsten Informationen zum Beteiligungsprozess zusammengestellt werden: Ziele, Grenzen, Rahmenbedingungen und andere Hintergrundinformationen, die für das Verständnis relevant sind. Diese Informationen müssen zusammengefasst und verständlich dargestellt werden. Nützlich ist es auch, Informationsquellen wie Studien, Links oder Medienberichte zum Thema bereitzustellen, Fachleute zu benennen oder auf Veranstaltungstermine hinzuweisen.

... mit dem Ziel der Aktivierung.

Die Aktivierung zur Beteiligung muss frühzeitig vor Beginn des Verfahrens erfolgen. Nur so kann bei den Betroffenen ein Interesse an dem Vorhaben geweckt und eine hohe Beteiligung erzielt werden. Dabei ist es wichtig zu entscheiden, wie die Zielgruppen am besten angesprochen werden.

Siehe auch Kapitel 5 | 2 | 8  
S. 166

Bereiten Sie Informationen zu Inhalt und Ziel der Planungen bereits vor Beginn der Beteiligung auf. Beziehen Sie dabei Hintergrundinformationen ein, die wesentlich für das Verständnis sind.

Machen Sie die Informationen für die allgemeine Öffentlichkeit zugänglich, z.B. über das Internet, Flyer, Broschüren, Informationsveranstaltungen etc. Nutzen Sie dabei die Vielfalt möglicher Medien.

Tragen Sie wesentliche Informationen über den Beteiligungsprozess zusammen: Welche Angebote werden wann durchgeführt? Welche Fragestellungen werden bearbeitet? Welche Ergebnisse gibt es bisher?

Überlegen Sie sich, wie die von Ihnen definierten Zielgruppen am besten erreicht werden können.

Stimmen Sie die Information der allgemeinen Öffentlichkeit inhaltlich und zeitlich mit den Prozessbeteiligten ab.

## 5 | 2 | 10 Beteiligungsmaßnahmen und -veranstaltungen umsetzen

### Organisatorische Vorbereitung

Für die Durchführung einer konkreten Beteiligungsmaßnahme, z.B. in Form einer Veranstaltung, wird noch einmal eine zielgerichtete Vorbereitung, die auf den bisher beschriebenen Handlungsempfehlungen aufbaut, notwendig. Hierzu gehören das Formulieren konkreter Ziele und Fragestellungen sowie die gesamte organisatorische Vorbereitung.

### Ziele festlegen:

- › Legen Sie fest, welche Ziele (entsprechend der Stufen der Partizipation) mit der Veranstaltung erreicht werden sollen.
- › Überlegen Sie anhand der Ziele, welches Verhältnis zwischen Information, Meinungsäußerung, Mitentscheidung oder selbstständigem Arbeiten angemessen ist.
- › Formulieren Sie möglichst klare abgegrenzte Fragestellungen.

### Termin(e) festlegen:

- › Sprechen Sie mit wichtigen Kooperationspartnerinnen und -partnern mögliche Termine für die Veranstaltung ab.
- › Legen Sie ein Datum und eine Uhrzeit fest, die der angesprochenen Zielgruppe und den Kooperationspartnern und -partnerinnen möglichst entgegenkommen.



### Räumlichkeiten finden und vorbereiten:

- › Schätzen Sie ab, wie viele Personen Sie zu der Veranstaltung erwarten. Fragen Sie z.B. bei Vertreterinnen und Vertretern von Interessengruppen nach, mit wie vielen Personen diese rechnen.
- › Suchen Sie einen Raum, der dem Anlass, der zu erwartenden Teilnehmerszahl und der Methode entspricht.
- › Bevorzugen Sie Räumlichkeiten mit einem guten lokalen Bezug.
- › Beziehen Sie auch die Räume von Kooperationspartnerinnen und -partnern und lokalen Einrichtungen in die Suche mit ein.
- › Suchen Sie auch nach „ungewöhnlichen“ Räumen. Durch ein solches Angebot, z. B. einen sonst nicht zugänglichen Raum zu erleben, wird das Interesse an der Veranstaltung erhöht.
- › Prüfen Sie, ob die möglichen Räumlichkeiten gut zu erreichen sind und größtmögliche Barrierefreiheit gewährleisten.
- › Sorgen Sie für ein gut erkennbares Hinweissystem zum Veranstaltungsraum.



### Ablauf planen und Programm erstellen:

- › Entscheiden Sie, welche Methoden zum Einsatz kommen sollen und welche Informationsinputs von wem eingebracht werden.
- › Erstellen Sie für die Veranstaltung einen konkreten Ablaufplan mit einer klaren Struktur.
- › Beauftragen Sie bei Bedarf eine professionelle Moderation für die anstehende Veranstaltung.
- › Organisieren Sie die Verpflegung für die Veranstaltung, beziehen Sie dabei auch die Möglichkeiten der Kooperationspartnerinnen und -partner mit ein.
- › Überlegen Sie, ob und in welchem Umfang ein Catering angebracht ist (Länge der Veranstaltung, Jahres- und Tageszeit). Beachten Sie dabei, dass ein Catering immer auch eine Wertschätzung vermittelt.

- › Fragen Sie den Bedarf für Kinderbetreuung oder Unterkunft ab und organisieren Sie dies.
- › Überlegen Sie, welche Zusatzangebote (z.B. Ausstellungen, Führungen, Projektvorstellungen) sinnvoll sind. Entscheiden Sie, ob diese Bestandteil der Veranstaltung sein sollen oder optional davor oder danach angeboten werden können.
- › Erstellen Sie eine Liste mit notwendigen Informations- und Arbeitsmaterialien (Tagesordnung, Broschüren, Planwerke usw.) und technischen Gerätschaften (Beamer, Laptop, Kamera, Mikrofon usw.) und sichern Sie deren Transport zu den Räumlichkeiten sowie deren Funktionstüchtigkeit.



### Einladung und Öffentlichkeitsarbeit:

- › Stellen Sie Informationen für die Öffentlichkeitsarbeit zusammen und erstellen Sie Materialien für die Information und Aktivierung der Zielgruppen oder beauftragen Sie dies.
- › Verteilen Sie Einladungen und Informationsmaterial an Multiplikatorinnen, Multiplikatoren und lokale Einrichtungen. Bitten Sie diese um Mithilfe bei der Werbung für die Veranstaltung.
- › Laden Sie ggf. gezielt Gäste ein, die einen Redebeitrag leisten oder für sonstige Stellungnahmen, Feedbacks oder Fragen zur Verfügung stehen.



## Durchführung und Moderation von Beteiligungsmaßnahmen und Veranstaltungen

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Durchführung einer Beteiligungsmaßnahme ist neben der guten Vorbereitung die gelungene Moderation. Aufgabe der Moderation ist es sicherzustellen, dass alle Zielgruppen sich gleichberechtigt in das Verfahren einbringen können, alle Argumente gleichwertig diskutiert werden und ein Ergebnis entsteht, das von allen akzeptiert werden kann. Wichtig ist weiterhin, dass die Beteiligten während des gesamten Verfahrens wissen, welche Handlungsspielräume sie haben. Eine Moderation sollte zudem mit unvorhergesehenen (Konflikt-) Situationen innerhalb einer Diskussion umgehen und diese entschärfen können. Hierfür ist ein neutraler Standpunkt unverzichtbar. Alle diese Anforderungen können externe Moderatorinnen oder Moderatoren häufig am besten erfüllen. **Bei einer Moderation durch die Verwaltung selbst sollte unbedingt auf Rollenkonflikte geachtet werden. Diese entstehen, wenn gleichzeitig eine inhaltliche Position eingenommen und neutral moderiert werden soll.**

Jedes Beteiligungsverfahren braucht für eine erfolgreiche Durchführung Spielregeln. Diese sollten Sie frühzeitig intern besprechen und entweder vor Beginn des Verfahrens festlegen oder zusammen mit den Beteiligten abstimmen. Den Beteiligten können so genaue Angaben gemacht und es können mit ihnen konkrete Vereinbarungen getroffen werden. Bei einer ersten Veranstaltung sollten diese Spielregeln vermittelt bzw. gemeinsam abgestimmt werden.

Heißen Sie alle Anwesenden willkommen.  
Auch eventuell nicht eingeladene Personen sollten flexibel eingebunden werden.

Nennen Sie die Beweggründe für das Beteiligungsverfahren und stellen Sie alle relevanten Prozessbeteiligten vor.

Erläutern Sie Struktur und Ablauf des gesamten Beteiligungsverfahrens.

Nennen Sie die festgelegten Rahmenbedingungen des Verfahrens.

Vermitteln Sie den Beteiligten ihren Handlungsspielraum und erläutern Sie, wie mit Vorschlägen umgegangen wird und unter welchen Voraussetzungen diese umgesetzt werden können.

Erläutern Sie den Beteiligten, wie Sie im Verfahren mit Ideen, Wünschen, Vorstellungen und Forderungen umgehen werden.

Fragen Sie zu Beginn die konkreten Erwartungen der Teilnehmenden ab.

Die Moderation muss unbedingt sicherstellen, dass Zeitplan und Spielregeln eingehalten werden.

Machen Sie zu jeder Zeit deutlich, dass offene Fragen aufgenommen werden und wie die Ergebnisse gesichert werden.

Erläutern Sie, wie die Beteiligten wichtige Informationen zum Thema erhalten können.

Reservieren Sie die letzten 15 bis 30 Minuten der Veranstaltung für konkrete Absprachen über das weitere Vorgehen.

Klären Sie dabei,

- › wie und wann mit nicht beantworteten Fragen weitergearbeitet wird.
- › wann ein nächstes Treffen stattfinden kann und was auf diesem bearbeitet wird.
- › wer welche Aufgaben bis wann in der Weiterarbeit übernimmt.

Stellen Sie sicher, dass die Veranstaltung protokolliert und anschließend dokumentiert wird.

Versenden Sie die Dokumentation zeitnah an alle Teilnehmenden sowie an relevante Partnerinnen und Partner im Prozess.

### Umgang mit Konflikten

Partizipation bedeutet, Aushandlungsprozesse zu organisieren. Dabei kommen vorhandene Konflikte zur Sprache oder neue Konflikte werden sichtbar. Ziel ist nicht deren Vermeidung, sondern die Gestaltung eines vermittelnden Dialogs mit dem Ziel einer Einigung. Stellen Sie also sicher, dass alle Konflikte angesprochen werden, denn nur so können sie auch behandelt werden. Finden Sie ggf. Methoden, mit denen auch zurückhaltendere Gruppenmitglieder zu Wort kommen.

Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Aushandlung von Konflikten ist die Aufstellung und konsequente Einhaltung von Spielregeln. Hilfreiche Spielregeln sind einfach, klar benannt, erlebbar, nachvollziehbar und gelten für alle Teilnehmenden gleichermaßen.

Zum Teil bestehen in Bezug auf die Planungen Interessen, deren Vertreterinnen und Vertreter die Diskussion dominieren. Stehen solche (vielleicht partikularen) Interessen den Planungszielen entgegen, bringt dies zumeist schwierige Aushandlungsprozesse mit sich. Für eine zielorientierte Diskussion und ein gutes Ergebnis ist es wichtig, ein Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Interessen herzustellen.

Gruppen besitzen in einem gewissen Rahmen die Fähigkeit, sich selbst zu steuern und Konflikte auszutragen. Lassen Sie dies zu, achten Sie aber sensibel darauf, nicht die Kontrolle über den Prozess abzugeben. Sprechen Sie „Störenfriede“ persönlich an und räumen Sie ihnen die Möglichkeit ein, ihre Anliegen darzustellen. Fordern Sie im Gegenzug die Akzeptanz für anders liegende Interessen und die Einhaltung der Spielregeln ein.

Sind zu große Konflikte zwischen verschiedenen Gruppen vorhanden, ist es mitunter ratsam, die Gruppen zunächst zu trennen. In der separaten Arbeit sollte dann auch versucht werden, die Akzeptanz für die anderen Gruppen aufzubauen. Begegnen Sie dabei einer eventuellen Abwehrhaltung mit Konsequenz.

Beteiligungsverfahren verlaufen nicht immer so, wie sie geplant wurden. Nicht alle Ereignisse können bereits bei der Planung vorhergesehen und berücksichtigt werden. Daher ist es notwendig, den Verlauf des Verfahrens immer wieder zu reflektieren und flexibel auf die Teilnehmenden einzugehen.

Beobachten Sie, welche (Nutzungs-)Konflikte existieren, und überlegen Sie, wie diese thematisiert werden können.

Geben Sie allen Gruppen Raum, ihre Argumente darzustellen. Integrieren Sie dies in den Zeitplan.

Schaffen Sie verschiedene Möglichkeiten, Einwände anzusprechen, und lassen Sie eine Diskussion zu.

Vereinbaren Sie Spielregeln, z.B. über die Länge von Redebeiträgen.

Suchen Sie sich Hilfsmittel, um die Spielregeln umzusetzen, z.B. eine Eieruhr, um Redebeiträge zu begrenzen.

Wählen Sie Methoden, die Sie darin unterstützen, die Diskussion zu strukturieren und auf ein Ergebnis hin zu orientieren.

Legen Sie die Rahmenbedingungen für den Inhalt und die Grenzen der Diskussion fest und achten Sie konsequent auf deren Einhaltung.

Zeigen Sie auf, welche Konsequenzen sich aus Vorschlägen ergeben können. Wägen Sie gemeinsam mit den Beteiligten Vor- und Nachteile ab.

Reduzieren Sie die Entscheidungsalternativen mit dem Ziel, Mehrheiten im Beteiligtenkreis zu bilden.

Begründen Sie die Auswahl von Ideen und erläutern Sie Ihre Entscheidung nachvollziehbar.

Lässt sich in Konflikten mit partikularen Interessen keine Einigung im Rahmen der Beteiligungsmaßnahmen erzielen, erwägen Sie ein zusätzliches Mediationsverfahren.

## 5 | 2 | 11 Ergebnisse sichern

### Dokumentation des Prozesses

Die laufende Dokumentation des Prozesses ist aus verschiedenen Gründen eine wichtige Aufgabe:

- › Sie kann verwendet werden, um die Öffentlichkeit oder interessierte Personen(-gruppen) über den Verlauf und die Ergebnisse zu informieren.
- › Die Dokumentation einzelner Schritte ist die Voraussetzung dafür, in folgenden Verfahrensschritten auf bereits gewonnenen Erkenntnissen und Ergebnissen aufbauen zu können.
- › Sie macht die Beteiligungsergebnisse nachvollziehbar.
- › Sie ist die Grundlage für eine Auswertung des Beteiligungsprozesses.

Die Dokumentation sollte begleitend organisiert werden. Wichtige Veranstaltungen und Termine sollten direkt protokolliert oder aufgezeichnet werden. So können im Verlauf keine Informationen verloren gehen und der Prozess zu jedem Zeitpunkt nachvollzogen werden. Später ist häufig die Aufbereitung der Informationen notwendig. Dabei können abhängig von den genannten Zielen verschiedene Schwerpunkte gesetzt werden.

Für die Information der Öffentlichkeit ist die Zusammenfassung und verständliche Darstellung des Verlaufs und der Ergebnisse von Bedeutung. Zudem sollte geklärt werden, auf welchen Kommunikationswegen die Dokumentation zur Verfügung gestellt werden soll.

Für eine Auswertung müssen zunächst Fragestellungen formuliert werden. So z.B. wurden die gesetzten Ziele erreicht? Sind die betroffenen Gruppen zufrieden? Wie ist die Qualität der Ergebnisse? Die Auswertung liefert unter Umständen wichtige Erkenntnisse, die für zukünftige Beteiligungsverfahren hilfreich sind und deswegen zugänglich sein sollten.

Sind Maßnahmen an externe Unternehmen oder Büros vergeben worden, dann kann die Dokumentation Teil der Vertragsleistungen sein. Dabei sollte rechtzeitig geklärt werden, zu welchem Zweck, in welchem Umfang und unter welchen Fragestellungen die Dokumentation erstellt werden soll.

Stellen Sie sicher, dass wichtige Verfahrensschritte laufend sorgfältig und nachvollziehbar dokumentiert werden.

Entscheiden Sie, welchem Zweck die Dokumentation dient (Information der Öffentlichkeit, Transparenz, Evaluation).

Stimmen Sie Protokolle und Dokumentationen inhaltlich mit allen Beteiligten ab.

Entscheiden Sie, wie die Dokumentation der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden soll.



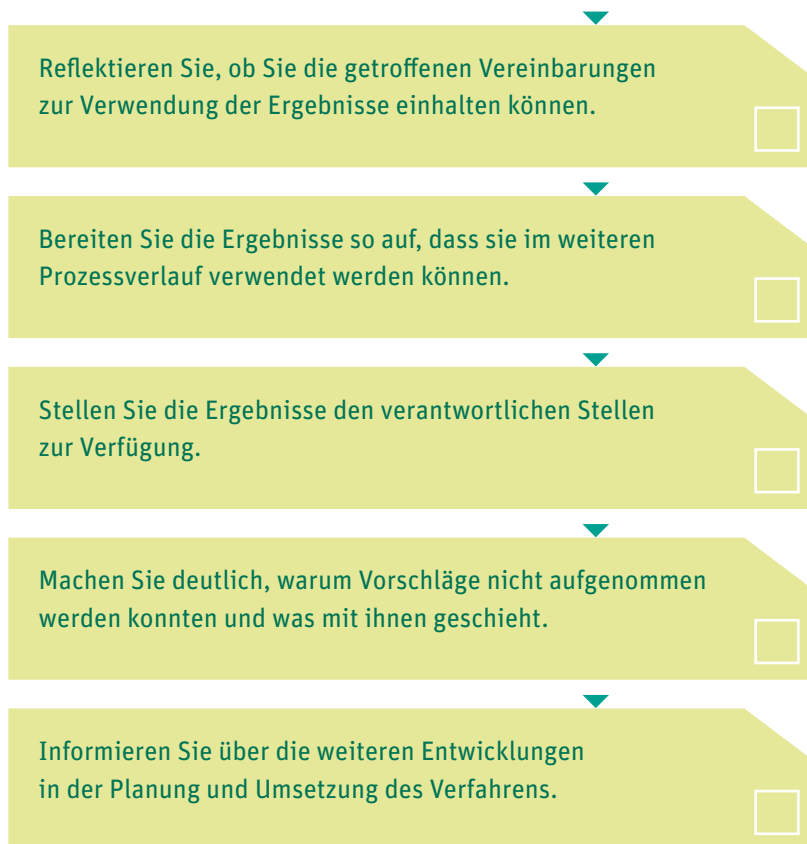
## Anerkennung, Umsetzung und Weiterbearbeitung der Ergebnisse

Der Erfolg eines Beteiligungsverfahrens kann nur sichergestellt werden, indem die Ergebnisse des Verfahrens anerkannt, umgesetzt, dokumentiert und ihr Erhalt nachhaltig gesichert werden.

Zu Beginn des Prozesses wurden Vereinbarungen darüber getroffen, wie mit den Ergebnissen umgegangen werden soll. Diese Vereinbarungen sollten nun angewendet werden. Im besten Fall sollten die Ergebnisse so weit wie möglich umgesetzt oder in die weitere Bearbeitung des eigentlichen Vorhabens integriert werden.

Dafür müssen die Ergebnisse in einer Form aufbereitet werden, in der sie im weiteren Verlauf verwendet werden und an die verantwortlichen Stellen weitergegeben werden können.

Können Ergebnisse nicht berücksichtigt werden, dann sollte die Begründung hierfür nicht nur transparent gemacht, sondern auch aktiv kommuniziert werden, um das Verständnis der Beteiligten zu erlangen.



## Nachhaltige Sicherung des Beteiligungsergebnisses und eigenverantwortlicher Strukturen

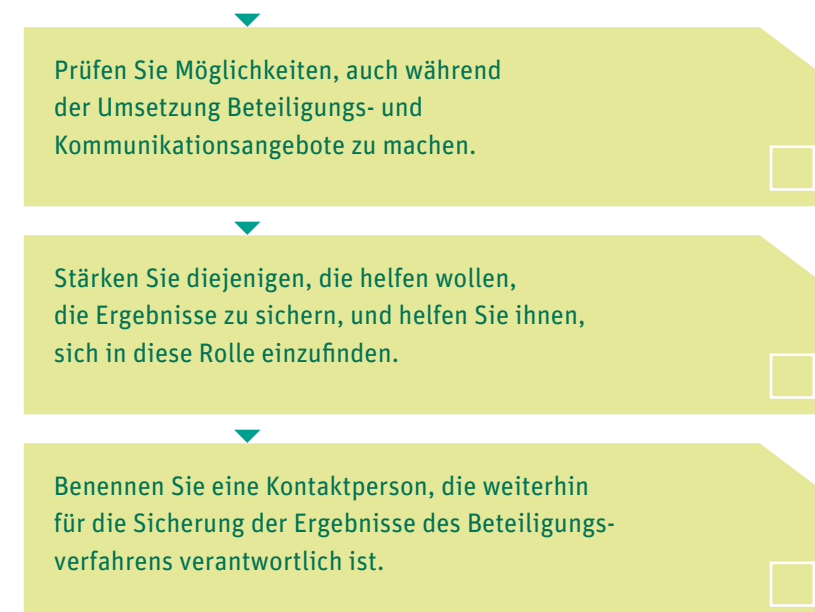
Für viele Beteiligungsverfahren ist es wichtig, dass das Erreichte langfristig gesichert wird. Dies ist z.B. der Fall, wenn Vernetzungsstrukturen aufgebaut werden sollten oder die Identifikation von Bewohnerinnen oder Bewohnern mit einem Gebiet gestärkt werden sollte. Im Städtebau- und Freiraumbereich ist es zudem oft wünschenswert, dass das neu Entstandene gepflegt und dauerhaft erhalten wird.

Dies funktioniert in erster Linie über die erfolgreiche Aktivierung und langfristige Bindung des Verantwortungsgefühls der Angesprochenen und Beteiligten. Die Voraussetzungen hierfür werden im Beteiligungsprozess gelegt, müssen jedoch über die Umsetzung hinaus gesichert werden. Das bedeutet, dass die Kommunikation und Beteiligung über diesen Zeitraum bzw. das Beteiligungsverfahren hinaus aufrechterhalten werden muss.

Die Beteiligten, die Verantwortung für eine Fläche oder ihren Stadtteil übernehmen sollen, müssen für diese Aufgabe gestärkt werden. Beratungs- und Fortbildungsangebote können sie darin unterstützen, diese Rolle zu übernehmen. Möglicherweise benötigen sie auch infrastrukturelle Hilfestellungen, wie z.B. Räumlichkeiten. Innerhalb der Verwaltung sollte es eine Ansprechperson geben, die sich weiterhin für die Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens verantwortlich fühlt.

Die Erwartungen, die an ein solches Engagement gerichtet werden, sollten realistisch bleiben, um die Interessierten und/oder Engagierten nicht zu überfordern. Wichtig ist hier eine enge Kooperation zwischen der Kommune und ehrenamtlichen Strukturen. Das eine kann das andere nicht ersetzen!

... Siehe auch Kapitel 4 | 5 | S. 125



# LITERATURVERZEICHNIS

## LITERATUR

### **Abgeordnetenhaus Berlin (Hrsg.) (2006):**

Lokale Agenda 21. Berlin zukunftsfähig gestalten. Berlin.

**Download:** [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/agenda21/de/service/download/agenda\\_21\\_web\\_2.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/agenda21/de/service/download/agenda_21_web_2.pdf)

### **AG Kiezforschung (Hrsg.) (2005):**

In den Straßen des Soldiner Kiezes. Studien über einen „gefährlichen“ Stadtteil. Berlin: Verlag an der Spree. ISBN: 3-9809951-2-7.

### **Albers, G. (1993):**

Über den Wandel im Planungsverständnis. In: Raumplanung, Heft 61, S. 97-103.

### **Alisch, M. (Hrsg.) (2001):**

Stadtteilmanagement – Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt. Opladen: Leske und Budrich. ISBN 3-8100-3217-4.

### **Arnstein, S. (1969):**

A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Institute of Planners, Heft 35, S. 216-224.

**Download:** <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a787379321>

### **Auswärtiges Amt der Bundesrepublik**

**Deutschland (Hrsg.) (2007):** Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt. O.O.

**Download:** <http://www.dr-winkler.org/downloads/leipzigcharta.pdf>

### **Becker, E.; Gualini, E.; Runkel, C.; Strachwitz, R.**

**(Hrsg.) (2010):** Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement. Stuttgart: Lucius & Lucius. ISBN 978-3-8282-0502-4.

### **Beyme, K. von (Hrsg.) (1979):**

Die großen Regierungserklärungen der deutschen Bundeskanzler von Adenauer bis Schmidt. München/Wien: Hanser Verlag. ISBN 3-446-12736-4.

### **Berlin 21 e.V. (Hrsg.) (2010):**

Partizipation und bürgerschaftliches Engagement. In: Berlin 21 – Magazin für ein zukunftsfähiges Berlin, Heft 1. **Download:** [http://prinzessinnengarten.net/wp-content/uploads/2010/03/B21\\_Infomagazin\\_1-10.pdf](http://prinzessinnengarten.net/wp-content/uploads/2010/03/B21_Infomagazin_1-10.pdf)

### **Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2004):**

Politische Partizipation in Deutschland. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung. ISBN 3-89204-787-1.

### **Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008):**

Mitwirkung (er)leben – Handbuch zur Durchführung von Beteiligungsprojekten mit Kindern und Jugendlichen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung. ISBN 978-3-89204-987-6.

### **Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2010):**

Politik beleben, Bürger beteiligen. Charakteristika neuer Beteiligungsmodelle. Gütersloh.

**Download:** [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/06/nl11\\_buergerbeteiligung.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/06/nl11_buergerbeteiligung.pdf)

### **Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2010a):**

Leitfaden Online-Konsultation. Praxisempfehlungen für die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger über das Internet. Gütersloh.

**Download:** [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_31401\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms_bst_dms_31401_2.pdf)

### **Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg (2008):**

Kinderbeteiligung für eine gesunde Stadt – Dokumentation des Projektdurchgangs 2007/2008. Berlin.

**Download:** [http://www.berlin.de/imperia/md/content/bafriedrichshain-kreuzberg/plan-undleitstelle/doku\\_kiez..pdf?start&ts=1264690772&file=doku\\_kiez.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/bafriedrichshain-kreuzberg/plan-undleitstelle/doku_kiez..pdf?start&ts=1264690772&file=doku_kiez.pdf)

### **Bezirksamt Lichtenberg von Berlin (Hrsg.)**

**(2010):** Bürgerhaushalt Lichtenberg 2012.

Wir rechnen mit Ihnen! Berlin.

**Download:** [http://www.buergerhaushalt-lichtenberg.de/site/pictures/broschuere\\_bueha2012\\_de\\_29.03.10\\_internet\\_kleiner.pdf](http://www.buergerhaushalt-lichtenberg.de/site/pictures/broschuere_bueha2012_de_29.03.10_internet_kleiner.pdf)

### **Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf zu Berlin**

**(Hrsg.) (2008):** Mehr Qualität durch Beteiligung. Stadtumbaustategien in Marzahn-Hellersdorf. Dokumentation des Fachgesprächs vom 5. November 2008. Berlin.

**Download:** [http://www.h6server.de/plattform/images/stories/fachgespraech\\_downloads/Doku\\_FGNov08\\_090312\\_Finaler%20Druck\\_web.pdf](http://www.h6server.de/plattform/images/stories/fachgespraech_downloads/Doku_FGNov08_090312_Finaler%20Druck_web.pdf)

### **Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG**

**(Hrsg.) (2007):** Duden Recht A-Z. Fachlexikon für Studium, Ausbildung und Beruf. Mannheim/Leipzig/Wien u.a.: Dudenverlag.

ISBN 978-3-411-72611-0.

### **Bischoff, A.; Selle, K.; Sinning, H. (1996):**

Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikationsformen von A (wie Aktion) bis Z (wie Zukunftswerkstatt). In: Selle, K. (Hrsg.): Planung und Kommunikation. Wiesbaden/Berlin: Bauverlag. ISBN 3-7625-3216-8.

### **Bischoff, A.; Selle, K.; Sinning, H. (2005):**

Informieren – Beteiligen – Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. ISBN 3-929797-92-5.

### **Blumenthal, J. von; Bröchler, S. (Hrsg.) (2006):**

Von Government zu Governance. Analyse zum Regieren im modernen Staat. Hamburg/Münster: LIT Verlag. ISBN 3-8258-9571-8.

### **BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.); TNS Infratest**

**Sozialforschung (Bearb.) (2010):** Hauptbericht des Freiwilligensurvey 2009 – Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009. München.

**Download:** <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=165004.html>

### **Bogumil, J. (Hrsg.) (2002):**

Kommunale Entscheidungsprozesse im Wandel. Theoretische und empirische Analysen. Opladen: Leske und Budrich. ISBN 3-8100-3425-8.

### **Bogumil, J.; Holtkamp, L.; Schwarz, G. (2003):**

Das Reformmodell Bürgerkommune: Leistungen – Grenzen – Perspektiven. Berlin: Edition Sigma. ISBN 3-89404-742-9.

### **Bogumil, J.; Jann, W. (2005):**

Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 3-531-14415-4.

**Böhnke, P. (2011):** Ungleiche Verteilung politischer und zivilgesellschaftlicher Partizipation. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 1–2, S. 18–25.  
**Download:** [http://www.bpb.de/publikationen/3CEF73,0,Ungleiche\\_Verteilung\\_politischer\\_und\\_zivilgesellschaftlicher\\_Partizipation.html#footer](http://www.bpb.de/publikationen/3CEF73,0,Ungleiche_Verteilung_politischer_und_zivilgesellschaftlicher_Partizipation.html#footer)

**Boritt, G. (2006):** The Gettysburg Gospel: The Lincoln Speech That Nobody Knows. New York: Simon und Schuster. ISBN 978-07432-8820-0.

**Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung; Forschungs- und Informationsgesellschaft für Fach- und Rechtsfragen der Raum- und Umweltplanung (Hrsg.) (2004):** Kooperative Instrumente im Detail. O.O.  
**Download:** <http://www.3stadt2.de/doc/koopinstr-details.pdf>

**Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2008):** Zwischennutzungen und Nischen im Städtebau als Beitrag für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Bonn: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. ISBN 978-3-87994-957-1.

**Bundeskanzleramt Österreich; Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft (Hrsg.) (2009):** Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung. Empfehlungen für die gute Praxis. Wien.  
**Download:** <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=40032>

**Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2008):** Elektronische Bürgerbeteiligung in Deutschland. Aktuelle Projekte und Aktivitäten. Berlin.  
**Download:** [http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/CeBIT/elektronische\\_Buergerbeteiligung\\_download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/CeBIT/elektronische_Buergerbeteiligung_download.pdf?__blob=publicationFile)

**Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2009):** Bürgermitwirkung im Stadtumbau. Bonn: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. ISBN 3-87994-472-5.

**Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2010):** Stadtquartiere für Jung und Alt – Bilanz zum ExWoSt-Forschungsfeld „Innovation für familien- und altengerechte Stadtquartiere“. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung. ISBN 978-3-87994-049-3.

**Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2010a):** Miteinander Stadt entwickeln. Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement. Bonn: Selbstverlag.  
**Download:** <http://d-nb.info/1009687425/34>

**Buse, M. J.; Nelles, W. (1975):** Formen und Bedingungen der Partizipation im politisch/administrativen Bereich. In: Alemann, U. von (Hrsg.): Partizipation, Demokratisierung, Mitbestimmung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.41. ISBN 3-531-21265-6.

**Crouch, C. (2009):** Postdemokratie. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. Schriftenreihe Band 745. Bestellnummer: 1745.

**Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2002):** Soziale Stadt, Info 7: Aktivierung und Beteiligung. Berlin.  
**Download:** <http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/newsletter/aktivierung-und-beteiligung.shtml>

**Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2003):** Soziale Stadt, Info 14 : Aktivierung und Beteiligung. Ein Blick in sieben europäische Länder. Berlin.  
**Download:** <http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/newsletter/>

**Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2006):** Brennpunkt Stadt. Lebens- und Wirtschaftsraum, gebaute Umwelt, politische Einheit. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik. ISBN 978-3-88118-426-7.

**Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2006a):** Dritte bundesweite Befragung in den Programmgebieten „Soziale Stadt“. Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen. Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Berlin.  
**Download:** <http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/arbeitspapiere/band12/>

**Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2007):** Evaluierung der Partizipation im Rahmen der Berliner Quartiersverfahren. Gutachten unter besonderer Berücksichtigung der Aktivierung von Berlinerinnen und Berlinern mit migrantischer Herkunft. Berlin.  
**Download:** [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/evaluation/download/bericht\\_evaluierung\\_partizipation.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/evaluation/download/bericht_evaluierung_partizipation.pdf)

**Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2009):** ServiceStadt Berlin 2016. Anforderungen an die zukünftige Ausgestaltung der Leistungs- und Serviceangebote im Land Berlin unter sich verändernden Rahmenbedingungen. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik. ISBN 978-3-88118-469-4.

**Deutsches Kinderhilfswerk (Hrsg.) (o.J.):** Was ist Partizipation? Definitionen – Systematisierungen. O.O.  
**Download:** [http://www.kinderpolitik.de/beteiligungsbausteine/pdf/a/Baustein\\_A\\_1\\_1.pdf](http://www.kinderpolitik.de/beteiligungsbausteine/pdf/a/Baustein_A_1_1.pdf)

**Dienel, P. C. (Hrsg.) (2005):** Die Befreiung der Politik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 3-531-14545-2.

**Embacher, S. (2010):** Demokratische Beteiligungsprozesse initiieren, solidarisches Denken und Handeln fördern. Neue Strategien für Parteien und Gewerkschaften. Expertise. Bonn: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. ISBN 978-3-86872-519-3.  
**Download:** <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07652.pdf>

**Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2002):** Bericht bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen: Leske und Budrich. ISBN 3-8100-3660-9.  
**Download:** <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/14/089/1408900.pdf>

**Färber, C. (2009):** Bürgerinnenhaushalt und Gender Budgeting verbinden. In: Vorwerk, V. (Hrsg.): „Bürgerhaushalt und Gender Budgeting – (wie) geht das zusammen?“ Dokumentation zum Symposium im Kölner Gürzenich am 05.06.2009. Köln, S. 47–53.  
**Download:** <http://www.buergerwissen.de/pdf/2009-gender-bhh-bericht-druck.pdf>

**Fassbinder, H. (1997):** Stadtforum Berlin: Einübung in kooperative Planung. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. ISBN 3-9804592-5-x.

**Fürst, D.; Lahner, M.; Zimmermann, K. (2004):** Neue Ansätze integrierter Stadtteilentwicklung: Placemaking und Local Governance. Erkner: Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung. ISBN 3-934669-03-4.

**Geißel, B. (2008):** Wozu Demokratisierung der Demokratie? – Kriterien zur Bewertung partizipativer Arrangements. In: Vettel, A. (Hrsg.): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29–48. ISBN 978-3-531-15728-3.

**Göll, E.; Nolting, K.; Rist, C. (2004):** Projekte für ein zukunftsfähiges Berlin. Lokale Agenda 21 in der Praxis. Baden-Baden: Nomos-Verlag. ISBN 3-8329-0590-1.

**Grauhan, R.-R. (Hrsg.) (1972):** Großstadt-Politik. Texte zur Analyse und Kritik lokaler Demokratie. Gütersloh: Bertelsmann-Fachverlag. ISBN 3-570-08638-0.

**Haury, S.; Willinger, S. (2010):** Von der Beteiligung zum Selbermachen: Jugendliche als Akteure der Stadtentwicklung. Das ExWoSt-Forschungsfeld „Jugendliche im Stadtquartier“. In: Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft, Nr. 23.  
**Download:** [http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_haury\\_willinger\\_101126.pdf](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_haury_willinger_101126.pdf)

**Haus, M. (Hrsg.) (2002):** Bürgergesellschaft, soziales Kapital und lokale Politik. Theoretische Analysen und empirische Befunde. Opladen: Leske und Budrich. ISBN 3-8100-3424-x.

**Haus, M.; Heinelt, H.; Egner, B.; König, C. (2005):** Partizipation und Führung in der lokalen Politik. Baden Baden: Nomos. ISBN 3-8329-1630-x.

**Häußermann, H.; Kapphan, A. (2000):** Berlin: Von der geteilten zur gespaltenen Stadt? Sozialräumlicher Wandel seit 1990. Opladen: Leske und Budrich. ISBN 3-8100-2754-5.

**Häußermann, H.; Läßle, D.; Siebel, W. (2008):** Stadtpolitik. Frankfurt am Main: Suhrkamp. ISBN 978-3-518-12512-0.

**Heinelt, H.; Vetter, A. (Hrsg.) (2008):** Lokale Politikforschung heute. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-15803-7.

**Herriger, N. (2009):** Grundlagentext Empowerment. O.O.  
**Download:** <http://www.empowerment.de/grundlagentext.html>

**Hermann, H. (1998):** Institutionalisierte Öffentlichkeit, Bewohnerbeteiligung oder Alibi? Die Funktion von initiierten Stadtteilforen. In: Alisch, M. (Hrsg.): Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt. Opladen: Leske und Budrich, S. 171–192. ISBN 3-8100-1973-9.

**Herzberg, C.; Röcke, A.; Sintomer, Y. (2005):** Von Porto Alegre nach Europa. Möglichkeiten und Grenzen des Bürgerhaushalts. O.O.  
**Download:** [http://www.buergerhaushalt-europa.de/documents/Artikel\\_von\\_Porto\\_Alegre\\_nach\\_Potsdam21.pdf](http://www.buergerhaushalt-europa.de/documents/Artikel_von_Porto_Alegre_nach_Potsdam21.pdf)

**Holtkamp, L.; Bogumil, J.; Kibler, L. (2006):** Kooperative Demokratie. Das politische Potenzial von Bürgerengagement. Frankfurt am Main/New York: Campus. ISBN 978-3-593-38013-1.

**Institut für Informationsmanagement Bremen GmbH (Hrsg.) (2008):** E-Partizipation – Elektronische Beteiligung von Bevölkerung und Wirtschaft am E-Government. O.O.  
**Download:** [http://www.zuwanderung.de/cae/servlet/contentblob/574668/publicationFile/32662/studie\\_e\\_partizipation.pdf](http://www.zuwanderung.de/cae/servlet/contentblob/574668/publicationFile/32662/studie_e_partizipation.pdf)

**Jansen, A. (2010):** Die verfassungsrechtliche Bedeutung des Volkswillens für die Legitimation der Staatsgewalt. Ein Beitrag zur Auslegung des Art. 20 Abs 2 GG. In: Die öffentliche Verwaltung – DÖV, Heft 23, S. 949-960.

**Jörke, D. (2011):** Bürgerbeteiligung in der Postdemokratie. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 1–2, S. 13–18.  
**Download:** [http://www.bpb.de/publikationen/P2BRD2,0,B%FCrgerbeteiligung\\_in\\_der\\_Postdemokratie.html](http://www.bpb.de/publikationen/P2BRD2,0,B%FCrgerbeteiligung_in_der_Postdemokratie.html)

**Kaase, M. (1991):** Stichwort Partizipation. In: Nohlen, D. (Hrsg.): Wörterbuch Staat und Politik. München/Zürich: Piper. ISBN 3-492-11179-3.

**Kast, A. (2006):** Gesellschaftliche Teilhabe sichern. Partizipation von Migrantinnen und Migranten in der „Sozialen Stadt“. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.  
**Download:** <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/berlin/50202.pdf>

**Kast, A. (2008):** Überfordert oder übersehen? Partizipation und Engagement von MigrantInnen im Quartier. In: Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft, Nr. 17.  
**Download:** [http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_kast\\_080829.pdf](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_kast_080829.pdf)

**Kersting, N. (Hrsg.) (2008):** Politische Beteiligung: Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-16158-7.

**Klages, H. (2007):** Beteiligungsverfahren und Beteiligungserfahrungen. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.  
**Download:** <http://library.fes.de/pdf-files/kug/05014.pdf>

**Klages, H. (Hrsg.) (2008):** Das Bürgerpanel – Ein Weg zu breiter Bürgerbeteiligung: Abschlussbericht zum Projekt „Realisationsbedingungen lokaler Bürgerpanels als Instrument und Motor der Bürgerbeteiligung“. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung. ISBN 978-3-932112-93-5.

**Kornelius, B. (2009):** Ergebnisse einer repräsentativen Befragung in Deutschland. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Demokratie und Integration in Deutschland – Politische Führung und Partizipation aus Sicht von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung, S. 11–130. ISBN 978-3-86793-041-3.

**Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg (Hrsg.) (2006):** Formen der Bürgerbeteiligung für eine nachhaltige Stadt- und Gemeindeentwicklung. O.O.  
**Download:** <http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/41807/buergerbeteiligung.pdf?command=downloadContent&filename=buergerbeteiligung.pdf>

**Lüttringhausen, M. (2000):** Stadtentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äußeren Neustadt. Bonn: Stiftung Mitarbeit. ISBN 3-928053-70-1.

**Märker, O.; Wehner, J. (2005):** Elektronische Formen der Bürgerbeteiligung. Vom „informativen Grundrauschen“ zu interaktiven Diskursangeboten – illustriert am Beispiel der Bauleitplanung. In: Hill, H. (Hrsg.): Kommunale Selbstverwaltung – Zukunfts- oder Auslaufmodell? Beiträge der 72. Staatswissenschaftlichen Fortbildungstagung vom 24. bis 26. März 2004 an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Berlin: Duncker und Humblot, S. 131–142. ISBN 3-428-11943-6.

**Märker, O.; Röder, S. (2007):** Anhang 2: Evaluation des Online-Moduls [www.buergerhaushalt-lichtenberg.de](http://www.buergerhaushalt-lichtenberg.de). In: Klages, H.; Daramus, C. (Hrsg.): Bürgerhaushalt Berlin-Lichtenberg: Partizipative Haushaltsplanaufstellung, -entscheidung und -kontrolle im Bezirk Lichtenberg von Berlin. Begleitende Evaluation des ersten Durchlaufs. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung, S. 207–273. ISBN 978-3-932112-87-4.

**Mitscherlich, A. (1965):** Die Unwirtlichkeit unserer Städte. Thesen zur Stadt der Zukunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp. ISBN 9783518420461.

**Mouffe, Ch. (2011):** „Postdemokratie“ und die zunehmende Entpolitisierung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 1–2, S. 3–4.  
**Download:** [http://www.bpb.de/publikationen/24Z5TG,0,Postdemokratie\\_und\\_die\\_zunehmende\\_Entpolitisierung\\_Essay.html](http://www.bpb.de/publikationen/24Z5TG,0,Postdemokratie_und_die_zunehmende_Entpolitisierung_Essay.html)



**Neuer-Miebach, T.; Blanc, M. (2005):** Überforderte Programme für überforderte Nachbarschaften. Reflexion über den Partizipationsgehalt der Politique de la Ville und des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“. In: Arbeitskreis Stadterneuerung an deutschsprachigen Hochschulen; Institut für Stadt- und Regionalplanung (Hrsg.): Jahrbuch Stadterneuerung 2004/05. Berlin: Universitätsverlag der TU, S. 311–328. ISBN 978-3798319585.

**Nolte, P. (2011):** Von der repräsentativen zur multiplen Demokratie. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 1–2, S. 5–12.  
**Download:** [http://www.bpb.de/publikationen/LP9CG8,0,Von\\_der\\_repr%4sentativen\\_zur\\_multiplen\\_Demokratie.html](http://www.bpb.de/publikationen/LP9CG8,0,Von_der_repr%4sentativen_zur_multiplen_Demokratie.html)

**Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik; Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft (Hrsg.) (2003):** Checklisten für Rahmenbedingungen und Qualitätskriterien partizipativer Verfahren im öffentlichen Bereich. Wien.  
**Download:** [http://www.oegut.at/downloads/pdf/p\\_arbeitsblatt1.pdf](http://www.oegut.at/downloads/pdf/p_arbeitsblatt1.pdf)

**Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik; Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft (Hrsg.) (2004):** Grenzen, Stolpersteine und Instrumentalisierung von Öffentlichkeitsbeteiligung. Wien.  
**Download:** [http://www.oegut.at/downloads/pdf/p\\_arbeitsblatt3.pdf](http://www.oegut.at/downloads/pdf/p_arbeitsblatt3.pdf)

**Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik; Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft (Hrsg.) (2004):** Der Nutzen Öffentlichkeitsbeteiligung aus der Sicht der AkteurInnengruppen. In: Arbeitsblätter zur Partizipation, Nr. 2. Wien.  
**Download:** [http://www.partizipation.at/fileadmin/media\\_data/Downloads/arbeitsblaetter/AB\\_2neu\\_franklin\\_v3\\_end.pdf](http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/arbeitsblaetter/AB_2neu_franklin_v3_end.pdf)

**Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik; Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Hrsg.) (2005):**

Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Zukunft gemeinsam gestalten. Wien.  
**Download:** [http://www.graz.at/cms/dokumente/10030916\\_422020/b60e8b12/Handbuch%20oeffentlichkeitsbeteiligung.pdf](http://www.graz.at/cms/dokumente/10030916_422020/b60e8b12/Handbuch%20oeffentlichkeitsbeteiligung.pdf)

**Paust, A. (2005):** Arbeitshilfe Bürgerbegehren und Bürgerentscheid. Ein Praxisleitfaden. Bonn: Stiftung Mitarbeit. ISBN 3-928053-74-4.  
**Download:** <http://www.buergerbegehren.de/leitfaden/index.html>

**Penta, L. (Hrsg.) (2007):** Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt. Hamburg: Edition Körber-Stiftung. ISBN 978-3-89684-066-0.

**Putnam, R. D. (1993):** Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. New Jersey: Princeton University Press. ISBN 978-0691037387.

**Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hrsg.) (o.J.):** Gewusst wie – Bürgerbeteiligung im Stadtteil. Ein Handbuch für (Groß)Gruppenmethoden. Berlin.  
**Download:** <http://www.eundc.de/pdf/09500.pdf>

**Reinert, A. (2003):** Bürger(innen)beteiligung als Teil der lokalen Demokratie. In: Ley, A; Weitz, L. (Hrsg.): Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch. Bonn: Stiftung Mitarbeit. ISBN 3-928053-84-1.

**Roth, R. (1999):** Lokale Demokratie „von unten“. In: Roth, R.; Wollmann, H. (Hrsg.): Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden. Opladen: Leske und Budrich, S. 2–23. ISBN 3-8100-2210-1.

**Runkel, P. (Hrsg.) (2010):** Baugesetzbuch. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Köln: Bundesanzeiger-Verlag. ISBN 978-3-89817-766-5.

**Scherb, A. (2008):** Der Bürger in der streitbaren Demokratie. Über die normativen Grundlagen politischer Bildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-16074-0.

**Schmidt-Eichstaedt, G. (1998):** Städtebaurecht. Einführung und Handbuch mit allen Neuerungen des Bau- und Raumordnungsgesetzes 1998. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer. ISBN 3-17-015341-2.

**Schröder, C. (2010):** Akteure der Stadtteilentwicklung. Wie Verwaltung, Politik und Bürgerschaft Beteiligung definieren. München: Oekom. ISBN 978-3-86581-139-4.

**Selle, K. (Hrsg.) (1996):** Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden/Berlin: Bauverlag. ISBN 3-7625-3216-8.

**Selle, K. (2007):** Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung – Auf dem Weg zu einer kommunikativen Planungskultur? Alltägliche Probleme, neue Herausforderungen. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 1, S. 63–71.  
**Download:** [http://www.bbr.bund.de/nn\\_23470/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2007/Heft01-Buergermitwirkung.html](http://www.bbr.bund.de/nn_23470/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2007/Heft01-Buergermitwirkung.html)

**Senatskanzlei Berlin (Hrsg.) (1995):** Verfassung von Berlin vom 23. November 1995, zuletzt geändert durch das zehnte Gesetz zur Änderung der Verfassung von Berlin vom 17. Dezember 2009.  
**Download:** <http://www.berlin.de/rbmskzl/verfassung/>

**Senatsverwaltung für Inneres Berlin (Hrsg.) (2002):** E-Government im Land Berlin. Ziele, Strategie und Handlungsfelder einer interaktiven Verwaltung. Berlin.  
**Download:** <http://www.berlin.de/imperia/md/content/seninn/itk/masterplan1.pdf?start&ts=1291218709&file=masterplan1.pdf>

**Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin (Hrsg.) (2007):** Projektmanagementhandbuch – Der Leitfaden für Projekte in der Berliner Verwaltung. Berlin.  
**Download:** [http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler\\_service/projekthandbuch.html](http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler_service/projekthandbuch.html)

**Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin (Hrsg.) (2010):** Online-Angebote der Berliner Verwaltung. Berlin.  
**Download:** [http://www.berlin.de/imperia/md/content/verwaltungsmodernisierung/100305\\_aktualisierte\\_liste\\_online\\_angebote\\_im\\_land\\_berlin\\_version\\_1.1.1.pdf?start;ts=1286271687;file=100305\\_aktualisierte\\_liste\\_online\\_angebote\\_im\\_land\\_berlin\\_version\\_1.1.1.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/verwaltungsmodernisierung/100305_aktualisierte_liste_online_angebote_im_land_berlin_version_1.1.1.pdf?start;ts=1286271687;file=100305_aktualisierte_liste_online_angebote_im_land_berlin_version_1.1.1.pdf)

**Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport Berlin (Hrsg.) (1999):** Leitlinien für eine kinder- und jugendfreundliche Stadt. Berlin.  
**Download:** [http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-jugend/jugendpolitik/leitlinien\\_kinderfreundliche\\_stadt\\_1999.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-jugend/jugendpolitik/leitlinien_kinderfreundliche_stadt_1999.pdf)

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2004):** Der Quartiersfonds. Ein Berliner Modell der Bürgerbeteiligung. Berlin.  
**Download:** [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/download/OM\\_quartiersfonds.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/download/OM_quartiersfonds.pdf)

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2006):** Rahmen-Geschäftsordnung für Quartiersbeiräte in Gebieten der Sozialen Stadt Berlin (SenStadt Referat IV B, 22. Februar 2006 mit verschiedenen Überarbeitungen).  
**Download:** <http://www.quartiersmanagement-berlin.de/Quartiersraete-in-Berlin.3498.0.html>

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2007):** Urban Pioneers. Berlin. Stadtentwicklung durch Zwischennutzung. Berlin: Jovis. ISBN 978-3-939633-28-0.

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2008):** Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung – auf dem Weg zu einer integrierten Stadt(teil)entwicklung in Berlin. Ergebnisbericht März 2008. Berlin.

**Download:** [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/rahmenstrategie/download/ergebnisbericht\\_soczstadteilentw\\_2008.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/rahmenstrategie/download/ergebnisbericht_soczstadteilentw_2008.pdf)

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2009):** Bericht zur Lokalen Agenda 21. Berlin.

**Download:** <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/agenda21/>

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2009a):** Handbuch zur Sozialraumorientierung. Grundlage der integrierten Stadt(teil)entwicklung Berlin. Berlin.

**Download:** [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/rahmenstrategie/download/SFS\\_Handbuch\\_RZ\\_screen.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/rahmenstrategie/download/SFS_Handbuch_RZ_screen.pdf)

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.) (2009b):** Ergebnisbericht 2009. Teil C:

Grundlagen und Erfahrungen bei der Umsetzung der Sozialraumorientierung im Stadtteil. Berlin.

**Download:** [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/rahmenstrategie/download/TeilC\\_Ergebnisbericht\\_RSSE09.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/rahmenstrategie/download/TeilC_Ergebnisbericht_RSSE09.pdf)

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.); Gesine Schulze (Bearb.) (2010):** Die Quartiersräte im Quartiersmanagementverfahren – Hand out zum 3. Quartiersrätekongress am 20. März 2010. Berlin.

**Download:** <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/download.shtml>

**Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin (Hrsg.) (2006):** Hinweise zu Gender Budgeting in der Berliner Verwaltung. Berlin.

**Download:** [http://www.berlin.de/imperia/md/content/senatsverwaltungen/senwaf/gm/gender\\_budgeting\\_01\\_60\\_v2mercedesdruck\\_inhalt\\_endversion.pdf?start&ts=1244898973&file=gender\\_budgeting\\_01\\_60\\_v2mercedesdruck\\_inhalt\\_endversion.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/senatsverwaltungen/senwaf/gm/gender_budgeting_01_60_v2mercedesdruck_inhalt_endversion.pdf?start&ts=1244898973&file=gender_budgeting_01_60_v2mercedesdruck_inhalt_endversion.pdf)

**Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz Berlin (Hrsg.) (2004):** Freiwilligensurvey 2004. Ergebnisse und Trends für Berlin. Berlin.

**Download:** <http://www.berlin.de/imperia/md/content/bepportdownload/pdf/ehrenamt2004infratest.pdf>

**Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (o.J.):** Das gleichstellungspolitische Rahmenprogramm (GPR) 2008–2011. - Strategien für ein geschlechtergerechtes Berlin.

**Download:** <https://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-frauen/gpr.pdf>

**Siebel, W.; Ibert, O.; Mayer, H.-N. (1999):** Projektorientierte Planung – ein neues Paradigma? In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 3/4, S. 163–172.

**Download:** <http://www.baufachinformation.de/zeitschriftenartikel.jsp?z=1999129005195>

**Sinnig, H. (2008):** Integrierte Stadtentwicklung in Europa. Herausforderungen, Strategien und Perspektiven. In: Raumplanung, Heft 140, S.193–198.

**Download:** <http://www.ifr-ev.de/index.php?id=612>

**Sintomer, Y.; Herzberg, C.; Röcke, A. (2010):** Der Bürgerhaushalt in Europa – eine realistische Utopie? Zwischen partizipativer Demokratie, Verwaltungsmodernisierung und sozialer Gerechtigkeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-17083-1.

**Storl, K. (2009):** Bürgerbeteiligung in kommunalen Zusammenhängen. Ausgewählte Instrumente und deren Wirkung im Land Brandenburg. Potsdam: Universitätsverlag. ISBN 978-3-86956-016-8.

**Stratmann, E.-M. (2000):** In eigener Verantwortung. Quartiersbudgets in den Niederlanden. Ein Vorbild für die Entwicklung deutscher Stadtteile? In: Arbeitskreis Stadterneuerung an deutschsprachigen Hochschulen; Institut für Stadt- und Regionalplanung (Hrsg.): Jahrbuch Stadterneuerung 2000. Berlin: Universitätsverlag der TU, S. 71–90. ISBN 3-7983-1849-2.

**Vetter, A. (Hrsg.) (2008):** Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-15728-3.

**Vorwerk, V. (2009):** „Bürgerhaushalt und Gender Budgeting. In: Vorwerk, V. (Hrsg.): Bürgerhaushalt und Gender Budgeting – (wie) geht das zusammen?“ Dokumentation zum Symposium im Kölner Gürzenich am 05.06.2009. Köln, S. 13–28.

**Download:** <http://www.buergerwissen.de/pdf/2009-gender-bhh-bericht-druck.pdf>

**Walther, U.-J. (Hrsg.) (2002):** Soziale Stadt – Zwischenbilanzen. Ein Programm auf dem Weg zur sozialen Stadt. Opladen: Leske und Budrich. ISBN 3-8100-3592-0.

**Wendland, A. (2002):** Mitbestimmung oder Beteiligung im Laufstall? Zur Diskussion um Partizipation in der sozialen Stadtteilentwicklung. Bielefeld: Kleine. ISBN 978-3-89370-366-1

**Wesselmann, C. (2002):** Internet und Partizipation in Kommunen. Strategien des optimalen Kommunikations-Mix. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. ISBN 3-8244-4490-9.

**Wollmann, H.; Roth, R. (Hrsg.) (1999):** Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden. Opladen: Leske und Budrich. ISBN 3-8100-2210-1.

**ZebraLog (Hrsg.) (2007):** Dialog zur Erweiterung der Gedenkstätte Berliner Mauer. Arbeitsbericht. Stand 07.06.2007. Berlin.

**Download:** [http://www.berlin.de/mauerdialog/site/pictures/arbeitsbericht\\_mauerdialog.pdf](http://www.berlin.de/mauerdialog/site/pictures/arbeitsbericht_mauerdialog.pdf)

---

## INTERNETQUELLEN

**Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin:** Blitzumfrage zu unseren Internetseiten. O.O.

**URL:** <http://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/org/umwelt/umwelt/webfeedback.php> (12.02.2011).

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010):** Gender Mainstreaming. O.O.  
**URL:** <http://www.gender-mainstreaming.net> (05.11.2010).

**Bundeszentrale für politische Bildung (2010):** Methodenkoffer. O.O.  
**URL:** <http://www.bpb.de/methodik/5JRHMH,0,0,Methodendatenbank.html> (08.02.2011).

**Deutsches Kinderhilfswerk e.V. (2011):** Kinderfreundliche Stadtgestaltung.  
**URL:** <http://www.kinderfreundliche-stadtgestaltung.de> (27.01.2011).

**e-demokratie.org (2010):** E-Demokratie. Beiträge zur elektronischen Demokratie und Partizipation. O.O.  
**URL:** <http://www.e-demokratie.org/> (08.02.2011).

**e-konsultation.de (2010):** Mitreden über das Internet. O.O.  
**URL:** <http://www.e-konsultation.de/> (08.02.2011).

**Freie Universität Berlin – Arbeitsbereich  
erziehungswissenschaftliche Zukunftsforschung  
(2005):** Partizipation – Einführung. O.O.  
URL: <http://blk-demokratie.de/materialien/demokratiebausteine/programmthemen/partizipation-einfuehrung.html> (10.02.2011).

**Initiative eParticipation (2010):**

E-Partizipation. O.O.  
URL: <http://www.initiative-eparticipation.de/>  
(10.02.2011).

**Mehr Demokratie e.V. (2010):**

Mehr Demokratie! O.O.  
URL: <http://www.mehr-demokratie.de>  
(10.02.2011).

**Ministerium für Umwelt, Forschung und  
Verbraucherschutz; Ministerium für Bildung,  
Frauen und Jugend Rheinland-Pfalz (2011):**

Spielleitplanung. O.O.  
URL: <http://www.spielleitplanung.de> (16.02.2011).

**Österreichische Gesellschaft für Umwelt und  
Technik; Bundesministerium für Land- und  
Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft  
(2010):** Partizipation und nachhaltige Entwick-

lung in Europa. O.O.  
URL: <http://www.partizipation.at/> (10.02.2011).

**Senatsverwaltung für Inneres und Sport (2011):**

Electronic Government. O.O.  
URL: <http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung/glossar/#e> (02.02.2011).

**Senatsverwaltung für Inneres und Sport (2010):**

Historie der Verwaltungsmodernisierung  
im Land Berlin. O.O.  
URL: [http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung/historie\\_vm.html](http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung/historie_vm.html) (12.10.2010).

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (2011):**

Bebauungsplanverfahren. O.O.  
URL: <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/b-planverfahren/> (14.03.2011).

**Stiftung Haus der Geschichte der Bundes-  
republik Deutschland (o.J.):** Regierungs-  
erklärung des Bundeskanzlers Willy Brandt vom  
28. Oktober 1969:  
URL: [http://www.hdg.de/lemo/html/dokumente/KontinuitaetUndWandel\\_erklaerungBrandtRegierungserklaerung1969/index.html](http://www.hdg.de/lemo/html/dokumente/KontinuitaetUndWandel_erklaerungBrandtRegierungserklaerung1969/index.html) (03.03.2011).

**Stiftung Mitarbeit (2010):** Modelle und Methoden  
der Bürgerbeteiligung. O.O.

URL: <http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/103413/> (08.12.2010).

# FALLBEISPIELE

1

## STADT- UND FREIRAUMPLANUNG

z.T. mit E-Partizipation

Gedenkstätte  
Bernauer Straße –  
Mauerdialog  
(mit E-Partizipation)

Umnutzung des  
Flughafengeländes  
„Tempelhofer Feld“  
(mit E-Partizipation)

Umgestaltung des  
Nauener Platzes  
(mit Kinder- und  
Jugendbeteiligung)

2

## BÜRGERHAUSHALT

mit E-Partizipation

Bürgerhaushalt  
Lichtenberg  
(mit E-Partizipation)

Charretteverfahren  
im Schorfheideviertel  
Marzahn

Freiraumgestaltung am  
Gleisdreieck

Mediaspree:  
Bürgerentscheid  
„Spreeufer für alle!“

3

## BETEILIGUNG AN DER VERGABE VON STADTTEILBUDGETS

Das Berliner  
Quartiersräteverfahren

Schlaglicht: Verstetigung  
des Quartiersmanagement-  
gebietes Helmholtzplatz  
mithilfe bewohnergetragener  
Strukturen

4

## KINDER- UND JUGENDBETEILIGUNG

Schlaglicht:  
Kinder- und Jugend-  
parlament in  
Tempelhof-Schöneberg

5

## UNTERSTÜTZUNG VON NETZWERKEN UND BÜRGERSCHAFTLICHEM ENGAGEMENT

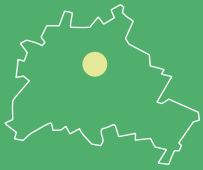
Stärkung von Nachbar-  
schaftsnetzwerken –  
„Weißenseer gestalten  
Weißensee“

Wriezener Freiraumlabor

Schlaglicht:  
Nachbarschaftsgärten –  
Wuhlegarten



# GEDENKSTÄTTE BERNAUER STRASSE – MAUERDIALOG (mit E-Partizipation)



## Zeitlicher Abriss

September 2005	› Beschluss zur Aufstellung eines Bebauungsplans entlang der Bernauer Straße zur Sicherung der künftigen Planungsziele
05.05.2006	› Vorbereitungsspaziergang
20.06.2006	› Beschluss über das „Gesamtkonzept für die Erinnerung an die Berliner Mauer“
20.06. – 05.07.2006	› Moderierter Onlinedialog
24.06. und 02.07.2006	› Mauerstreifzüge
05.09.2006	› Bürgerversammlung mit E-Meeting
06.09. – 13.10.2006	› Frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung im Rahmen des Bebauungsplans
2007	› Gestaltungs- und Realisierungswettbewerb
22.06. – 24.07.2008	› Erste öffentliche Auslegung des Bebauungsplans
26.07. – 27.08.2010	› Erneute öffentliche Auslegung des Bebauungsplans
2009 – 2012	› Ausbau des Gedenkortes Berliner Mauer

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

### Gesamtkonzept für die Erinnerung an die Berliner Mauer

Die Berliner Mauer ist seit ihrem Fall 1989 beinahe komplett aus dem Berliner Stadtbild verschwunden. Eins der drei größten noch existenten zusammenhängenden Stücke ist der Abschnitt an der Bernauer Straße im Stadtbezirk Mitte.

Mit dem Senatsbeschluss eines „Integrierten Gesamtkonzepts für die Dokumentation und Erinnerung an die Berliner Mauer“ sollen die drei örtlich voneinander getrennten Mauerabschnitte zu einer inhaltlich geschlossenen Gedenkstätte werden. Entsprechend ihrer Bedeutung wurden den Teilstücken aufeinander aufbauende Themen zugeordnet.

Der ca. 1,4 km lange Abschnitt entlang der Bernauer Straße soll hierbei der Erfahrungsort für die Instrumentarien einer Diktatur, Schauplatz für die Überwindung der Mauer und Dokumentationsstelle für den alltäglichen Umgang mit der Mauer sein.

Bei dem Gesamtkonzept für die Dokumentation und Erinnerung an die Berliner Mauer handelt es sich um ein relevantes stadtpolitisches Thema, das ein gewisses Konfliktpotenzial birgt, da es verschiedene, teilweise entgegengesetzte Ansprüche an den Raum gibt:

- › Zusammenwachsen von Ost und West
- › Rückgabe enteigneter Grundstücke
- › Raum als Naherholung
- › Realität des Todesstreifens
- › touristische Sehenswürdigkeit mit stark steigendem Zulauf
- › Dokumentation der Zeitgeschichte
- › Wahrung der Friedhofsruhe

### Zeitpunkt der Beteiligung

Zum Zeitpunkt der Beteiligung war das Gesamtkonzept für die Erinnerung an die Berliner Mauer zwar bereits beschlossen, es enthielt aber noch keine Vorgaben zur konkreten Umsetzung der Erinnerung vor Ort, sondern definierte vielmehr die wichtigen Erinnerungsorte und deren Bedeutung innerhalb des Gesamtkonzeptes. Im Vorfeld der Beschlussfassung des Gesamtkonzeptes wurde bereits zur Sicherung künftiger Planungsziele im September 2005 die Aufstellung eines Bebauungsplanes entlang der Bernauer Straße durch den Senat beschlossen. Der inhaltliche Entwurf des Bebauungsplanes wurde auf der Grundlage des Gesamtkonzeptes konkretisiert, enthielt aber zum Zeitpunkt der Bürgerbeteiligung lediglich Aussagen zu den von Bebauung frei

zu haltenden Flächen sowie zu Wegebeziehungen entlang des ehemaligen Postenweges und war die Grundlage dafür, den Ankauf notwendiger Grundstücke für die Mauergedenkstätte vorzubereiten.

Die Bürgerbeteiligung zu diesem Zeitpunkt sollte die Bedürfnisse und Anforderungen für verschiedene Zielgruppen an die Gestaltung einer nationalen Gedenkstätte transparent machen und eine breit angelegte Diskussion über den Inhalt und die Form der Erinnerung an die Berliner Mauer ermöglichen und war dem formellen Beteiligungsverfahren des Bebauungsplanverfahrens vorgeschaltet.

Die Ergebnisse dieser informellen Beteiligung sollten als Vorgaben in den landschaftsarchitektonischen Realisierungswettbewerb und in die weitere Konkretisierung des Bebauungsplanes einfließen.

### Ziele und Zielgruppen der Beteiligung

#### Ziele

- › Vorstellung des Vorhabens gegenüber der Öffentlichkeit, vor allem bei den Anwohnerinnen und Anwohnern
- › Meinungsbild zu den Plänen abfragen
- › städtebauliche und gestalterische Anregungen für die konkrete Umsetzung einholen
- › Erarbeitung von Entwicklungsstrategien, die durch möglichst viele Gruppen unterstützt werden
- › Herausarbeitung der konkurrierenden Nutzungs- und Gestaltungsansprüche
- › Ermutigung aller relevanten Personengruppen zur Beteiligung durch die Verwendung eines zielgruppenspezifischen Methodenmixes
- › Unterstützung der formalen Beteiligung im Rahmen des zukünftigen Bebauungsplanverfahrens durch Erkenntnisgewinn über zu beachtende Kriterien

#### Zielgruppen

- › Die im Gebiet Ansässigen (nicht homogen, da Sozialstruktur auf Ost- und Westseite weiterhin unterschiedlich; Westseite: Alteingesessene mit teilweise starkem persönlichem Bezug zum Ort)
- › Grundstückseigentümer und -eigentümerinnen (Gebiete wurden im Rahmen des Mauerbaus enteignet)
- › Bewohner und Bewohnerinnen der angrenzenden Quartiersmanagementgebiete und des Sanierungsgebietes (Gebiet ist unterversorgt mit Frei- und Erholungsflächen)
- › Berliner Politik- und Geschichtsinteressierte
- › Touristen als Außenperspektive

## Prozesssteuerung

### Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

Das Bebauungsplanverfahren war nach Beschluss des Senates in die Verantwortung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung übergeben worden. Dazu gehörte neben der Verantwortung für die Schaffung des Bau- und Planungsrechtes auch die Aufgabe, die nachfolgenden Gestaltungswettbewerbe auszuloben und die Grundstücksverfügbarkeit sicherzustellen. Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung übernahm die Finanzierung von  $\frac{2}{3}$  der Kosten für das vorgeschaltete informelle Beteiligungsverfahren und trat damit als (einer von zwei) Auftraggebern auf. Dieses Beteiligungsverfahren war von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung initiiert, um die Bedürfnisse von Bewohnern und Bewohnerinnen vor Ort ebenso wie die von Gebietsfremden (Gesamtberlinerinnen und -berliner, Touristen) einzubeziehen.

### Abteilung für kulturelle Angelegenheiten der Senatskanzlei

Die Abteilung für kulturelle Angelegenheiten der Senatskanzlei war inhaltlich für das „Integrierte Gesamtkonzept für die Dokumentation und Erinnerung an die Berliner Mauer“ verantwortlich und daher im Verfahren als wichtiger Kooperationspartner in die Definition von Fragestellungen und Zielen der Bürgerbeteiligung involviert.

### Stiftung für die Aufarbeitung der DDR-Diktatur/

#### Dokumentationszentrum Berliner Mauer/Verein Berliner Mauer

Das Dokumentationszentrum Berliner Mauer, vertreten durch die Stiftung zur Aufarbeitung der DDR-Diktatur und den Verein Berliner Mauer, war stark inhaltlich involviert. Zusätzlich übernahm die Stiftung  $\frac{1}{3}$  der Finanzierungskosten und war damit ebenfalls Auftraggeberin der vorgeschalteten Bürgerbeteiligung.

Alle Hauptbeteiligten waren gleichermaßen in die inhaltliche Ausrichtung des Beteiligungsverfahrens eingebunden, vertraten dabei jedoch unterschiedliche Positionen und verschiedene thematische Schwerpunkte. Zur Koordination wurden Treffen gemeinsam mit allen Hauptbeteiligten und dem beauftragten Planungsbüro durchgeführt, bei denen die Ziele und das (weitere) Vorgehen kontinuierlich miteinander ausgehandelt und abgestimmt wurden.

## Durchführung der Bürgerbeteiligung

### Vorbereitung mit Interessierten, Eigentümerinnen und Eigentümern

Vor dem öffentlichen Start der Bürgerbeteiligung wurde eine **Wahrnehmungswerkstatt** als Vorbereitungsspaziergang mit lokalen Aktiven durchgeführt. Das Ziel war, einen Überblick über die verschiedenen Interessen zu erhalten und das Konfliktpotenzial schon im Vorfeld der eigentlichen Beteiligung zu reduzieren. Die Teilnehmenden waren Vertreterinnen und Vertreter des Quartiersmanagements, des Vereins Berliner Mauer, der Landes- und Bezirksverwaltungen, der TU Berlin und TU Cottbus sowie Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer entlang der Bernauer Straße.

Die Teilnehmenden benannten ihren persönlichen Bezug, Interessen, Konfliktpunkte und offene Fragen zur Berliner Mauer bzw. deren Gedenkstätte. Gemeinsam wurden die späteren Mauerstreifzüge mit den Bürgerinnen und Bürgern vorbereitet, Stationen und Inhalte benannt. Die Ergebnisse wurden durch Videomitschnitte und Mitschriften gesichert, die im Nachhinein ausgewerteten Aussagen bildeten zusammen mit dem Erweiterungskonzept zur Bernauer Straße die Grundlage für die Gestaltung von Mauerstreifzügen.

Die Konflikte der verschiedenen Bevölkerungsgruppen wurden so schon im Vorfeld thematisiert und ausgetragen. Es konnten gemeinsame Ziele und Fragestellungen gefunden werden, die in das Beteiligungsverfahren übernommen wurden.

### Beteiligungsangebote für Bürgerinnen und Bürger

Den zentralen Bestandteil der Beteiligung stellte ein **Onlinedialog** dar. Damit sollte in einer ersten Phase während eines 14-tägigen Zeitraums eine aktive Onlinediskussion ermöglicht werden. In der zweiten Phase sollte nachfolgend und in Auswertung der Ergebnisse der Onlinediskussion eine dauerhaft zugängliche Plattform für die Übermittlung aktueller Informationen und der aktiven Begleitung des Planungsprozesses geschaffen werden. Die Onlinediskussion wurde 8 Stunden am Tag über eine Dauer von 14 Tagen extern moderiert und die Beiträge wurden redaktionell überarbeitet und zu Themenclustern zusammengefasst, um einen strukturierten Diskussionsablauf und eine faire, ergebnisorientierte Gesprächskultur zu erreichen. Gegenstand der Beiträge waren neben Meinungsäußerungen zu den bekannten Planungen auch Emotionen, Erinnerungen und persönliche Geschichten. Der neutrale Raum war ein guter Rahmen, um sich zu äußern, ohne sich zwangsläufig mit einem Gegenüber auseinandersetzen zu müssen. Das Onlineforum besuchten ungefähr 10.000 Menschen, davon 237 registrierte Benutzer und Benutzerinnen. Insgesamt wurden 360 Forumsbeiträge geschrieben. Der Altersschwerpunkt lag ungefähr zwischen 35 und 45 Jahren, insgesamt gab es 68 % männliche und 32 % weibliche registrierte Teilnehmende, davon 57 % aus der direkten Nachbarschaft.

Ein gemeinsames Ergebnis aus dem Onlinedialog war eine Art Wiki-Artikel, der durch die Beteiligten umformuliert und weiterentwickelt werden konnte. Eine Zusammenfassung wurde zu jedem Themencluster durch die Moderation erarbeitet.

Parallel zum Onlinedialog fanden jeweils an den Wochenenden zwei **Mauerstreifzüge** statt. Ziel war es, die Möglichkeit zur Diskussion und Meinungsäußerung für die Menschen zu geben, die keinen Internetzugang besitzen oder auf diesem Wege nicht erreicht wurden. Die Mauerstreifzüge waren als informativer Spaziergang gestaltet und die Ergebnisse aus den Gesprächen wurden anschließend ebenfalls in den Onlinedialog eingestellt. An den Spaziergängen nahmen insgesamt 2.000 Personen teil, vorwiegend ältere Menschen und Familien aus der Nachbarschaft.

Zum Abschluss der Bürgerbeteiligung wurde eine **Bürgerversammlung mit TED-Meeting** durchgeführt, die gleichzeitig die Startveranstaltung für die formelle frühzeitige



Beteiligung im Rahmen des Bebauungsplanverfahrens war. Die anwesenden Bürgerinnen und Bürger konnten die Ergebnisse aus dem Onlinedialog per Knopfdruck gewichten. An der Veranstaltung nahmen 68 Anwohnerinnen und Anwohner teil. Bei der Befragung wurden zunächst allgemeine Daten zu Alter, Geschlecht und Herkunft abgefragt, die noch in der Veranstaltung mit den Antworten zu inhaltlichen Fragen gekreuzt werden konnten. Die Möglichkeit zur anonymen Stimmabgabe stellte sicher, dass alle Teilnehmenden zu Wort kamen und die Diskussion nicht durch Minderheiten instrumentalisiert werden konnte. Die Veranstaltung wurde sowohl von den Bürgerinnen und Bürgern als auch von den Verwaltungsabteilungen als sehr informativ und erkenntnisreich erlebt.

### Ergebnisse und weiterer Verlauf

Während des Beteiligungsprozesses wurden Stimmungen und Meinungen generell zur Geschichte und zu persönlichen Erlebnissen mit der Mauer, aber auch Ideen für die anschließende Umsetzung der Gedenkstätte erfasst. Erkenntnisse daraus waren u.a.

- › Dokumentation von persönlichen Erlebnissen (Zeitzeugen und -zeuginnen)
- › Wunsch danach, dass der Dialog auch prozessübergreifend fortgesetzt wird
- › Wunsch nach Dokumentation der Berichte von Grenzern und ihren Vorgesetzten
- › Grundsätzliche Zustimmung zur Erweiterung der Gedenkstätte
- › Forderung, die übrig gebliebenen Mauerstücke am Ort zu erhalten

Alle Ergebnisse aus der Bürgerbeteiligung sind in die weitere Bearbeitung des Bebauungsplanes eingeflossen, soweit der Konkretisierungsgrad es zuließ. Sie wurden hier gleichwertig mit den Anregungen aus der formellen verfahrensbegleitenden Bürgerbeteiligung behandelt. Im Rahmen der frühzeitigen Öffentlichkeitsbeteiligung waren 30 zusätzliche Anregungen eingegangen, sodass das Bebauungsplanverfahren relativ unkompliziert durchgeführt werden konnte.

Gleichzeitig flossen die Ergebnisse in den Realisierungswettbewerb zur Gestaltung der Gedenkstätte ein.





Zum Zeitpunkt der beabsichtigten baulichen Umsetzung der Gedenkstättenplanung bzw. dem Baubeginn auf Grundstücken, für die Bebauungen vorgesehen waren, traten in erheblichem Maße Konflikte mit den bereits dort ansässigen Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern sowie mit anderen Menschen aus der Nachbarschaft auf. Hierfür gab es verschiedene Gründe: Einerseits war ein Teil dieser Personen zum Zeitpunkt der Beteiligung noch gar nicht vor Ort. Andererseits gab es durch die sehr frühzeitige Beteiligung noch einen sehr hohen Abstraktionsgrad der Planung, die erst durch die nachfolgenden Wettbewerbe und durch die das Bebauungsplanverfahren begleitenden Gutachten konkretisiert werden konnte. Bestimmte Umsetzungsschritte (wie z.B. der Ankauf des Postenweges im zu bebauenden Bereich durch das Land Berlin) waren zum Beteiligungszeitpunkt zwar als Planungsgrundsatz bekannt, wurden jedoch aufgrund einer zum damaligen Zeitpunkt noch ungesicherten Finanzierung in ihren Konsequenzen von den betroffenen Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern sowie den Anrainern und Anrainerinnen nicht in angemessener Weise ernst genommen. Andere Planungen wie die Neubebauung entlang der Bernauer Straße wurden erst später im Rahmen eines städtebaulichen Begutachtungsverfahrens konkretisiert und waren daher zum Zeitpunkt der Beteiligung noch nicht bekannt. Dadurch ergaben sich im weiteren Planungsverlauf neue Konfliktfelder. Für 2011 beabsichtigt die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung gemeinsam mit der Stiftung und mit den privaten Interessengruppen, differenzierte Mediationsgespräche durchzuführen.

## Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache

Die Onlineplattform für die Beteiligung im Internet war gleichzeitig ein zentrales Element der Öffentlichkeitsarbeit, über das Informationen rund um das Thema Mauer und das Plangebiet zur Verfügung gestellt wurden. Daneben wurden gezielt Maßnahmen ergriffen, um die breite Öffentlichkeit auf das Verfahren aufmerksam zu machen: Pressemitteilungen, Onlinewerbung beispielsweise auf [www.berlin.de](http://www.berlin.de) und die Einbindung prominenter Fußballer (Hertha BSC).

Die lokale Bevölkerung wurde über Flyer mit einer Beschreibung von Thema und Anliegen und dem Hinweis auf die Beteiligungsmöglichkeiten informiert. An zentralen Orten wie dem Dokumentationszentrum Berliner Mauer und bei Veranstaltungen bestand die Möglichkeit, sich in Mailinglisten einzutragen. Über diesen Weg wurden Informationen und Einladungen zu den Beteiligungsangeboten versandt und eine längerfristige (zumindest informative) Bindung zu den Beteiligten aufgebaut. Darüber hinaus wurde gezielt mit lokalen Einrichtungen und Initiativen zusammengearbeitet und deren Kontakte und Informationsangebote wurden genutzt, um die Informationen möglichst gezielt auch in bestimmte Zielgruppen zu tragen.

Um Jugendliche zu erreichen, wurden besondere Bemühungen unternommen: Hierzu gehörte die Einbindung lokaler Sportprominenz (Fußballer von Hertha BSC) in die Öffentlichkeitsarbeit, aber auch die Anwendung spezieller Beteiligungsmethoden, wie z.B. ein themenbezogener Workshop mit Schülerinnen und Schülern der 11. Klasse einer angrenzenden Schule.

## Evaluation

### Chancen des Verfahrens

- ▶ Der Mix aus Onlinedialog und Vor-Ort-Angeboten unterstützte das Erreichen der relevanten Zielgruppen. Vor allem in der Onlinediskussion konnten die Themen gut gestreut werden und im Vergleich zu einer Bürgerversammlung mehr Aufmerksamkeit erhalten.
- ▶ Der größte Effekt entstand durch die Information – die Zahl der Leserinnen und Leser im Onlinedialog war sehr hoch und zeigte das grundsätzliche Interesse am Thema „Mauer“. Dieses Bedürfnis wurde anschließend durch die Stiftung Berliner Mauer und die Kulturabteilung der Senatskanzlei anerkannt und die Informationsangebote wurden ausgebaut.
- ▶ Positiv am Verfahren waren die frühe Klärung der gemeinsamen Ziele, die Abfrage der Bedürfnisse und Erwartungen der beteiligten Bürgerinnen und Bürger sowie die enge Verknüpfung mit dem anschließenden Bebauungsplanverfahren.



## Stolpersteine im Verfahren

- › Sommer 2006 = Fußball WM in Deutschland: Die Massenmedien sind voll mit WM-Berichterstattungen. Als Reaktion wurden Äußerungen stadinterner, prominenter Fußballer zur Berliner Mauer verwendet. Auch die Mauerstreifzüge orientierten sich an den Spielterminen der WM.
- › Die Einbeziehung von zwei Verwaltungsabteilungen sowie der Stiftung zur Aufarbeitung der DDR-Diktatur, des Vereins Berliner Mauer und des Dokumentationszentrums in die Prozessgestaltung erzeugte einen hohen Abstimmungsbedarf. Die Positionen waren so unterschiedlich, dass ein Konsens nur über die gemeinsame kontinuierliche Diskussion hergestellt werden konnte und auch keine einheitliche Vertretung gegenüber dem beauftragten Planungsbüro bestimmt werden konnte. Das Ergebnis wurde zuletzt jedoch als großer gemeinsamer Erfolg erlebt und legte den Grundstein für eine weitere gut funktionierende Zusammenarbeit.

## Fazit

- › Ein der formalen frühzeitigen Beteiligung vorangestellter informeller Beteiligungsprozess kann die spätere Durchführung des Planungsprozesses entlasten, da kritische Stimmen bereits zu Wort gekommen sind und in strukturierter und öffentlicher Form bearbeitet werden können.
- › Die aktive und offensive Information über Planungsvorhaben und das Angebot zum Dialog stärkt die Akzeptanz in der Bevölkerung.
- › Ein Onlinedialog ermöglicht eine öffentliche Debatte zu einem kontroversen Thema und die frühzeitige Anhörung kritischer Stimmen. Dies findet in strukturierter und ausführlicherer Form statt, als es eine punktuelle Bürgerversammlung ermöglichen könnte. Der lokale Bezug kann durch ergänzende Beteiligungsmethoden hergestellt werden.
- › Ein wesentlicher Erfolgsfaktor besteht darin, dass die Verwendung der Ergebnisse frühzeitig festgelegt, kommuniziert und später verbindlich umgesetzt wird.
- › Sind verschiedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer inhaltlich und organisatorisch verantwortlich, dann sind kontinuierliche Auseinandersetzungen über die Ziele und Vorgehensweisen notwendig.

## Fakten

<b>Bezirk</b>	Mitte
<b>Laufzeit</b>	Mai – September 2006
<b>Finanzierung</b>	Insgesamt ca. 40.000 € (das entspricht ca. 4 € pro beteiligter Bürgerin und beteiligtem Bürger) inkl. Öffentlichkeitsarbeit, Moderation, Auswertung und Erstellung eines statischen Internetangebotes. Ca. 80 Arbeitsstunden der verantwortlichen Mitarbeiterin in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung für die Koordinationsleistung zwischen Juni und September.
<b>Teilnehmende</b>	ca. 10.000 Besucherinnen und Besucher des Internetforums, davon 237 registrierte Benutzerinnen und Benutzer

## Kontakt/Informationen

### Kontakte

#### **Senatsverwaltung für Stadtentwicklung**

Referat II A – Städtebauliche Projekte und Investitionsvorhaben  
Frau Anina Böhme  
(Ansprechpartnerin für den Onlinedialog)  
Am Köllnischen Park 3  
10179 Berlin  
E-Mail: [anina.boehme@senstadt.berlin.de](mailto:anina.boehme@senstadt.berlin.de)

#### **Verein Berliner Mauer**

Gedenkstätte Berliner Mauer  
Bernauer Straße 111, 13355 Berlin  
Telefon: 030/4641 030  
E-Mail: [info@berliner-mauer-gedenkstaette.de](mailto:info@berliner-mauer-gedenkstaette.de)  
[www.berliner-mauer-dokumentationszentrum.de](http://www.berliner-mauer-dokumentationszentrum.de)

#### **Zebralog GmbH & Co. KG**

(Konzeption und Umsetzung)  
Frau Daniela Riedel  
Chausseestraße 8, Aufgang E, 10115 Berlin  
Telefon: 030/2005 4026 0  
E-Mail: [riedel@zebralog.de](mailto:riedel@zebralog.de)  
[www.zebralog.de](http://www.zebralog.de)

in Zusammenarbeit mit:  
**sally below cultural affairs**  
(Öffentlichkeitsarbeit und Organisation der Bürgerspaziergänge)  
[www.sally-below-ca.de](http://www.sally-below-ca.de)

### **Agentur für Landschaftserlebnis und Kunst**

(Durchführung und Konzipierung Vorbereitungsspaziergang)  
[www.wahrnehmungswerkstaetten.de](http://www.wahrnehmungswerkstaetten.de)

### Internet

Der Verlauf des Onlinedialoges kann über die Informationen auf der Internetseite [www.berlin.de/mauerdialog](http://www.berlin.de/mauerdialog) nachverfolgt werden.

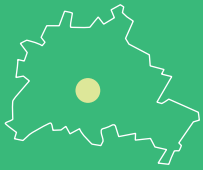
### Literatur/Presse

Dr. Fierl, T. (2006): Gesamtkonzept zur Erinnerung an die Berliner Mauer: Dokumentation, Information und Gedenken. Stand: 12.06.2006. Berlin.

Haller, C. (2006): Medienübergreifende Bürgerbeteiligung, Berlin (Diplomarbeit TU Berlin).

Zebralog (2007): Dialog zur Erweiterung der Gedenkstätte Berliner Mauer – Arbeitsbericht. Stand: 07.06.2007. Berlin.

# UMNUTZUNG DES EHEMALIGEN FLUGHAFENGELÄNDES ZUR „TEMPELHOFFER FREIHEIT“ (mit E-Partizipation)



## Zeitlicher Abriss

1994	› Rahmengutachten für mögliche Nachnutzungen
1995	› Konzeptwerkstatt
1996	› Bekanntgabe der Schließung
1998	› Masterplan „Zukunft Tempelhofer Feld“
2007	› Ideenwerkstatt
2007	› Bürgerbeteiligung zur Ideengewinnung „Tempelhofer Freiheit“
18.05.2007	› Freiheit 1: „Blick von außen“ – Auftaktveranstaltung
23.05. – 21.07.2007	› erste Phase Onlinedialog – „Was braucht Berlin an diesem Ort?“
06.10.2007	› Freiheit 2: „Blick von innen“ – Zugang zum Gelände
06.10. – 02.11.2007	› zweite Phase Onlinedialog – Diskussion von Ideen
21.11.2007	› Freiheit 3: „Bürgerversammlung“ – Diskussion der Ergebnisse aus dem Internetdialog und Honorierung der drei besten Ideen
Juni 2008	› Freiheit 4: „Ergebnisse“ – erarbeitete Konzepte werden vor Ort präsentiert und diskutiert
2008	› Volksentscheid mit dem Ziel der Offenhaltung
01.09. – 06.2008	› frühzeitige Beteiligung zur Änderung des FNP
29.09. – 24.11.2008	› städtebaulicher-landschaftsplanerischer Wettbewerb „Prozessuale Stadtentwicklung Tempelhofer Feld – Columbiaquartier“
31.10.2008	› Schließung des Flughafens
Sommer 2009	› Umfrage unter Bewohnerinnen und Bewohnern und Fokusgruppen
03. + 04. / 10. + 11.10.2009	› Beteiligung „Parklandschaft Tempelhof“
März 2010	› Auslobung des landschaftsplanerischen Wettbewerbs „Parklandschaft Tempelhof“

08.05.2010	› Öffnung des Geländes für die Öffentlichkeit
17.05.2010	› Start des rollenden Verfahrens zur Auswahl von Zwischen- und Pioniernutzungen
14.06.2010	› erste Abgabefrist für Bewerbungen für Zwischen- und Pioniernutzungen
07.07.2010	› Fachgremium zur Entscheidung über Zwischen- und Pioniernutzungen
13.07.2010	› politisches Entscheidungsgremium für die ersten 25 Zwischen- und Pioniernutzungen
28. + 29.08.2010	› Ausstellung von 6 Wettbewerbsbeiträgen des landschaftsplanerischen Wettbewerbs „Parklandschaft Tempelhof“
30.09.2010	› Pressekonferenz zur Präsentation der Leitbilder sowie der Zwischen- und Pioniernutzungen als Impulse für eine sukzessive und prozessorientierte Entwicklung langfristiger Planungsvorhaben
05.01.2011	› zweite Abgabefrist für Bewerbungen für Zwischen- und Pioniernutzungen
Frühjahr 2011	› Eröffnung der Pionierfelder mit den Pioniernutzenden aus Verfahren 1

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

### Geschichtlicher Rückblick

Vom kaiserlichen Paradeplatz über Exerzierfeld und Ausflugsort bis hin zur Pferderennbahn – das „Tempelhofer Feld“ unterlag im Laufe der Zeit den unterschiedlichsten Nutzungen. Im Jahr 1922 begann der Bau des Flughafens, welcher in den 1930er-Jahren während des Nationalsozialismus weiter vorangetrieben wurde. Die heutige Anlage mit dem monumentalen Gebäude lässt sich auf den im Jahr 1943 begonnenen Bau des neuen Großflughafens Tempelhof nach Plänen von Ernst Sagebiel zurückführen. Der Rohbau war nach 18 Monaten fertiggestellt und Tempelhof galt damals als der größte Flughafen der Welt.

Mit dem Kriegsbeginn im Jahr 1939 wurden der zivile Flugverkehr und einige Jahre später auch die bis dato andauernden Bauarbeiten eingestellt. Nach Beendigung des Zweiten Weltkrieges diente das Gelände zunächst vorrangig als Stützpunkt der Alliierten.

Einen Bedeutungswandel erfuhr der Flughafen während der sowjetischen Blockade 1948/1949. Hier nahm der Flughafen im Zusammenhang mit der sogenannten Luftbrücke eine wichtige Funktion für die Versorgung der Berliner Bevölkerung ein und wurde so zum Symbol für den Widerstandswillen.

Der zivile Flugbetrieb wurde zwischen 1950 und 1975 wieder aufgenommen. Nach der Eröffnung des Flughafens Tegel wurde der innerstädtische Flughafen für den zivilen Luftverkehr erneut vorübergehend geschlossen. Erst in den 1980er-Jahren wurde Tempelhof für den Geschäftsreiseverkehr mit kleinen Passagiermaschinen wieder geöffnet.

## Rahmenbedingungen

Die Schließung des Flughafens ist seit 1996 mit dem Beschluss des Ausbaus des Flughafens Schönefeld als Großflughafen Berlin Brandenburg International (BBI) politisch verabredet.

- › Das innerstädtische Gelände des ehemaligen Flughafens Tempelhof umfasst eine Größe von 386 ha und liegt zwischen den dicht bebauten heutigen Bezirken Neukölln, Friedrichshain-Kreuzberg und Schöneberg-Tempelhof.
- › Aufgrund seiner historischen Bedeutung, der Größe und Lage ist das Flughafengelände von entscheidender Bedeutung und soll im Stadtkontext für die Bevölkerung erlebbar bleiben.
- › Die damalige Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umweltschutz beauftragte 1994 die Büros Hentrich-Petschnigg & Partner (HPP) gemeinsam mit den Landschaftsarchitekten Seebauer, Wefers und Partner mit einem ersten Rahmengutachten für mögliche zukünftige Nachnutzungen.
- › 1995 wurde eine international besetzte Konzeptwerkstatt durchgeführt, mit folgenden Ergebnissen:
  - › Funktion des Geländes mit gesamtstädtischer Ausstrahlung
  - › Gestaltung des Entwicklungsprozesses offen und über einen großen Zeitraum hinweg
  - › Sicherung und Qualifizierung der Konzeptidee „Park“ als Ausgangspunkt für alle weiteren Planungen.
- › 1998/1999 entstand der Masterplan „Zukunft Tempelhofer Feld“ der Landschaftsarchitekten Dieter Kienast und Günther Voigt in Zusammenarbeit mit dem Berliner Architekten Bernd Albers. Bestimmendes Konzept ist hier das „Wiesenmeer“, ein zentraler Park, der von unterschiedlichen städtebaulichen Formationen umrahmt ist. Der Masterplan wurde zur Grundlage der aktuellen Flächennutzungsplandarstellung.
- › Änderung des Berliner Landschafts- und Artenschutzprogramms aufgrund der stadtklimatischen Bedeutung.
- › Die Diskussionen um die Schließung des Flughafens und die Nachnutzung des Areals stoßen auf großes öffentliches Interesse: In der Diskussion wird aus verschiedenen Gründen die Offenhaltung des Flughafens gefordert. Der 2008 durchgeführte Volksentscheid der Interessengemeinschaft City Airport Tempelhof sollte die Schließung verhindern. Der Entscheid scheiterte, da zwar mit 21,7 % mehr als die Hälfte der Wähler und Wählerinnen (35,6 %) für die Offenhaltung stimmten, jedoch die benötigten 25 % Wahlbeteiligung nicht erreicht wurden. Die Schließung des Flughafens erfolgte darauf planmäßig am 31. Oktober 2008.



## Ziele und Zielgruppen der Beteiligung

Die Entwicklung des Flughafengeländes Tempelhof hat eine berlinweite Bedeutung. Doch vor allem grenzt das Gelände an die drei Berliner Bezirke Friedrichshain-Kreuzberg, Neukölln und Schöneberg-Tempelhof an, die von den Veränderungen auf dem Tempelhofer Flugfeld am meisten profitieren/betroffen sind.

- › Anwohnerinnen und Anwohner der angrenzenden Bezirke, gesamtberliner Bevölkerung
- › zukünftige Nutzerinnen und Nutzer des Geländes (Sportvereine, Pioniernutzungen und Hobbysportlerinnen und -sportler)

## Prozesssteuerung

Am 30. Juni 2009 schließt das Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, mit der Adlershof Projekt GmbH einen Dienstleistungsvertrag zur Vorbereitung, Nachnutzung und für die Entwicklung des Gebietes „Tempelhofer Feld“. Tempelhof Projekt als Geschäftsfeld der Adlershof GmbH übernimmt die Aufgaben der Projektorganisation sowie die Prozesssteuerung und ist für die Gesamtentwicklungsplanung verantwortlich. Aufgabe bis Ende 2010 ist es, die bisherigen Planungen und Arbeiten auf dem Gelände des ehemaligen Flughafens Tempelhof zu analysieren, zusätzliche Ideen zu finden, ein geeignetes Leitbild für eine themenbezogene, gesamtgesellschaftliche Entwicklung zu erarbeiten und der Auftraggeberin einen Gesamtentwicklungsplan vorzuschlagen. Der Senat von Berlin beabsichtigt, eine landeseigene Gesellschaft Tempelhof Projekt GmbH zu gründen, auf die die bisherigen Aufgaben des Dienstleisters übertragen werden sollen. Die Feinabstimmung des Gesamtentwicklungsplans ist Grundlage für die Entscheidung im Parlament. Die Entwicklungsgesellschaft wird dann mit den treuhänderischen Aufgaben eines das Eigentum haltenden Entwicklungsträgers betraut.

Für die Entwicklung und das Management der „Tempelhofer Freiheit“ und damit für alle Aufgaben der Freiraumentwicklung ist die Grün Berlin GmbH als Servicegesellschaft des Landes Berlin eingesetzt. Aufgabe der Grün Berlin GmbH ist die langfristige Entwicklung und Realisierung der zukünftigen Parklandschaft, u.a. durch internationale Wettbewerbe und die Umsetzung nachhaltiger Konzepte.

Für die Verwaltung des Hauptgebäudes ist die BIM, die Berliner Immobilienmanagement GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft des Landes Berlin, als Geschäftsbesorger eingesetzt. Die Verwaltung und Entwicklung des Gebäudes soll nach Gründung der Tempelhof Projekt GmbH an diese übergeben werden.

In zwei- bis vierwöchigem Abstand finden inhaltlich differenzierte Projektbesprechungen statt, an denen die beiden Gesellschaften und weitere Akteurinnen und Akteure teilnehmen und wo die weitere Vorgehensweise abgestimmt wird. Je nach Bedeutungsgrad werden die Abteilungsleitungen der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, die Senatskanzlei oder die Senatorin in die Entscheidungsfindung eingebunden. Die Entscheidungsgrundlagen werden in einem breit angelegten ressort- und unternehmensübergreifenden Arbeitsprozess erstellt. Bei der Entwicklung einer effizienten und ressourcenbewussten Arbeitsstruktur wird der Fokus auf intelligente Schnittstellenbildung gelegt, um einen verantwortlichen Umgang mit den öffentlichen Mitteln zu garantieren.

## Durchführung der Beteiligung

### Bürgerbeteiligung zur Ideengewinnung „Tempelhofer Freiheit“ in 2007

2007 fand die Bürgerbeteiligung zur Zukunft des Geländes statt. Dabei konnten Anwohnerinnen, Anwohner und Interessierte ihre persönliche Meinung zur Gestaltung des Areals kundtun und über den aktuellen Stand der Planung diskutieren. Grundlage der Planung ist der Masterplan von 1998. In dem Konzept stellt die Entwicklung eines Parks das zentrale Element dar. Des Weiteren ist eine Ausweisung von Bauland geplant, die innovative Wohnformen und nachhaltigen Städtebau in den Randbereichen vorsieht.

Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger fand dabei durch einen zweistufigen Onlinedialog und öffentliche Veranstaltungen wie Ortsbegehungen, Ausstellungen und Vorträge unter dem Titel „Tempelhofer Freiheit“ statt.

Zwischen dem 23. Mai und dem 21. Juli 2007 wurde die **erste Phase des Onlinedialogs** durchgeführt. Ziele des Onlinedialogs waren: Beteiligung/Einbezug der Bevölkerung, Leitideen für kurz- und langfristige Nachnutzungen entwickeln, Interessierte über das Verfahren auf dem Laufenden halten und Transparenz schaffen, Vermittlung von Grundlagen und Informationen sowie die Schaffung einer positiven Grundstimmung.

Unter der Frage „Was braucht Berlin an diesem Ort?“ konnten Ideen für eine Nachnutzung formuliert und gesammelt werden. Als Ergebnis wurden zehn Kategorien für die zweite Onlinephase gebildet: 1. Grünfläche, Park, Natur, Gärten; 2. fliegerische Nut-

zungen; 3. Sport, Freizeit; 4. Events, Festplatz, Freizeitpark; 5. Unternehmen, Behörden; 6. Bildung, Forschung, Bibliothek; 7. Wohnen; 8. Museum, Erinnerung, Gedenkstätte; 9. Kunst, Kultur, soziale Projekte; 10. Übergreifendes. In den acht Wochen gab es 32.000 Besucherinnen und Besucher und 1.000 angemeldete Nutzerinnen und Nutzer des Angebots. Insgesamt wurden etwa 900 Ideen eingebracht, die in der zweiten Phase weiter bearbeitet werden konnten.

6. Oktober – 2. November 2007: **zweite Phase Onlinedialog** – In der zweiten Phase fand eine moderierte Diskussion der Ideen statt. Die Ideen konnten kommentiert, bearbeitet und bewertet werden. In den vier Wochen gab es insgesamt 36.000 Besucherinnen und Besucher und 1.400 angemeldete Nutzerinnen und Nutzer. Es entstanden weitere 400 Ideen, 81 Ideen aus der ersten Phase wurden wieder aktiviert und ausgearbeitet. Die Ideen konnten anschließend im Forum positiv und negativ bewertet werden. Diese Form der Bewertung führte jedoch dazu, dass Ideen strategisch abgewertet werden konnten, was vor allem durch diejenigen eingesetzt wurde, die jegliche Nutzung außer der Flughafennutzung ablehnten. Aus der Diskussion heraus entstand letztendlich eine „Top 10 Liste“, die bei einer abschließenden Bürgerversammlung zur Diskussion gestellt wurde.

21. November 2007: **Freiheit 3: Bürgerversammlung** – Die Ergebnisse aus dem Internetdialog wurden hier öffentlich diskutiert und drei Favoriten prämiert. Bei der Diskussion standen vier Themenbereiche im Mittelpunkt: Grün, Sport und Bewegung, Kreativwirtschaft sowie Wohnen. Die im Internet erarbeiteten Ideen wurden von Fachexperten und -expertinnen in ihrer Realisierbarkeit eingeschätzt und vom Publikum diskutiert.

### Ergebnisse

Im Rahmen der Beteiligung konnte eine Vielzahl an Ideen für die Nachnutzung des Areals generiert werden. Zwar waren viele der Ideen vom Protest gegen die Schließung geprägt und beinhalteten die Forderung nach einer weiteren Flugnutzung, jedoch konnten diese Beiträge durch die Bildung von Kategorien in einer Rubrik gesammelt werden, wodurch gleichzeitig der Raum für andere Ideen erweitert und die Potenziale einer flugfreien Nachnutzung betont werden konnten.

### Bürgerbeteiligung „Parklandschaft Tempelhof“ in 2009

#### Ziele

- › frühzeitiger Einbezug der Bevölkerung, vor allem jener aus den umliegenden Bezirken Friedrichshain-Kreuzberg, Neukölln und Schöneberg-Tempelhof in den Planungsprozess
- › Auskunft über die Geschichte des Flughafens und Vorstellung des aktuellen Planungsstandes in Form einer Ausstellung
- › Präsentation von Ergebnissen des Wettbewerbs „Columbia-Quartier“
- › Diskussion der grundlegenden Planungen der Senatsverwaltung
- › Vorbereitung für den landschaftsplanerischen Ideen- und Realisierungswettbewerb „Parklandschaft Tempelhof“



### Vorbereitung

Zur Vorbereitung wurde im Sommer 2009 eine repräsentative **Bürgerumfrage** im Einzugsbereich des ehemaligen Flughafengeländes und auch berlinweit beauftragt. Im Fragebogen wurden drei Themenkomplexe behandelt: Nutzung von Park- und Grünanlagen, Vorstellungen und Wünsche zur Gestaltung der „Tempelhofer Freiheit“ und die Aneignung von Parkanlagen durch bürgerschaftliches Engagement. Insgesamt beteiligten sich ca. 1.600 Personen an der Befragung. Parallel wurden zielgruppenspezifische Diskussionen, sogenannte **Fokusgruppen**, durchgeführt. Insgesamt wurden 17 solcher Gruppeninterviews mit insgesamt 138 Personen aus dem Einzugsgebiet geführt. Die Zielgruppen waren im Schwerpunkt Migrantinnen und Migranten, aber auch nicht migrantische Familien, Seniorengruppen, Freizeitsportlerinnen und -sportler, Ehrenamtliche, Quartiersbeiräte sowie Anwohnerinnen und Anwohner im allgemeinen.

### Durchführung

Die Bürgerbeteiligung „Parklandschaft Tempelhof“ fand an den Wochenenden des 3./4. und des 10./11. Oktober 2009 im Hangar 1 auf dem Flughafengelände statt. Hier konnten Informationen über die Pläne der Senatsverwaltung eingeholt und Wünsche und Anregungen geäußert werden. Die Bürgerbeteiligung diente als Vorbereitung für den landschaftsplanerischen Ideen- und Realisierungswettbewerb „Parklandschaft Tempelhof“. Mehr als 3.500 Besucherinnen und Besucher nahmen an diesen beiden Wochenenden teil.

Es gab verschiedene Informationsangebote:

- › Bei Rundgängen wurden die Besucherinnen und Besucher über das Flugfeld geführt und die Geschichte und die Ideen zur Nachnutzung erläutert.
- › Es gab eine Ausstellung zur Geschichte des Flughafengeländes.



Auch zur Beteiligung wurden verschiedene Angebote unterbreitet:

- › Die Besucherinnen- und Besuchergruppen konnten die Fragebögen aus der Bürgerumfrage ausfüllen – insgesamt wurden hier weitere 1.200 Fragebögen abgegeben.
- › In einem Forum wurde eine TED-Umfrage durchgeführt.
- › Im Workshopbereich wurden die Planungen vorgestellt und die Bürgerinnen und Bürger hatten die Möglichkeit, selbst eigene Karten und Pläne zu erstellen.
- › Auf Wunschzetteln konnten persönliche Ideen und Wünsche festgehalten werden.

### Ergebnisse

Im Rahmen der Bürgerbeteiligungswochenenden konnten konkrete Tendenzen der Nutzungswünsche herausgearbeitet werden: Ruhe und Entspannung standen dabei deutlich im Vordergrund, aber auch der Schutz von Natur und historischen Elementen wurde mehrheitlich befürwortet. Zudem kamen über die Wunschzettel viele weitere kreative Nachnutzungsideen zur Sprache. Die Fragebögen wurden empirisch ausgewertet. Es ließen sich drei Nutzungsprofile erkennen: Erholung und Naturerlebnis, sportliche Freizeitaktivitäten sowie die Parknutzung für soziale Interaktion und Kommunikation. Darüber hinaus konnten neue Erkenntnisse über die Ausstattungswünsche gewonnen werden, so wurden z.B. thematische Führungen und Möglichkeiten zur Naturbeobachtung gewünscht.

Die Ergebnisse wurden aufbereitet und als Empfehlungen in den landschaftsplanerischen Wettbewerb eingebracht. Zu den Wettbewerbsunterlagen gehörte auch die Dokumentation der Bürgerbeteiligung.

### Schrittweise Öffnung des „Tempelhofer Feldes“

Die beiden Wochenenden im Oktober stellten den ersten Schritt zur im Mai 2010 geplanten Öffnung der „Tempelhofer Freiheit“ für die Öffentlichkeit dar. Durch die Grün Berlin GmbH wurden erstmalig geführte Fuß-, Fahrrad- und Bustouren durch das Feld organisiert, die in der Folge kontinuierlich angeboten wurden.

In einem zweiten Schritt wurde am 4. Oktober eine Fläche südlich des Columbiadammes, auf der sich bereits zwei Softballfelder befanden, für den Vereinssport der Turngemeinde in Berlin (TIB) freigegeben.

Vor der endgültigen Öffnung musste das Feld nach allen Seiten erschlossen und Überreste der Flughafennutzung mussten demontiert und gesichert werden.

Am 8. Mai 2010 wurde das Gelände mit einem Fest eröffnet, bei dem auch zahlreiche Sport- und Freizeitaktivitäten durch verschiedene Initiativen angeboten wurden. Die Eröffnung wurde von vereinzelt Protesten der linken Szene begleitet, die sich gegen die Umzäunung und die begrenzten Öffnungszeiten zwischen Sonnenauf- und Sonnenuntergang aussprachen. Die Protestierenden versuchten, durch die Besetzung des Geländes die Öffnung zu erzwingen. Die Auseinandersetzungen konnten durch den Einsatz von Polizei- und Sicherheitskräften weitgehend friedlich aufgelöst werden. An der Umzäunung des Geländes wird aus Sicherheitsgründen festgehalten.



### Weiterführung der Beteiligung in 2010

**Besuchermonitoring:** Seit der Öffnung des Parks im Mai 2010 wurde das Nutzungsverhalten beobachtet und erfasst. Zusätzlich werden die Besuchenden auch befragt, z.B. nach ihrem Wohnort und ihren Aktivitäten auf dem Areal. So können wichtige Informationen über das reale Verhalten und damit auch über die realen Anforderungen an den zukünftigen Park erhoben werden. Erste Erkenntnisse daraus zeigen vor allem die Vielfalt der sportlichen Betätigungen, die auf der Fläche ausgeübt werden. Ebenfalls deutlich wird, dass viele Menschen mit dem Fahrrad kommen, mehr Männer als Frauen den Park besuchen und ältere Menschen diesen bisher wenig nutzen. Für letzteren Umstand liegen die Gründe vorwiegend im Fehlen von infrastrukturellen Angeboten wie Bänken und Toiletten. Diese Ergebnisse werden an Planerinnen und Planer weitergegeben.

Am 28. und 29. August 2010 fand ein **Bürgerdialogwochenende „Parklandschaft Tempelhof“** statt. Hierzu gehörte eine **Ausstellung der Wettbewerbsbeiträge** des landschaftsplanerischen Wettbewerbs. Zur Diskussion standen dabei die sechs ausgewählten Wettbewerbsbeiträge. Die Architekturbüros präsentierten ihre Entwürfe und wurden direkt mit den Fragen und Meinungen der Bürgerschaft konfrontiert. So gewannen sie Anregungen für die Überarbeitung ihrer Entwürfe. Die nicht ausgewählten Wettbewerbsbeiträge wurden parallel an einem anderen Ort ausgestellt.

Zusätzlich wurden Foren durchgeführt, bei denen am Samstag mit der Senatorin Ingeborg Junge-Reyer über bürgerschaftliche Beteiligung und am Sonntag mit dem Abteilungsleiter für Stadt- und Freiraumplanung Reiner Nagel über die Wettbewerbsbeiträge diskutiert werden konnte. Insgesamt nahmen an den Angeboten des Wochenendes rund 2.400 Bürgerinnen und Bürger teil. Zusammengefasst waren die wichtigsten Themen: die Bebauung des Feldes, Wasserflächen, die IGA 2017 sowie Sport- und Freizeitflächen.

## Entwicklung der „Tempelhofer Freiheit“ durch Pionier- und Zwischennutzungen

### Ideenwerkstatt

2007 wurde von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung eine Ideenwerkstatt einberufen, die auf Grundlage der ursprünglichen Masterplankonzeption von 1998 einen dynamischen Masterplan erstellen sollte. Neben der Senatsverwaltung waren sieben Planungsbüros beteiligt. Ziel war es, über mögliche Entwicklungsstände ein „Konzept zur integrierten Stadtentwicklung“ zu erarbeiten. Dabei sollten auch Pioniernutzungen als „Werkzeug zur Entwicklung des Standortes“ integriert werden. Die Ideenwerkstatt selbst sollte auch Ideen, Strategien und ein Konzept zu Zwischennutzungen erarbeiten.

Dieses Vorgehen bot sich gerade hier an, weil die Fläche sehr groß ist und die Interessen sehr komplex sind. Ein partizipatives und offenes Entwicklungsverfahren war notwendig. Die Vorteile einer Entwicklung mit Zwischen- und Pioniernutzungen liegen in der Erhöhung der Transparenz und der konkreten Einbindung von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren in die Standortentwicklung. Weiter können auf diesem Weg Angebote für die Öffentlichkeit geschaffen werden, die durch die öffentliche Hand selbst nicht zu leisten wären, und so gezielte Impulse für die langfristige und nachhaltige Entwicklung gegeben werden.

### Integration von Zwischen- und Pioniernutzungen in die Entwicklung der „Tempelhofer Freiheit“

Entlang des Randes des Tempelhofer Feldes wurden insgesamt sieben Pionierfelder mit unterschiedlichen Nutzungsschwerpunkten definiert, die sich an den zuvor entwickelten Leitbildern orientieren. 2010 wurde mit drei dieser Felder gestartet: Columbiadamm (kombinierte Sport- und Kulturnutzung), Oderstraße (Neuköllner Nachbarschaften), Tempelhofer Damm (Wissen und Lernen sowie umweltfreundliche Zukunftstechnologien).

Ideen für diese Zwischennutzungen stammen auch aus den verschiedenen Phasen der Bürgerbeteiligung: So wird bspw. der zweite Preis des Onlinedialogs ebenfalls umgesetzt. Seit dem 17. Mai 2010 besteht die konkrete Möglichkeit, Zwischennutzungsideen einzureichen. Es wurde ein rollendes Verfahren gestartet und jeweils ca. halbjährlich gibt es Stichtage, zu denen über die eingereichten Ideen entschieden wird. Dies erfolgt in einem zweistufigen Auswahlverfahren. Im Anschluss an eine formelle Vorprüfung der eingereichten Unterlagen auf Vollständigkeit wird in einem Fachgremium die politische Entscheidungsfindung vorbereitet. In der Fachjury sind die Senatsverwaltung mit den betroffenen Fachabteilungen, die drei Bezirke, lokale Partnerinnen und Partner (z.B. QM, Geschäftsstraßenmanagements) und externe fachliche Expertinnen und Experten (zu Zwischennutzungen, leitbildbezogenen Themen etc.) vertreten. Dem politischen Entscheidungsgremium gehören die Senatsbaudirektorin, die Staatssekretärinnen und Staatssekretäre für Wirtschaft und Finanzen sowie die politischen Vertreterinnen und Vertreter der Bezirke an.

Im ersten Auswahlverfahren in 2010 wurden 138 Bewerbungen eingereicht, 25 wurden während mehrerer Rundgänge durch die Fachjury ausgewählt. Nur wenige erhielten als „nicht leitbildrelevant“ oder „nicht geeignet“ eine Absage. Die meisten Bewerbungen – wie großflächige Bewerbungen, Bewerbungen, die nicht für die Starterflächen geeignet waren, und solche, die nur in Verbindung mit Gebäuden realisiert werden konnten – wurden bis zum kommenden Verfahren zurückgestellt. Ebenso Themengruppen, zu denen mehrere gleichwertige Bewerbungen eingegangen waren. Hier werden ggf. nach Abschluss des Wettbewerbs für die Parklandschaft und nach dem geplanten IGA-Wettbewerb gesonderte Auswahlgespräche geführt. Entwicklungsträgerinnen und -träger und Senatsverwaltung behalten sich vor, zu einem späteren Zeitpunkt auf die Bewerberinnen und Bewerber zurückzukommen. Die Ergebnisse der Auswahlverfahren werden in den Wettbewerbsverfahren und den weiteren Entwicklungen berücksichtigt.

Durch die bisherige Vernetzungsarbeit des Entwicklungsträgers Tempelhof Projekt bestehen vielfältige Kontakte zu lokalen, berlinweiten und internationalen Partnerinnen und Partnern, über die die Aufrufe weit gestreut werden können. Das Spektrum der Bewerberinnen und Bewerber ist breit gefächert, von der Anwohnerinnen- und Anwohnergemeinschaft über Vereine und Initiativen bis hin zu Start-ups und gewerblichen Unternehmen. Das rollende Verfahren wurde bei Eröffnung des Parks angekündigt, die erste Auswahlfrist mittels medienübergreifender Pressearbeit veröffentlicht. Das Verfahren wird von großem öffentlichen Interesse und laufender Berichterstattung begleitet.

Die Projekte finanzieren sich selbst und erhalten keine finanzielle Unterstützung seitens des Entwicklungsträgers oder der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. Zur Orientierung wird ein Mischungsverhältnis von privaten und anderweitig akquirierten öffentlichen Mitteln von mind. 50 % privaten und max. 50 % öffentlichen Mitteln festgelegt. Da die Projekte öffentliche und gemeinwesenorientierte Angebote realisieren, zahlen sie nur ein symbolisches Nutzungsentgelt von 1 Euro pro m<sup>2</sup>. Nutzerinnen und Nutzer, die Gewinne verzeichnen, zahlen eine individuell zu ermittelnde Umsatzbeteiligung. Start-ups wird so ebenfalls der Raum eröffnet, innovative und leitbildrelevante Projekte zu entwickeln und in der Praxis zu erproben. Die Nutzungsverträge sind zeitlich befristet, da sie sich auf Baufeldern befinden. Für die Baufelder sind verschiedene Leitthemen definiert, welche, neben den Nachhaltigkeitskriterien, als Auswahlkategorien gelten und der Qualitätssicherung dienen. Die Zwischennutzungsverträge haben eine Laufzeit bis mindestens 2013. Die Zwischen- und Pioniernutzerinnen und -nutzer müssen ihre Nutzung flexibel und mobil halten, um bei Baumaßnahmen ausweichen zu können und ggf. später auf eine andere Fläche (auch innerhalb der Parklandschaft) oder in ein (neu gebautes) Gebäude umziehen zu können.

Die Integration von Zwischen- und Pioniernutzungen als Impulsgebung und als programmatische Bausteine in die langfristige Planung und Entwicklung ist hier aufgrund der Größe des Geländes, der bisher komplett anderen Nutzung und der Notwendigkeit der neuen Verknüpfung mit dem Stadtkontext, der Komplexität von Initiativen und Interes-

sengemeinschaften sowie der Breite der Themenlagen einzigartig. Es ist avisiert, diesen Entwicklungsprozess mit einem Monitoring zu begleiten, auf Übertragbarkeit zu prüfen und hieraus Empfehlungen für zukünftige Stadtentwicklungsprojekte abzuleiten.

### Ausblick

Im Frühjahr 2011 wurde der Wettbewerb für die Neugestaltung der Freifläche entschieden. 2013 soll mit den Bauarbeiten begonnen werden, sodass 2017 auf einem Teilstück die „Internationale Gartenausstellung“ (IGA) eröffnen kann. Darüber hinaus ist für 2020 eine neue „Internationale Bauausstellung“ (IBA) geplant. Sie wird nicht nur die Freifläche umfassen, sondern auch angrenzende Wohnviertel in die Planung einbeziehen.

Zur Untersuchung und Vorbereitung der IBA ist aktuell ein Prae-IBA-Team eingesetzt. Die IBA ist ebenfalls als Pioniernutzung auf dem Gelände mit einer Ausstellung vertreten und bindet die Relevanz des Ortes in die Untersuchung und vorbereitenden Arbeiten ein. Zum Thema „Zwischen- und Pioniernutzungen als Bausteine einer nachhaltigen Stadtentwicklung“ ist ein begleitendes Monitoring im Rahmen der IBA geplant.

### Evaluation

#### Chancen des Verfahrens

- › Die grundsätzlich ablehnende Haltung der Befürworterinnen und Befürworter der Offenhaltung des Flughafens wendete sich erst nach der Schließung, mit der Möglichkeit die Fläche zu betreten und zu erleben. Erst das Angebot, das ehemalige Flughafengelände noch vor der Eröffnung bei geführten Touren zu besichtigen, trug erheblich dazu bei, die Fläche und ihre Nutzungsmöglichkeiten ins Bewusstsein der Öffentlichkeit zu bringen.
- › Der gesamte Prozess in Tempelhof war durch eine Vielzahl von Beteiligungsmöglichkeiten geprägt, die bereits sehr frühzeitig (noch vor der Schließung) und kontinuierlich zwischen 2007 und 2010 angeboten wurden. Zentral war dabei, die Wünsche und Vorstellungen der Bevölkerung für die Nachnutzungen zu erheben.
- › Die Entwicklung des Geländes durch Zwischennutzungen stellt eine neue und experimentelle Herangehensweise dar. Das Verfahren ist davon geprägt, dass alle Beteiligten (von Verwaltung bis private Vertreterinnen und Vertreter) einer Zwischennutzung sehr konstruktiv gegenüber stehen. Die Entscheidung, die Fläche auf diese Art zu entwickeln, wurde sowohl auf der politischen als auch auf der Verwaltungsebene getroffen und von einer Vielzahl der Beteiligten unterstützt.

#### Stolpersteine im Verfahren

- › Die Bürgerbeteiligung in 2007 sollte der negativen Grundstimmung zur Schließung des Flughafens die Perspektiven und Möglichkeiten einer solchen großen und zentralen Freifläche gegenüberstellen. Dies gelang nur bedingt: Zwar wurde eine Vielzahl an Ideen zu unterschiedlichen Themenbereichen entwickelt, die Bewertungen

zeigten jedoch die generelle Ablehnung. Die Möglichkeit, Ideen im Onlineforum negativ zu bewerten, war in dieser Situation kontraproduktiv.

## Fazit

- Zunächst richtete sich die öffentliche Stimmung seit der Bekanntgabe hauptsächlich gegen die Schließung des Flughafens, was die Diskussion über mögliche Nachnutzungen mitgeprägt hat. Die Bürgerbeteiligung in 2007 hatte das Ziel, die Perspektiven und Möglichkeiten der Entwicklung einer solchen großen und innerstädtischen Freifläche aufzuzeigen. Dies gelang nur bedingt: Zwar wurde eine Vielzahl an Ideen zu unterschiedlichen Themenbereichen entwickelt, die Bewertungen zeigten jedoch, dass weiterhin eine skeptische bis ablehnende Haltung vorherrschte. Die Stimmung wendete sich erst nach der konkreten Schließung und mit der Möglichkeit die Fläche zu betreten und zu erleben.
- Bemerkenswert sind die kontinuierlichen und umfangreichen Beteiligungsangebote, die den gesamten Prozess begleiten. Dabei ist es jedoch festzustellen, dass die Angebote vor allem auf der konsultativen Ebene bleiben und Entscheidungen fast durchgängig auf anderen Ebenen getroffen werden. Dabei wird wenig deutlich, welche Verbindlichkeit die Ergebnisse der Beteiligung erhalten.
- Die Aufgeschlossenheit aller Projektpartnerinnen und -partner kommt einer Entwicklung mit Zwischen- und Pioniernutzungen sehr entgegen. Es ist große Offenheit, Respekt und Geduld auf allen Seiten erforderlich, da derlei hoch kommunikative und komplexe Entwicklungsprozesse wenig geübt und die Verfahren noch nicht eingespielt sind. Die Entscheidung, die „Tempelhofer Freiheit“ mit derart hoher Partizipation und umfassender Beteiligung ganz unterschiedlicher Partnerinnen und Partner der Stadtentwicklung zu planen und zu gestalten, wird auf allen Ebenen mitgetragen. Das ist die grundsätzliche und wesentliche Voraussetzung, ohne die ein solcher Prozess nicht umzusetzen wäre.

## Fakten

<b>Bezirk</b>	Tempelhof-Schöneberg
<b>Laufzeit</b>	2007 – 2010
<b>Finanzierung</b>	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung
<b>Fläche</b>	Das gesamte ehemalige Flughafengelände hat eine Größe von 386 ha. Davon sind etwa 330 ha allein das ehemalige Flugfeld bzw. das zukünftige Parkgelände.

## Kontakte/Informationen

### Kontakte in der Verwaltung

**Senatsverwaltung für Stadtentwicklung**  
Abteilung I – Stadt- und Freiraumplanung,  
Freiraumplanung und Stadtgrün  
Frau Ursula Renker  
Brückenstraße 6, 10179 Berlin  
Telefon: 030/9025 1330  
E-Mail: ursula.renker@senstadt.berlin.de

Abteilung II – Städtebau und Projekte,  
Auswahlverfahren und Wettbewerbe  
Frau Almut Jirku  
Brückenstraße 6, 10179 Berlin  
Telefon: 030/9025 2018  
E-Mail: Almut.Jirku@senstadt.berlin.de

### Kontakte

#### Konzeption und Durchführung

**Tempelhof Projekt GmbH Gesamtentwicklungsträger im Auftrag von SenStadt**  
Columbiadamm 10, D2, 12101 Berlin  
www.tempelhoferfreiheit.de

Ines-Ulrike Rudolph  
(Zwischen- und Pioniernutzungen)  
Telefon: 1030/2000 374-25  
E-Mail: ines-ulrike.rudolph@tempelhof-projekt.de

Martin Pallgen  
(Leiter Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit)  
Telefon: 030/2000 374-70  
E-Mail: martin.pallgen@tempelhof-projekt.de

#### ts Ipk thies schröder planungskommunikation

Bernauer Straße 8a, 10115 Berlin  
Telefon: 030/3470 9514  
E-Mail: info@ts-pk.eu  
www.ts-pk.eu

### ZebraLog GmbH & Co. KG

Frau Daniela Riedel  
Chausseestraße 8, 10115 Berlin  
Telefon: 030/2005 4026-0  
E-Mail: riedel@zebralog.de  
www.zebralog.de

### Internet

Die Internetseite [www.flughafentempelhof.com](http://www.flughafentempelhof.com) informiert mit einer Sammlung von Zeitungsartikeln über das Thema Schließung des Flughafens Tempelhof.

### Literatur/Presse

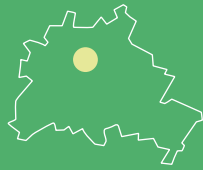
Argus (2009): Tempelhofer Feld. Nutzungsanforderungen und Vorstellungen der Bevölkerung zur künftigen Parklandschaft – Empirische Studie zur Vorbereitung des landschaftsplanerischen Wettbewerbs. Berlin.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (2008): [www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/staedtebau-projekte/tempelhof/de/zukunft/bausteine.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/staedtebau-projekte/tempelhof/de/zukunft/bausteine.shtml) (10.12.2010).

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.) (2010): Workshop-Bereich – Bürgerbeteiligung „Parklandschaft Tempelhof“. Berlin.



# UMGESTALTUNG DES NAUENER PLATZES (mit Kinder- und Jugendbeteiligung)



## Zeitlicher Abriss

Sommer 2004	› Gründung der Initiative „Nauener Neu!“
August 2006 – Juni 2007	› erste Beteiligungsphase: Ideenfindung
April 2007	› Lichtversuch
Juni 2007	› Themenwerkstätten zu den Themen: Licht, Klang und generationsübergreifend nutzbare Elemente
Juli 2007 – Juni 2008	› zweite Beteiligungsphase: Entwurfsfertigstellung
November 2007	› „Fest der Sinne“
November 2007 – März 2008	› Acht Soundwalks mit unterschiedlichen Nutzungsgruppen
08.07.2008	› Baubeginn
Juli 2008 – September 2009	› dritte Beteiligungsphase: bauliche Umsetzung
14.06.2008	› Sommerfest
04.07.2009	› Teileröffnungsfest
05.09.2009	› Eröffnung des Platzes: Eröffnungsfest

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

### Rahmenbedingungen

Die Umgestaltung des Nauener Platzes war notwendig geworden, da der Platz eine geringe Aufenthaltsqualität bot und darüber hinaus starke Nutzungskonflikte entstanden waren: Vor allem die Präsenz einer Alkohol- und Drogenszene führte zur Verdrängung der Anwohnerinnen und Anwohner, besonders von Kindern und älteren Menschen.

Der Umgestaltung waren Bemühungen der Initiative „Nauener Neu!“ vorausgegangen, die sich auf einer Klausurtagung des Hauses der Jugend im Sommer 2004 gegründet hatte und sich seither für eine Belebung und Neugestaltung des Platzes einsetzte. Die Initiative hatte ein starkes Interesse daran, sich in den Beteiligungsprozess einzubringen, über die Aktiven konnten Informationen gut in den Kiez weitergetragen werden.

2006 wurden mit Mitteln der Sozialen Stadt die ersten Beteiligungsmaßnahmen, die in die Erarbeitung des Vorentwurfs mündeten, durchgeführt. Für die Umgestaltung des Platzes wurden durch das Quartiersmanagement Pankstraße/Reinickendorfer Straße bereits koordinierende Aufgaben, wie die Ausschreibung und Vergabe der Moderation, durchgeführt.

Die Umgestaltung wurde vom Bezirk parallel als ExWoSt-Modellprojekt zum Thema „Innovationen für familien- und altengerechte Stadtquartiere“ beantragt. Dadurch standen vergleichsweise großzügige finanzielle Mittel zur Verfügung, sodass zusätzliche Module integriert werden konnten. Als Modellprojekte wurde das Vorhaben außerdem wissenschaftlich begleitet und unterstützt, so wurden z.B. Veranstaltungen zu Themen wie „Bürgerbeteiligung“ und Erfahrungswerkstätten angeboten.

### Ziele der Umgestaltung

- › Gestaltung eines innovativen Freiraumes, der unterschiedlichen Nutzungsbedürfnissen gerecht wird
- › Erhöhung der Sicherheit und des Sicherheitsempfindens
- › Imagewechsel für den Platz und Steigerung der Attraktivität und Nutzbarkeit
- › Beteiligung und Aktivierung der Anwohnerinnen und Anwohner
- › ressortübergreifendes Arbeiten innerhalb der Verwaltung

Die Beteiligung erfolgte während des gesamten Vorhabens, beginnend mit der Abfrage von Bedürfnissen und Ideen im Vorfeld der Planungen bis hin zur Beteiligung an der Konzeption und Umsetzung.

### **Ziele und Zielgruppen der Beteiligung**

#### Ziele

- › Anwohnerinformation über das Vorhaben, vor allem der direkten Anrainerinnen und Anrainer (Seniorenwohnanlage)
- › Schaffung einer Grundlage für die Planung durch die Sammlung von konkreten Wünschen und Ideen zur Umgestaltung
- › breite Beteiligung der Bevölkerung, vor allem der unterschiedlichen Zielgruppen
- › Integration der Nutzerinnen und Nutzer auf dem Platz (Jugendeinrichtung Haus der Jugend)
- › Methoden anwenden, die zu kreativen Ideen anregen
- › Schaffung einer Identifikation der Nutzerinnen und Nutzer mit dem Platz zur Minderung von Vandalismus

#### Zielgruppen

Die potenziellen Nutzungsgruppen des Platzes weisen eine große Vielfalt auf mit teilweise gegensätzlichen Ansprüchen und (Nutzungs-)Konflikten:

- › hoher Anteil an Kindern bzw. Familien mit Kindern und Jugendlichen
- › demgegenüber ein hoher Anteil an Einwohnerinnen und Einwohnern über 65 Jahre (überwiegend nicht migrantischer Herkunft)
- › außerdem ein generell hoher Anteil an Bewohnerinnen und Bewohnern unterschiedlicher kultureller Herkunft

Zwischen den jüngeren und den älteren Bewohnerinnen und Bewohnern gibt es ein Spannungsfeld, das sich aus sehr unterschiedlichen kulturellen und familiären Strukturen und Anschauungen speist und nur schwer aufzubrechen ist. Gleichzeitig ergeben sich unterschiedliche Nutzungserwartungen: einerseits die aktive und sportliche Nutzung durch Kinder und Jugendliche, andererseits das Bedürfnis nach Ruhe und Entspannung der älteren Bürgerinnen und Bürger.

### **Prozesssteuerung**

In das Projekt waren eine Vielzahl von Interessengruppen involviert: mehr als vier verschiedene Verwaltungsabteilungen, wovon das Amt für Umwelt und Natur die Projektverantwortung trug und die Abteilung für Jugend und Finanzen sowie das Straßen- und Grünflächenamt stark inhaltlich involviert waren. Vor Ort gab es zahlreiche Interessengruppen, z.B. das Stadtteilmanagement, die Initiative „Nauener Neu!“ und das Haus der Jugend. Zusätzlich gab es eine Reihe von für einzelne Aufgaben zuständigen Projektgruppen. So wurde eine umfangreiche Abstimmung notwendig.

#### **Projektleitung**

Vom Bezirksamt, Amt für Umwelt und Natur, ging die Initiative aus, die Umgestaltung als ExWoSt-Modellprojekt zu beantragen. Durch das Amt wurde die organisatorische Ebene der Prozesssteuerung übernommen:

- › Akquise der finanziellen Mittel
- › Formalien im Zusammenhang mit dem ExWoSt-Forschungsprojekt
- › Abschluss der Verträge mit Externen
- › Kommunikation mit den Projektbeteiligten – insbesondere den entsprechenden Abteilungen im Bezirksamt

Durch die Förderung als ExWoSt-Projekt entstand ein enormer Verwaltungs- und Abrechnungsaufwand. Weitere Aufgaben lagen in der Gesamtverantwortung für die Festlegung der Ziele und die Koordination der Öffentlichkeitsarbeit. Zwei Fachabteilungen – Stadtentwicklung + Jugend und Finanzen – fungierten als Projektträger.

#### **Projektsteuerung**

Die Projektleitung wurde durch einen externen Dienstleister in der Durchführung unterstützt. Die Aufgaben lagen in der Strukturierung und Dokumentation des Prozesses, der Abstimmung mit allen Beteiligten sowie der Berichterstattung gegenüber dem Forschungsvorhaben. Zusätzlich wurden Aufgaben im Bereich Rechnungsprüfung und Mittelverwaltung sowie innerhalb der Auftragsverhandlung mit weiteren Externen übernommen.

#### **Platzmanagement**

Der Platzmanager war bereits vor dem Projektstart im Haus der Jugend in Zusammenarbeit mit der Initiative „Nauener Neu!“ aktiv und wurde im Prozessverlauf weiter einbezogen. Ziel war die strukturierte Einbindung der bereits agierenden Initiative und weiterer Bewohnerinnen und Bewohner, Gewerbetreibender und Institutionen sowie die Anwerbung weiterer Interessengruppen. Hierfür wurden durch den Platzmanager, der eng mit der Initiative „Nauener Neu!“ zusammenarbeitete, spezifische freiraumbezogene Aktionen durchgeführt.

Die Abstimmung fand auf verschiedenen Ebenen statt:

- › Zwischen Projektsteuerung und Projektleitung gab es wöchentliche Abstimmungstreffen.

- › Projektpartnerrunden wurden mit anderen Fachämtern durchgeführt und thematisierten die inhaltlichen Schnittstellen.
- › Große Projektrunden wurden mit allen Beteiligten durchgeführt (Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer sowie lokale Interessengruppen).

## Durchführung der Beteiligung

### Beteiligungsangebote zur Ideenfindung 2007

#### Phase I: Entwurfs- und Beteiligungsphase – Ideenentwicklung mit Anwohnerinnen und Anwohnern und interessierte Auseinandersetzung mit Wünschen und Bedürfnissen verschiedener Gruppen.

Unter Anwendung eines breiten Methodenmixes entstand die Entwurfs- und Gestaltungsidee für den Platz: In einer ersten Phase wurden mit den verschiedenen Zielgruppen eigene Workshops durchgeführt, in einer zweiten Phase wurden die Zielgruppen in Raumnutzungswerkstätten zusammengeführt, um gemeinsame Ideen für den Platz zu entwickeln.

Die Beteiligungsangebote wurden hauptsächlich aufsuchend durchgeführt, d.h. vor Ort in Einrichtungen angeboten, in denen bestimmte Zielgruppen erreicht werden konnten. Die Ergebnisse wurden auf einer Bürgerversammlung mit Interessierten und den Abteilungen der Verwaltung abgestimmt. Ideen zu z.B. Sitzelementen wurden später durch Expertinnen und Experten weiterentwickelt.

#### Beteiligungsmaßnahmen:

- › **Brettspiel „Der fantastische Kiez“:** Über ein extra für dieses Projekt konzipiertes Spiel wurden Wahrnehmungen und Ideen für den Platz gesammelt. Das Spiel beinhaltete Fragen zum Nauener Platz, Stellungnahmen zu möglichen Veränderungen und verlangte auch, sich in andere Personengruppen hineinzusetzen. Das Brettspiel wurde dreimal angewendet: mit Senioren, Jugendlichen und Kindern in einer Moschee. Es konnten zahlreiche, z.T. ungewöhnliche Ideen für die Umgestaltung gesammelt werden.
- › **Forschungsrundgang:** Beim Forschungsrundgang erkundeten die Teilnehmenden den Ort und beantworteten an bestimmten Stellen ungewöhnliche Fragen, wie z.B. „Welcher Film könnte hier gedreht werden?“. Diese Methode eignete sich gut, um die Wahrnehmung des Platzes unter verschiedenen Aspekten zu thematisieren.
- › **Fantasiereise:** In einem imaginären Schiff fuhren die teilnehmenden Kinder auf eine einsame Insel, wo sie einen Spielplatz gestalten sollten. Die Fantasiereise wurde mit 20 Kindern in der Jerusalem Bibliothek durchgeführt. Die Annäherung erfolgte auf ungewohnte Weise, die Ergebnisse waren daher sehr kreativ. Von den gebastelten Spielgeräten konnte später auf die Bedürfnisse der Kinder rückgeschlossen werden, einzelne Ideen konnten auch direkt umgesetzt werden.

- › **Zukunftswerkstatt:** Die Zukunftswerkstatt wurde mit 45 Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund durchgeführt. Dabei konnten wichtige Hinweise zu Missständen, aber auch gute Ideen herausgearbeitet werden, die zu einem Großteil in den Planungen berücksichtigt wurden. Hilfreich war in diesem Fall die Verknüpfung der klassischen Zukunftswerkstatt mit einer Ortsbegehung.
- › **Raumnutzungswerkstätten:** Bei zwei Raumnutzungswerkstätten wurden die Ideen aus den verschiedenen Beteiligungsmethoden zusammengeführt, hieran nahm auch das Bezirksamt teil. Bei der ersten Raumnutzungswerkstatt sollten die in den zuvor durchgeführten Beteiligungsmaßnahmen entwickelten Nutzungswünsche lokal verortet werden. Hierzu wurden die Ideen auf vorbereiteten Karten dargestellt und sollten von den Teilnehmenden auf einem Plan verortet werden. Die Diskussionen fanden wiederum für die Zielgruppen getrennt statt, um Konkurrenzen zu vermeiden. Dabei entstanden sehr anschauliche Diskussionen über Lösungsmöglichkeiten. Die Ergebnisse konnten direkt in die Planungen übernommen werden. Bei einer zweiten Raumnutzungswerkstatt wurden konkrete Nutzungsideen und Objekte für drei Themenbereiche erarbeitet: Licht, Klang und generationsübergreifende Spielgeräte. Dabei wurden konkrete Objekte modellhaft kreiert. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für eine spätere Themenwerkstatt.
- › **Lichtversuch:** Gemeinsam mit Nutzungsgruppen unterschiedlicher Generationen und einem Lichtplaner wurden mögliche Maßnahmen zur Verbesserung des Sicherheitsgefühls erprobt. Da im Freiraum in der Regel keine Beleuchtung realisiert wird, mussten kostengünstige, effektive und vandalismusresistente Lösungen gefunden werden. Mit verschiedenen Leuchtmitteln erprobten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mögliche Standorte. Dabei wurde deutlich, dass das größtmögliche Sicherheitsempfinden durch eine Lichtlinie hergestellt werden kann, die zudem sehr kostensparend durch LED realisiert werden kann.
- › **Aktionen vor Ort,** wie z.B. Bemalung des Platzes, monatliche Flohmärkte und Putzaktionen.

### Beteiligungsangebote zur Planungskonkretisierung in 2008

#### Phase II: Planfertigstellung bis Baubeginn – Integration weiterer Bürgerinnen und Bürger sowie bisher nicht erreichter Anwohnerinnen und Anwohner.

Diese Phase wurde notwendig, um weitere Module (z.B. zur Lärmproblematik und zu besonderen Bewegungs- und Sitzelementen) zu integrieren und auch weitere Kontakte einzubinden. Die entsprechenden Maßnahmen wurden von den Bürgerinnen und Bürgern jedoch als Verzögerung empfunden.

#### Beteiligungsmaßnahmen:

- › **Themenwerkstatt:** Über einen Zeitraum von knapp drei Wochen fanden Themenwerkstätten zu den Themenfeldern „Licht im öffentlichen Raum“, „Klang im öffentlichen Raum“ und „generationenübergreifende Elemente“ statt. Bei einer öffent-



lichen Auftaktveranstaltung wurden gemeinsam mit Fachleuten die Ergebnisse aus den Raumnutzungswerkstätten besprochen. Anschließend erarbeiteten interdisziplinäre Teams in einem kreativen Prozess Entwürfe. Diese wurden in einem öffentlichen Zwischenkolloquium vorgestellt und anschließend weiter bearbeitet.

Zuletzt gab es ein Abschlusskolloquium, bei dem die Entwürfe öffentlich präsentiert und zur Diskussion gestellt wurden. Auf diesem Wege entstanden die konkreten Entwürfe, die anschließend auf dem Nauener Platz umgesetzt werden konnten.

- › **Soundwalks:** In Zusammenarbeit mit der TU Berlin wurden diese mit unterschiedlichen Zielgruppen veranstaltet. Durch konkrete Fragestellungen fühlten sich die Beteiligten als Expertinnen und Experten. Insgesamt wurden acht Soundwalks mit jeweils unterschiedlichen Zielgruppen durchgeführt. Besonders gut angenommen wurde die Methode von älteren Menschen, weniger gut von Jugendlichen. Auf der Grundlage wurde ein Soundkonzept entwickelt, das zusätzlich auf Messungen und



wissenschaftlichen Erkenntnissen basierte. Dabei wurden Klangelemente integriert und gezielte Gestaltungselemente zur Lärminderung entworfen.

- › **Narrative Interviews:** Insgesamt wurden acht narrative Interviews mit Personen unterschiedlicher Generationen und Kulturen durchgeführt.
- › **„Fest der Sinne“:** Dieses wurde im November 2007 im Haus der Jugend durchgeführt. Zahlreiche Aktionen, vorwiegend für Kinder und Familien, sollten die Verbindung zwischen Platz und Einrichtung stärken und auf die vielfältigen, neuartigen Sinneserfahrungen auf dem Platz hinweisen. An zehn Stationen wurden unterschiedliche Sinne angesprochen. So konnten Vorlieben beobachtet und die Menschen auf kommende Veränderungen vorbereitet werden.
- › Fortführung von **Aktionen vor Ort**, wie z.B. Bemalung des Platzes, monatliche Flohmärkte und Putzaktionen.

#### Beteiligungsangebote während der Umsetzung

**Phase III: Bauliche Umsetzung – Transparenz der Umbauarbeiten, um Akzeptanz zu erhöhen.**

- › Verschiedene Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit: **Infoblatt**, **Wanderausstellung** und **Baustellenbegehungen**. „Der Nauener“, das Baustellen-Blatt, berichtete über den Baufortschritt und wurde von der Initiative „Nauener Neu!“ herausgegeben.
- › **Beteiligung von Kindern und Jugendlichen am Bau**, um deren Akzeptanz zu erhöhen und Vandalismus zu mindern. Dieser Ansatz konnte nur bedingt umgesetzt werden, da für die Arbeit der Jugendlichen kein Lohn angeboten wurde, sondern die Kooperation über ein Jugendprojekt mit dem Träger SOS-Kinderdörfer organisiert war. In der Konsequenz war die Mitarbeit zu unzuverlässig und für die Gartenbaufirma nur schwer zu integrieren. Zudem kamen aus versicherungstechnischen Gründen nur bestimmte Aufgaben hierfür infrage.



- › **Präsenz und Offenheit des Bezirksamtes** sorgten dafür, dass auch während der Umsetzungsphase noch neue Ideen integriert und Anpassungen vorgenommen werden konnten.
- › **Einweihungsfeste**, auch für Teilabschnitte.

Es fiel trotz aller Bemühungen schwer, Akzeptanz für die lange Bauzeit zu gewinnen. Während der Umsetzungsphase blieb die moderierende Projektsteuerung weiterhin aktiv und auch notwendig, um zwischen Baufirma und Bauleitung zu vermitteln und auf auftretende Änderungen zu reagieren.

## Evaluation

### Ergebnisse und weiterer Planungsverlauf

Es entstand ein konkretes Gestaltungsmodell für den Platz mit unterschiedlichen Raumstrukturen, die auf die Bedürfnisse/Konflikte der Zielgruppen reagieren. Der erarbeitete Entwurf zur Platzgestaltung kann den verschiedenen Nutzungsinteressen gerecht werden, es wurden außerdem verschiedene innovative Elemente integriert, die teilweise speziell für den Nauener Platz entwickelt wurden. Das Lichtkonzept trägt zur Verbesserung des Sicherheitsempfindens bei.

Die Mehrzahl der im Laufe des Beteiligungsverfahrens entwickelten Ideen zur Struktur des Freiraums, den Einsatz von Lärmschutz- und Lichtelementen, Spielgeräten und Mobiliar konnte umgesetzt werden. Auf einzelne, wenige Maßnahmen musste aus finanziellen Gründen verzichtet werden.

### Erfolge des Verfahrens

- › Vielfalt und Kreativität der gesammelten Ideen, die zur Entstehung eines qualitativollen Platzes beitrugen.
- › Schaffung eines generationsübergreifenden Angebotes, das zu unterschiedlichen Zeiten von unterschiedlichen Nutzungsgruppen genutzt werden kann.
- › Die Beteiligten entwickelten Verständnis für eine Gestaltung, die Begegnungen ermöglicht, statt voneinander abgegrenzte Räume zu fordern.
- › Öffnung des Hauses der Jugend zum Platz und als Nachbarschaftstreffpunkt.
- › Kostengünstiges und effektives Lichtkonzept zur Erhöhung des Sicherheitsempfindens.
- › Innovatives und effektives Klangkonzept, das durch zusätzliche Klänge und Ausstattungselemente einerseits Lärm dämmt und andererseits auch auf das Lärmempfinden wirkt.

### Integration lokaler Interessengruppen in die Pflege und Verantwortungsübernahme für den Platz

- › Das Haus der Jugend übernahm zunächst eine tragende Rolle für die Pflege und Verantwortungsübernahme in Kooperation mit dem Straßen- und Grünflächenamt.

In 2010 fand hier jedoch ein Trägerwechsel statt, sodass im Frühjahr 2011 begonnen werden muss, diese Strukturen neu aufzubauen.

- › Es gibt Beetpatenschaften mit dem SOS-Kinderdorf, einer Kita und weiteren lokalen Einrichtungen.
- › Bereits vor Abschluss der Baumaßnahmen wurden Runde Tische eingeführt, die vom Haus der Jugend durchgeführt werden. Hier nehmen verschiedene lokale Interessengruppen teil und sprechen über Probleme und Entwicklungen auf dem Platz.

*Pressereaktionen:* Die Presse zeigt sich erfreut über das kreative Mobiliar auf dem Platz und über den generationsübergreifenden Ansatz und bezeichnet diesen mitunter als „modernsten Platz Deutschlands“. Wichtiges Thema ist das Lärmkonzept, das auch wissenschaftliche Aufmerksamkeit erregt. „Der Klang des Nauener Platzes“, wie die TU-Studie heißt, interessiert mittlerweile Lärmprofis auf der ganzen Welt“ (Berliner Woche, 18.06.2008). Positiv aufgenommen werden auch die Beteiligungsansätze, vor allem die innovativen wie die Soundwalks. Die anfänglich leichte Skepsis gegenüber der Wandlungsfähigkeit vom früheren negativen Image veränderte sich letztendlich in eine positive Resonanz zum Vorhaben.

### Zielgruppenansprache und Öffentlichkeitsarbeit

Es fand in allen Phasen eine sehr intensive begleitende Öffentlichkeitsarbeit statt, die stark durch die Initiative „Nauener Neu!“ unterstützt wurde.

Jede Zielgruppe bedurfte einer persönlichen Ansprache und auch die Methoden waren so angelegt, dass sie zielgruppenspezifisch und aufsuchend eingesetzt werden konnten. Dadurch erhielten die einzelnen Nutzungsgruppen die Möglichkeit, ihre persönlichen Belange einzubringen und fühlten sich ernst genommen. Dies erweckte Interesse und mobilisierte Engagement:





- › **Seniorinnen und Senioren** konnten häufig nur über die persönliche Ansprache erreicht werden. Ihr Interesse konnte vor allem über die Soundwalks und für Baustellenbegehungen geweckt werden, worüber sie auch für die Teilnahme an der Platzöffnung interessiert werden konnten. Sie erhielten so auch langfristig wieder einen Zugang zum Platz und das Interesse, diesen zu nutzen.
- › **Kinder und Familien** konnten besonders gut über Aktionen und Feste aufmerksam gemacht und insgesamt am erfolgreichsten eingebunden werden. Besonders die Kinder zeigten über den gesamten Zeitraum ein ausgeprägtes Interesse an den verschiedenen Maßnahmen.
- › Die Einbindung von **Jugendlichen** fiel generell schwer, obwohl das Haus der Jugend als Multiplikator und Kooperationspartner involviert war. Die Beteiligung in der Planungsphase war erfolgreicher als die während der späteren Umsetzungsphase.
- › **Anliegende Institutionen** ließen sich vor allem über konkrete inhaltliche Frage- und Hilfestellungen integrieren, z.B. das SOS-Berufsausbildungszentrum zur Beteiligung von Jugendlichen an Baumaßnahmen.

Neben zielgruppenspezifischen Beteiligungsmaßnahmen wurden auch immer wieder Begegnungsanlässe geschaffen, z.B. die Raumnutzungswerkstätten, der Lichtversuch und die Feste. So sollten Berührungsängste und Vorurteile abgebaut werden.

### Chancen des Verfahrens

- › Wesentliche Erfolgsfaktoren lagen in der intensiven Zusammenarbeit zweier Abteilungen des Bezirksamtes, dem hohen Grad an Transparenz und Kommunikation aller Beteiligten über den gesamten Zeitraum hinweg sowie in der engen Kooperation der Moderation mit der Landschaftsplanerin. Trotz der personell knappen Ressourcen im Bezirksamt konnte ein intensiver Austausch hergestellt werden.
- › Der zielgruppenorientierte Beteiligungsansatz ermöglichte es einzelnen Zielgruppen, eigene Wünsche und Interessen zu formulieren, aber auch, über die Bedürfnisse anderer nachzudenken. Besonders die Raumnutzungswerkstätten schafften den Raum für eine interessierte Auseinandersetzung zwischen allen Generationen. Die breite Beteiligung vieler Zielgruppen konnte erreicht werden, wobei sich die Beteiligung Jugendlicher als am schwierigsten erwies.
- › Die spielerische Methodenwahl machte den Beteiligten Spaß und weckte das Interesse an gemeinsamen Unternehmungen und Begegnungen. Es konnte ein aktivierendes und vielfältiges Beteiligungsangebot zusammengestellt werden, das sich schnell im Quartier herumsprach und positive Aufnahme erfuhr.

### Stolpersteine im Verfahren

- › Die Einbindung der Initiative „Nauener Neu!“ bedurfte der ständigen Begleitung und Anerkennung, dies wurde durch ein Platzmanagement und eine Moderation umgesetzt. Allerdings konnte die Initiative als solche nicht in eine langfristige Verantwortlichkeit für den Platz eingebunden werden. Im November 2009 löste sie sich zwei Monate nach der Fertigstellung des Platzes auf, da sie ihre Aufgabe als erfüllt betrachtete.
- › Zum Ende des Prozesses gestaltete es sich schwieriger, Anwohnerinnen und Anwohner zu erreichen. Auch die Initiative „Nauener Neu!“ fühlte sich in der Umsetzungsphase nicht mehr ausreichend integriert und war gleichzeitig damit überfordert, die bürokratischen Vorgänge und zeitlichen Zwänge, die rund um die Baumaßnahmen entstanden, nachzuvollziehen. Dies führte zum zunehmenden Rückzug der Mitglieder.
- › Die Verzögerungen in der Umsetzung waren insgesamt nur schwer zu vermitteln – diese ergaben sich zwar einerseits aus zusätzlichen Wünschen und Ideen, die nachträglich integriert wurden, wurden andererseits aber nicht von den Bewohnerinnen und Bewohnern akzeptiert. Die Zeit, die bürokratische Vorgänge (Vertragsabschlüsse, Mittelabrufe ...) benötigen, war für sie nicht nachvollziehbar und wurde als Stillstand erlebt. So entstand Ungeduld und Misstrauen gegenüber der Realisierung. Trotz kontinuierlicher umfangreicher Informationsmaßnahmen konnte nur wenig Akzeptanz eingeworben werden. Erst mit der Eröffnung wendete sich die Stimmung sehr ins Positive.



## Fazit

- › Die Beteiligung am Nauener Platz wurde sehr umfangreich, kreativ und zielgruppenorientiert durchgeführt. Die Erfolge in der Beteiligung verschiedener Zielgruppen liegen in der aufwendigen und aufsuchenden Arbeit bei der Umsetzung der Beteiligungsmaßnahmen und in ihrer Kreativität.
- › Durch die Förderung als ExWoSt-Modellprojekt entstanden einerseits große Spielräume dafür, kreative Vorgehensweisen und Lösungsansätze auszutesten. Auf der anderen Seite brachte dies einen enormen Abstimmungs- und Verwaltungsaufwand mit sich, der die verantwortlichen Bezirksamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter an die Grenze der Belastbarkeit führte.
- › Insgesamt konnte das Beteiligungsverfahren erheblich zu einer qualitativen Aufwertung des Platzes beitragen und dabei Nutzungskonflikte zumindest im Ansatz aufbrechen. Die Nutzung und Atmosphäre des Platzes haben sich dadurch grundlegend verändert.

## Fakten

<b>Bezirk</b>	Mitte
<b>Laufzeit</b>	Dezember 2006 – November 2009
<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Gesamtbausumme: 965.058,20 € (ExWoSt: 558.204,75 €, Eigenmittel Bezirksamt Mitte: 406.853,45 €)</li> <li>› Finanzierung des Beteiligungsverfahrens in 2006 (Soziale Stadt): 16.320 €. Grobe Kosten für die Beteiligungsmaßnahmen in 2007 bis 2009: 72.000 €</li> <li>› Kosten für Forschung, Planung, Steuerung, Beteiligung und Öffentlichkeitsarbeit insgesamt (ohne Baukosten): 457.711,80 €</li> <li>› Im Bezirksamt wurde für die Projektleitung eine volle Stelle aufgewendet. Dies war sehr knapp bemessen und funktionierte überhaupt nur durch die externe Unterstützung vonseiten der Projektsteuerung. Sinnvoll wären mindestens zwei volle freigestellte Stellen innerhalb des Bezirksamtes gewesen.</li> </ul>
<b>Fläche</b>	Nauener Platz: 7.500 m <sup>2</sup>

## Kontakte/Informationen

### Kontakt in der Verwaltung

#### Bezirksamt Mitte von Berlin

Amt für Umwelt und Natur  
 Frau Regina Rossmannith  
 Karl-Marx-Allee 31, 10178 Berlin  
 Telefon: 030/9018 23054  
 E-Mail: umweltamt@ba-mitte.verwalt-berlin.de

### Kontakte vor Ort

#### Quartiersmanagement Pankstraße

Frau Sükran Altunkaynak  
 Prinz-Eugen-Straße 1, 13347 Berlin  
 Telefon: 030/7474 6347  
 E-Mail: qm-pank@list-gmbh.de  
 www.pankstrasse-quartier.de

#### Haus der Jugend

Reinickendorfer Straße 55, 13347 Berlin  
 Telefon: 030/4372 2934  
 E-Mail: hausderjugend@stiftung-spi.de  
 www.hausderjugendmitte.de

### Kontakte

#### Konzeption und Durchführung

#### L.I.S.T. GmbH (Projektsteuerung)

Frau Susanne Walz  
 Prinz-Eugen-Straße 1, 13347 Berlin  
 Telefon: 030/7474 6347  
 E-Mail: swalz@list-gmbh.de  
 www.list-gmbh.de

#### Büro planung.freiraum (Freiraumplanung)

Frau Barbara Willecke  
 Richard-Sorge-Straße 73, 10249 Berlin  
 Telefon: 030/4208 9642  
 E-Mail: info@planungfreiraum.de  
 www.planungfreiraum.de

#### Studio Dinnebier (Lichtkonzept)

Herr Jan Dinnebier  
 Franklinstraße 15, 10587 Berlin  
 Telefon: 030/3199 2780  
 E-Mail: studio@lichtlicht.de  
 www.lichtlicht.de

#### Technische Universität Berlin

(Soundscapes und Klang)  
 Institut für Strömungsmechanik und  
 Technische Akustik  
 Frau Prof. Dr. Brigitte Schulte-Fortkamp  
 Einsteinufer 25, 10587 Berlin  
 Telefon: 030/3142 2761

#### Conceptfabrik (Partizipation, Moderation)

Herr Holger Scheibig  
 Löwestraße 6, 10249 Berlin  
 Telefon: 030/4862 2650  
 E-Mail: scheibig@conceptfabrik.de  
 www.conceptfabrik.de

#### Gangway e.V. (Platzmanagement bis

31.03.2008)  
 Schumannstraße 5, 10117 Berlin  
 Telefon: 030/2830 230  
 E-Mail: info@gangway.de  
 www.gangway.de

### Internet

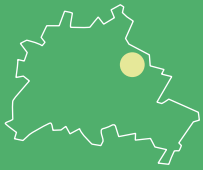
Die Initiative „Nauener Neu!“, mit dem Ziel der Belebung und Gestaltung des Nauener Platzes in Berlin-Wedding, präsentiert sich auf ihrer Internetseite: [www.nauenerneu.de](http://www.nauenerneu.de)

Vielfältige Informationen zum Modellvorhaben „Nauener Platz – Umgestaltung für Jung und Alt“ sind auf den Internetseiten der Bezirksverwaltung Berlin-Mitte und des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung nachzulesen.

### Literatur/Presse

Walz, S.; Haertwig, H. (2009): Nauener Platz – Umgestaltung für Jung und Alt. Endbericht zum ExWoSt-Forschungsfeld: „Innovationen für familien- und altengerechte Stadtquartiere“. Berlin.

# CHARRETTEVERFAHREN IM SCHORFHEIDEVIERTEL MARZAHN



## Zeitlicher Abriss

1999	› Einrichtung des Quartiersmanagements Marzahn NordWest
2003	› erste Phase Stadtumbau Ost – Abriss von ca. 1.200 Wohnungen überwiegend im Teilrückbau (Ahrensfelder Terrassen)
Februar/März 2006	› Ausschreibung des Verfahrens zur Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner an der Ideenfindung für die Nachfolgenutzung durch Abriss frei werdender Flächen
2007	› zweite Phase Stadtumbau Ost – Abriss von 262 Wohneinheiten im Schorfheideviertel
Februar – Mai 2007	› Durchführung des Charretteverfahrens
Februar	› Auftakt- bzw. Minicharrette (2 Tage)
März	› Hauptcharrette (4 Tage)
Mai	› Abschlusscharrette (1 Tag)
November 2007 – Mai 2010	› Umsetzung des Konzeptes
Dezember 2009	› Übergabe der „MUFUS“ an die Mieterinnen und Mieter

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

### Soziale Stadt und Stadtumbau Ost

Nach Öffnung der Berliner Mauer 1989 hat sich das Wohngebiet Schorfheideviertel in Marzahn NordWest in den 1990er-Jahren zu einem schrumpfenden Stadtgebiet entwickelt. Die Anzahl der Bewohnerinnen und Bewohner sank und ein zunehmender Wohnungsleerstand war zu verzeichnen.

1999 wurde der Stadtteil zu einem Gebiet mit besonderem Entwicklungsbedarf erklärt und erhält seither als Quartiersmanagementgebiet Fördermittel aus dem Programm Soziale Stadt. Bis Ende 2009 waren die UrbanPlan GmbH zusammen mit der QuartiersAgentur Beauftragte des Quartiers. Seit Januar 2010 ist Kiek in e.V. der neue Träger des Quartiersmanagementverfahrens in Marzahn NordWest.

Seit 2002 gehört Marzahn NordWest zu den Berliner Stadtumbau-Ostgebieten. Bereits ein Jahr später begann die erste Stadtumbauphase, in der unsanierte Wohngebäude abgerissen bzw. teiltrückgebaut und saniert wurden. 2007 wurden weitere elfgeschossige und erstmals auch sechsgeschossige Wohngebäude komplett zurückgebaut. Der Stadtumbauprozess brachte starke städtebauliche Veränderungen sowie soziale Brüche in dem Gebiet mit sich. Die Einbeziehung der Bewohnerinnen und Bewohner in den Stadtumbauprozess und die damit verbundene Aufwertung des Wohnumfeldes dienten der Bewohnerinnen- und Bewohnerbindung sowie der Imageförderung.

### Charretteverfahren Schorfheideviertel Marzahn

Der großflächige Abriss von Wohngebäuden der Wohnungsbaugesellschaft (WBG) Marzahn/DeGeWo-Gruppe hatte eine grundlegende Veränderung der städtebaulichen Situation im Schorfheideviertel zur Folge. Auf Initiative der QuartiersAgentur wurde Anfang 2007 ein Verfahren zur Bürgerbeteiligung ausgeschrieben, um die Bewohnerinnen und Bewohner an den Planungen zur Nachnutzung der Freiflächen zu beteiligen. Unter Einbeziehung der Kenntnisse und Interessen dieser sollten in diesem Prozess Ideen zusammengetragen und ein Entwurf erarbeitet werden. In einem Auswahlverfahren erhielt das Team Gruppe F Landschaftsarchitekten und das Kommunikationsbüro ts redaktion mit dem Vorschlag eines Charretteverfahrens den Zuschlag. Das Team führte im Frühjahr 2007 das mehrstufige Charretteverfahren durch, an dem sich mehr als 200 Anwohnerinnen und Anwohner und mehrere Initiativen und Vereine in Marzahn NordWest beteiligten.

Das Charretteverfahren („Charrette“ – französisch: „Karren“) ist eine öffentliche Planungsmethode mit direkter Beteiligung aller Betroffenen und Interessierten vor Ort und findet durchgehend öffentlich und am Ort des Geschehens statt. Interessierte können jederzeit beobachtend oder aktiv in das Verfahren einsteigen und an den Lösungen mitarbeiten. Auf diese Weise ermöglicht die Methode ein hohes Maß an direkter Beteiligung, alle Interessengruppen treffen bei der Entwicklung von Lösungen aufeinander und erarbeiten ein gemeinsames Konzept.

### Ziele und Zielgruppen des Charretteverfahrens

#### Ziele

- › Bewohnerinnen und Bewohner sowie in Marzahn NordWest tätige Initiativen sollten an einem Ideenfindungsprozess zur Nachnutzung der durch den Abriss entstandenen Freiflächen beteiligt werden, zur Stärkung des Identifikationsprozesses mit dem Quartier. Ziel war es, die vorhandenen Mieterinnen und Mieter im Quartier zu halten.





- › Durch die gemeinsame Konzepterarbeitung sollte bei den Betroffenen eine höhere Akzeptanz für den Stadtumbau erreicht werden.
- › Bürgerschaftliches Engagement im Quartier sollte aktiviert werden und dazu beitragen, Verantwortung zu übernehmen und die Freiflächen auch in Zukunft zu pflegen und zu erhalten.
- › Durch die Zusammenarbeit von Anrainerinnen und Anrainern und externen Planungsfachleuten entstand ein Konzept mit hoher Gestaltqualität bei gleichzeitiger breiter Akzeptanz bei den Nutzungsgruppen.

#### Zielgruppen

- › Betroffene (Anwohnerinnen und Anwohner, Vereine, Initiativen)
- › Entscheidungsverantwortliche (Bezirksverwaltung, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung)
- › WBG Marzahn/DeGeWo-Gruppe – auch angrenzende Wohnungsunternehmen
- › Kreative Studierendengruppen und Planerinnen und Planer (aus den Bereichen Landschaftsarchitektur, Stadtplanung, Architektur)

## Prozesssteuerung

### Charretteteam:

Die Gruppe F wurde als verantwortliches Landschaftsplanungsbüro ausgewählt. Zusammen mit dem Büro ts redaktion (Planungskommunikation), welches die begleitende Öffentlichkeitsarbeit sowie die Moderation des gesamten Verfahrens übernahm, bildete sie das Charretteteam.

### Projektrat:

Zu Beginn des Verfahrens wurde ein Projektrat durch das Quartiersmanagement initiiert. Der Projektrat hatte die Aufgabe, die Charrette inhaltlich vorzubereiten und zu koordinieren. Er bestand aus folgenden Vertretungsgruppen:

- › Quartiersmanagement
- › Senatsverwaltung für Stadtentwicklung
- › bezirkliches Stadtplanungsamt
- › Wohnungsbaugesellschaft
- › Eigentümerinnen und Eigentümer
- › Bürgervertretungen/Mitglieder des Quartiersrates
- › beauftragte Planungsbüros

### Ideengeneratoren:

Kreative Teams junger Büros bzw. engagierte Studentinnen und Studenten verschiedener Fachdisziplinen wurden für die Mitwirkung am Charretteverfahren gewonnen. Sie brachten einen fachlichen Blick von außen sowie technisch-künstlerisches Know-how ein.

## Durchführung der Beteiligung

Das Charretteverfahren wurde von Februar bis Mai 2007 in drei Vor-Ort-Modulen durchgeführt:

1. Auftakt- bzw. Minicharrette (2 Tage im Februar)
2. Hauptcharrette (4 Tage Ende März)
3. Abschlusscharrette (1 Tag im Mai)

### 1. Auftakt- bzw. Minicharrette

An zwei Tagen im Februar wurde die Auftakt- bzw. Minicharrette durchgeführt. Der Auftakt erfolgte durch ein erstes **Brainstorming** zu den Qualitäten und Identitäten des Standortes. Mit einer Tour über das Gelände und einzelnen **Treppenhausgesprächen** konnte die Wohnumfeldsituation erkundet und anschließend in Arbeitsgruppen diskutiert werden. Mit allen Anwesenden konnten im Ergebnis die Schwerpunkte und Themen der weiteren Arbeit sowie das Arbeitsprogramm der Hauptcharrette festgelegt werden.

## 2. Hauptcharrette

Die Hauptcharrette fand an vier aufeinanderfolgenden Tagen statt. In einer Mischung aus **zielgruppenspezifischen und ergebnisoffenen Diskussionen** konnten für jede Gruppe die möglichen Interessen, Hemmnisse und Bereitschaften, Verantwortung für die Flächen zu übernehmen, ermittelt werden. Zu Beginn und zum Ende jeden Tages waren alle Interessengruppen eingeladen, über die eingebrachten Ideen zu diskutieren. Im Ergebnis entstanden konkrete Wünsche, z.B. nach anmietbaren Garagen, ruhigen Grün- und Freiflächen sowie dem Anlegen von neuen Wegeverbindungen. Diese wurden in einem Konzept festgehalten, das die Arbeitsgrundlage für die Abschlusscharrette und die weitere Planung bildete.

### Ergebnis des Verfahrens

Insgesamt begleiteten ca. 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Charrette aktiv, davon etwa 150 Bürgerinnen und Bürger bzw. Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers. Im Charretteverfahren konnten die Qualitäten und Potenziale des Gebietes herausgearbeitet und dem Entwicklungskonzept zugrunde gelegt werden.

Als Handlungsstrategie entstand ein öffentlich intensiv debattiertes und abgestimmtes Konzept. Festgelegt wurden darin neben der inhaltlichen Planung auch die nächsten Umsetzungsschritte des Projektes sowie die Zuständigkeiten.

Leitidee des Konzeptes war die „Schorfheide“ nach einem Straßennamen im Gebiet. Die zu nutzenden Freiflächen sollten in Anlehnung an die Schorfheide, einem naturnahem Waldgebiet nördlich von Berlin, mit Kiefern als markante Baumart, Gräsern als charakteristische Vegetation und Hügeln als typische Schorfheidelandschaft gestaltet und mit neuen Wegebeziehungen durchzogen werden. Mit der Entwicklung von 24 Multifunktionsboxen (MuFuBoxen) in der Größe von Garagen wurde dem Wunsch der Anwohnenden nach einem sicheren Platz für ihre Autos sowie nach Hobbyräumen, Vereins- oder Proberäumen entsprochen. Die MuFuBoxen wurden wie eine Schafherde auf dem Gelände angeordnet. Auf diese Weise wurden der öffentliche und der private Raum stärker miteinander verwoben.

## 3. Abschlusscharrette

Die Abschlusscharrette bestand aus drei Terminen, an denen Bürgerinnen und Bürger, Entscheidungsträgerinnen und -träger aus Politik und Verwaltung sowie Planerinnen und Planer über das entwickelte Konzept und die anstehenden Handlungsschritte abstimmen sollten bzw. sich hierüber informieren konnten.

### 1. Termin: Wohnungseigentümerinnen und -eigentümer

In der Leitungsebene der WBG Marzahn/DeGeWo-Gruppe wurde das Konzept positiv bewertet und eine Umsetzung auf den Flächen befürwortet.

### 2. Termin: Förderstelle/Steuerungsrunde

Die bezirksamtsinterne, ressortübergreifende Projektgruppe STU sowie das Steuerungsgremium STU M-H (SenStadt + bezirkliche Stadtplanung) würdigten das Konzept

als innovativ und an den Potenzialen des Ortes und den Möglichkeiten der Bewohnerinnen und Bewohner ansetzend und stimmten für die Realisierung des Konzeptes.

### 3. Termin: Presse und Öffentlichkeit

Der Termin fand in der ersten MuFuBox statt, die als multifunktionaler Ausstellungsraum genutzt wurde, um über die Zukunft des Schorfheideviertels zu informieren. Es waren sowohl die Bewohnerinnen- und Bewohnergruppen als auch die Presse eingeladen.

### Ergebnisse und weiterer Verlauf

Für die Umsetzung des Konzeptes mit der Leitidee Schorfheide wurden die Planungs-ideen durch das Landschaftsarchitekturbüro gruppe F weiter konkretisiert, vertieft und mit den zuständigen Verwaltungen abgestimmt. Auf der Grundlage der ermittelten Kosten wurden Bauabschnitte eingeteilt. Im Rahmen einer Machbarkeitsprüfung wurden die Möglichkeiten der Vermietung/des Verkaufs der MuFuBoxen unter Berücksichtigung ihres Standortes im öffentlichen/halböffentlichen Raum und hinsichtlich des rechtlichen Regelungsbedarfs untersucht.

Die WBG Marzahn/DeGeWo-Gruppe realisierte das Konzept in zwei Bauabschnitten innerhalb von zwei Jahren, von November 2007 bis 2009. Während der ersten Bauphase von November 2007 bis Juli 2008 wurden bis zu 3 m hohe Hügel aufgeschüttet, Gräser sowie bis zu 30 m hohe Waldkiefern gepflanzt und 60 Parkplätze auf Wunsch der Anwohnerinnen- und Anwohnerschaft entfernt. In der zweiten Bauphase von Mai 2009 bis Mai 2010 sind ebenfalls Gräser angepflanzt sowie 24 MuFuBoxen „wie Schafe“ auf der Freifläche aufgestellt worden. Die 24 MuFuBoxen waren bereits vor der abschließenden Aufstellung vollständig vermietet. Zusätzlich wurden in Anlehnung an die Schorfheide vier Hirschskulpturen aufgestellt, die der Künstler Jörg Schlinke gemeinsam mit Anwohnerinnen und Anwohnern entworfen hatte. Nach Aufstellen der Skulpturen konnten Bewohnerinnen und Bewohner dafür gewonnen werden, die Patenschaft für die Hirsche zu übernehmen.

### Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache

Die Koordination des Verfahrens sowie die Öffentlichkeitsarbeit lagen in der Verantwortung eines extern beauftragten Büros. Das Büro organisierte zum Auftakt der Charrette und zur Abschlusspräsentation des Konzeptes Pressetermine vor Ort. Durch Pressemitteilungen und -artikel vor und nach den Arbeitstreffen, Plakate, Handzettel und sogenannte Treppenhausgespräche vor Ort wurde eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit geleistet.

Die bei der Auftaktcharrette identifizierten Vertreterinnen und Vertreter der unterschiedlichen Interessengruppen wurden für die Teilnahme an der Hauptcharrette per E-Mail angeschrieben oder per Telefon angesprochen. Es wurde über die örtliche und die berlinweite Presse, über Plakate und Hauswurfsendungen auf das Projekt aufmerksam gemacht. Sogar das Fernsehen berichtete über das Projekt.



Nach der vertiefenden Gesamtkonzeption der Planung startete eine Imagekampagne, um das Image „Schorfheide“ im Stadtgebiet zu etablieren und eine Identifikation der Bewohnerinnen und Bewohner mit ihrem Wohnumfeld zu erreichen. Die Kampagne umfasste z.B. die Ausstellung von Plakaten zum Charretteverfahren in der Quartiers-Agentur und in der WBG Marzahn sowie mehrere Bürgerfeste.

## Evaluation

### Chancen des Verfahrens

Das Charretteverfahren ist eine Methode zur direkten Beteiligung aller Betroffenen an einem transparenten und öffentlichen Prozess. Sie beinhaltet verschiedene Elemente anderer Beteiligungsmethoden: systematische Offenheit, hohe Öffentlichkeit, Integration von Fachleuten und Kompetenzen, aufsuchende Ansprache der Bewohnerinnen und Bewohner, Einzel- und Gruppengespräche sowie Vor-Ort-Präsenz. Sie ermöglicht eine interdisziplinäre Teamarbeit, wodurch sich lokales und externes Wissen sehr gut kombinieren lassen.



Weitere Vorteile der Methode sind:

- › Die entwickelten Visionen werden nachvollziehbar umgesetzt.
- › Planerische Entscheidungen sind durch das transparente Verfahren für Außenstehende nachvollziehbar.
- › Es entsteht ein offener Entwicklungsprozess, an dem jede und jeder aktiv oder beobachtend teilnehmen kann.
- › Die Arbeit kann in räumlicher Nähe zum Planungsgebiet stattfinden.
- › Der Arbeitsprozess ist zeitlich begrenzt und konzentriert.
- › Das Verfahren ermöglicht eine durchgehende Kommunikation mit der Öffentlichkeit.

Das Charretteverfahren wurde mit weiteren Beteiligungsmethoden wie z.B. Arbeitsgruppen, Treppenhausgesprächen und Stadtspaziergängen kombiniert.

Neben der Wahl der Charrettemethode lagen weitere Erfolgsfaktoren des Verfahrens hauptsächlich

- › im rechtzeitigen Einbeziehen der Betroffenen,
- › in der Nutzung von vorhandenen lokalen Strukturen und Netzwerken für die Aktivierung der Betroffenen,
- › in der Transparenz vor und während des Prozesses sowie
- › in der konstruktiven Zusammenarbeit von Nutzerinnen und Nutzern und externen Planungsfachleuten.

Das Hauptziel, die allgemeine Akzeptanz für den Stadtumbauprozess, konnte durch das Beteiligungsverfahren erreicht werden und führte zu einer stärkeren Identifizierung der Bewohnerinnen und Bewohner mit ihrem Stadtteil. Das wurde besonders an der schnellen Vermietung der MuFuBoxen deutlich, aber auch an der spürbaren Vernetzung von Bewohnerinnen und Bewohnern, Einrichtungen und Initiativen im Quartier. Auch das Ergebnis der Beteiligungswerkstätten war ein Erfolg. Die eingebrachten Ideen konnten diskutiert und konkretisiert sowie zeitnah umgesetzt werden.

### Stolpersteine im Verfahren

Ein Konflikt, der das gesamte Verfahren begleitete und zu Beginn beinahe zum Scheitern gebracht hätte, lag in der Entscheidung der Eigentümer und der die Fördermittel gebenden Senatsverwaltung für Stadtentwicklung zum Abriss der Gebäude in der Schorfheidestraße, der Kölpiner und Golliner Straße. Mit Beginn des Planungsprozesses für die Freiflächen wurden die Bewohnerinnen und Bewohner über diese Entscheidung in Kenntnis gesetzt. Die Betroffenen fühlten sich übergangen, was zu Misstrauen einzelner Mieterinitiativen im Verfahren führte und die Mitwirkungsbereitschaft minderte.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2009), S. 36.

Im Ergebnis konnte nur begrenzt bürgerschaftliches Engagement aktiviert werden. Die Pflege der Freiflächen liegt weiterhin hauptsächlich in der Verantwortung der WBG Marzahn/DeGeWo-Gruppe. Jedoch werden die Pflegekosten des Freiraums durch die Mieteinnahmen für die MuFuBoxen anteilig gedeckt.

### Fazit

- › Die innovative Planungsmethode Charretteverfahren stellte einen hohen Grad an Öffentlichkeit her. Dabei konnten sowohl die betroffenen Bewohnerinnen und Bewohner als auch Fachleute sehr direkt beteiligt werden. Dies führte zu einem breit getragenen Planungsergebnis.
- › Durch das Beteiligungsverfahren konnte die Identifikation der Bewohnerinnen und Bewohner gestärkt werden und es war möglich, aus der grundsätzlich negativen Situation (Abriss) heraus eine positive Perspektive zu entwickeln.
- › Rahmenbedingungen, die durch die Bewohnerinnen und Bewohner nicht diskutierbar sind, müssen dennoch sensibel und offen kommuniziert werden, damit keine Missverständnisse und kein Misstrauen im Verfahren entstehen.

### Fakten

<b>Bezirk</b>	Marzahn-Hellersdorf
<b>Laufzeit</b>	Februar 2006 – Mai 2007
<b>Finanzierung</b>	<b>Beteiligungsverfahren</b> Die Kosten betragen etwa 30.000 €. Die Summe war auch deshalb relativ niedrig, weil durch die langjährige Arbeit des Quartiersmanagements auf bestehende Beteiligungsstrukturen aufgebaut werden konnte. Finanziert wurde das Beteiligungsverfahren über das Programm Soziale Stadt im Quartiersmanagement Marzahn NordWest.
	<b>Bauliche Umsetzung</b> Für den Bau der Freifläche wurden zusätzlich 853.000 € aus dem Programm Stadtumbau Ost mit EFRE-Mitteln (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung) kofinanziert. Der Bau der MuFuBoxen wurde von dem Wohnungsunternehmen finanziert.
<b>Teilnehmende</b>	ca. 200
<b>Fläche</b>	37.000 m <sup>2</sup> (Freifläche)
<b>Auszeichnungen</b>	2011: Deutscher Landschaftsarchitekturpreis, Sonderpreis im Bereich Wohnumfeld für die Planungen von gruppe F

## Kontakte/Informationen

### Kontakt in der Verwaltung

**Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin**  
Amt für Stadtentwicklung  
Frau Sabine Antony  
Helene-Weigel-Platz 8, 12681 Berlin  
Telefon: 030/90293-5210  
E-Mail: sabine.antony@ba-mh.verwalt-berlin.de

### Kontakte vor Ort

Die Trägerin des Quartiersmanagementverfahrens war bis Dezember 2009 die QuartiersAgentur Marzahn NordWest, seit Januar 2010 ist Kiek in e.V. tätig:

**Quartiersbüro Marzahn NordWest**  
Wörlitzer Straße 3A, 12689 Berlin  
Telefon: 030/9302 4409  
E-Mail: qm-nordwest@verein-kiekin.de

### DeGeWo GmbH

Bestandentwicklung  
Frau Ursula Allerdissen  
Potsdamer Straße 60, 10785 Berlin  
Telefon: 030/2648 56191  
E-Mail: ursula.allerdissen@degewo.de

### Durchführendes Planungsbüro/Träger, der mit der Durchführung betraut war

#### gruppe F Landschaftsarchitekten

(Durchführung/Koordination)  
Frau Gabriele Pütz  
Cuvrystraße 1, 10997 Berlin  
Telefon: 030/6112 2334  
E-Mail: puetz@gruppef.com  
www.gruppef.com

#### ts planungskommunikation

(Öffentlichkeitsarbeit)  
Herr Thies Schröder  
Bernauer Straße 8a, 10115 Berlin  
Telefon: 030/3470 9514  
E-Mail: schroeder@ts-pk.eu  
www.ts-pk.eu

### Internet

Projektbeschreibung durch das Förderprogramm Stadtumbau Ost:  
[www.stadtumbau-berlin.de](http://www.stadtumbau-berlin.de)

### Literatur/Presse

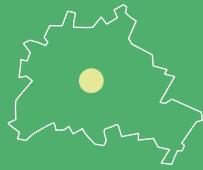
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (2010): Strukturfonds 2007 – 2013. Neue Freiflächengestaltung im Schorfheideviertel. Berlin (Bericht).

QuartiersAgentur Marzahn NordWest (2007): Charrette Schorfheideviertel. Berlin (Bericht).

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2009): Bürgermitwirkung im Stadtumbau. In: Forschungen, Heft 40.



# FREIRAUMGESTALTUNG AM GLEISDREIECK



## Zeitlicher Abriss

1994 – 2000	› Bebauung des Potsdamer/Leipziger Platz › Festlegung des Gleisdreiecks als Ausgleichsfläche
Frühjahr 2005	› Start der ersten Beteiligungsphase repräsentative Bürgerbefragung und Fokusgruppendifkussionen
September 2005	› Abschluss des Städtebaulichen Rahmenvertrags
Oktober/November 2005	› Erkundungsspaziergänge, Ideenwerkstätten, Onlinedialog
Dezember 2005	› erste Stufe landschaftsplanerischer Ideen- und Realisierungswettbewerb
Frühjahr 2006	› Start der zweiten Beteiligungsphase
23.04. – 07.05.2006	› Ausstellung von elf ausgewählten Entwürfen
24.04.2006	› Informationsabend für Bürgerinnen und Bürger
29./30. April 2006	› Planungsworkshops
Mai 2006	› zweite Stufe landschaftsplanerischer Ideen- und Realisierungswettbewerb
17.07.2006	› Entscheidung für den Siegerentwurf vom Atelier Loidl
26.08.2006	› Bürgerfest zum Auftakt der Realisierung
26.08. – 10.09.2006	› Ausstellung der Wettbewerbsentwürfe
2007 – 2011	› Bürgerbeteiligung zur Konkretisierung des Wettbewerbsentwurfs: Arbeitsgruppe und Planungsforen
September 2011	› Eröffnung des Ostparks

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

### Geschichtlicher Rückblick: Entwicklung des Geländes am Gleisdreieck

Das Gelände Gleisdreieck bestand aus drei Bahnhöfen: dem Potsdamer, dem Dresdner und dem Anhalter Bahnhof. Nach dem Zweiten Weltkrieg lag das Gelände in Teilen brach. Da die Fläche vor 1990 als ehemaliges Reichsbahnvermögen treuhänderisch durch die Ostdeutsche Reichsbahn verwaltet wurde, war das Gelände offiziell nicht zugänglich. Dennoch wurde es aber bereits vor 1990 von vielen Westberlinerinnen und -berlinern genutzt und als Freiraum wahrgenommen.

Die Diskussionen um das Gleisdreieck haben eine lange und konfliktreiche Geschichte, die mit den Planungen der Autobahn-Westtangente A 106 begann. Bürgerinitiativen wie der BI Westtangente ging es dabei um den Erhalt und die Zugänglichkeit der ökologisch wertvollen Spontanvegetation, die auf der Brachfläche entstanden war und um die Entwicklung einer Grüntangente.

Ab 1995 wurde das Gleisdreieck als naturschutzrechtliche Ausgleichfläche für die Bebauung des benachbarten Potsdamer/Leipziger Platzes festgelegt. Im weiteren Verlauf gab es einen langen Prozess mit der Eigentümerin der Grundstücke, der Vivico Real Estate GmbH, die daran interessiert war, einen großen Anteil der Flächen selbst zu entwickeln. Es folgte eine lange Phase von Verhandlungen und Auseinandersetzungen, die von der Öffentlichkeit sehr aufmerksam verfolgt wurde, mit dem Ziel, eine ausgewogene Verteilung von Freiflächen und Bauflächen zu erreichen. Am Ende dieser Verhandlungen stand der städtebauliche Rahmenvertrag, der zwischen der Vivico und dem Land Berlin, vertreten durch den Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, im September 2005 geschlossen wurde.

Im Juni 1999 stellte der Bezirk Kreuzberg einen Bebauungsplanentwurf auf. Mit der Aufstellung wurde die rechtliche Grundlage für die Bebauung und für den Park geschaffen. Dieser Planungsschritt führte jedoch zu vielen Diskussionen innerhalb engagierter Gruppen. Als Folge schlossen sich im Winter 1999/2000 die verschiedenen am Gleisdreieck aktiven Bürgerinitiativen (IG Gleisdreieck, Kreuzberger Horn e.V., Anwohnerinitiative Flaschenhals, BI-Westtangente, Grüne Radler, BUND, Bürgerinitiative B 101 und Stadtteilverein Tiergarten Süd) zur Aktionsgemeinschaft Gleisdreieck zusammen und erarbeiteten das Parkkonzept „Park der Kulturen der Welt“. Im Mai 2000 fand der erste Runde Tisch mit allen Beteiligten zum Gleisdreieck statt, initiiert durch den Bürgermeister von Kreuzberg. Die intensiven Auseinandersetzungen um die Entwicklung und Gestaltung des Gleisdreiecks werden bis heute weitergeführt.

Im April 2005 wurde eine 6 ha große Teilfläche als vorzeitige Inbesitznahme für die Öffentlichkeit freigegeben. Jedoch erst mit der Unterzeichnung des städtebaulichen Rahmenvertrages im September 2005 wurde die letztendliche Größe des Parks festgelegt: Insgesamt stehen etwa knapp 40 ha von insgesamt 87,6 ha als öffentlicher Freiraum zur Verfügung. Der neue Park liegt zentral „im Herzen Berlins“, zwischen den Bezirken: Mitte (Tiergarten), Tempelhof-Schöneberg und Friedrichshain-Kreuzberg.

### Rahmenbedingungen

- › Die Bürgerinitiative Westtangente setzte sich bereits seit 1974 erfolgreich für die Aufgabe der geplanten A 106 und die Umsetzung einer Grüntangente ein.
- › Aktive Bürgerinitiativen forderten den Erhalt der Vegetation auf dem Gleisdreieck. Auf der Brache war eine Ruderalvegetation aus Wildstauden, Sträuchern und jungen Bäumen – mit einer ungewöhnlichen Vielfalt an arten- und struktureichen Biotopen – entstanden, ergänzt um Relikte der ehemaligen Bahnnutzung, die jedoch in großen Teilen durch die Baulogistik des Potsdamer/Leipziger Platzes zerstört worden ist.
- › Die Berliner Landesprogramme – Landschafts- und Artenschutzprogramm (LaPro)/Flächennutzungsplan (FNP) – stellten seit 1994 das Gleisdreieck als Parkfläche dar und verwiesen auf die wichtige Ergänzung des inneren Parkrings im gesamtstädtischen Freiraumkonzept. Betont wurde die Verbindung zwischen den bestehenden Grün- und Freiflächen des Nord-Süd-Grünzuges.
- › Zur Gestaltung der Freiflächen am Gleisdreieck wurde 2005 ein zweistufiger landschaftsplanerischer Ideen- und Realisierungswettbewerb ausgelobt. Die Denkmal- und Naturschutzbelange sowie die Vorgaben für eine Sportfläche von übergeordneter Bedeutung, für eine Gemeinbedarfsfläche (Kultur) sowie für eine gemischte Baufläche waren Grundlage der Auslobung des Wettbewerbs.
- › Aus Ausgleichszahlungen für die Bebauung am Potsdamer und Leipziger Platz stehen insgesamt 20 Mio. Euro zum Bau des Parks zur Verfügung.

### Ziele und Zielgruppen der Beteiligung

#### Ziele

- › konkrete Nutzungswünsche sowie Ansprüche und Erwartungen von Anwohnerinnen und Anwohnern und möglichen Nutzungsgruppen aus allen Bevölkerungsschichten erfahren
- › darüber hinaus allen Berlinerinnen und Berlinern Gelegenheit geben, sich zum Gleisdreieck zu äußern, da der Park auch eine über die unmittelbare Nachbarschaft hinausgehende Bedeutung hat
- › Anregungen für die Gestaltung sammeln
- › vorhandene Konflikte mit den aktiven Bürgerinitiativen thematisieren

#### Zielgruppen

- › Bürgerinnen und Bürger der umliegenden Nachbarschaften: Diese sind einerseits durch einen hohen Anteil an Arbeitslosen, sozial schwachen Personen und Menschen mit unterschiedlichem Migrationshintergrund und andererseits durch ein bürgerlich-alternatives Milieu geprägt. Der hohe Anteil Jugendlicher in diesen Nachbarschaften zeichnet sich durch intensive Freiraumnutzung und spezifische Nutzungsansprüche aus.
- › Einbindung der aktiven Bürgerinitiativen
- › Adressierung aller interessierten Berlinerinnen und Berliner

### Prozesssteuerung

Die Prozesssteuerung für das Wettbewerbsverfahren und die Bürgerbeteiligung wurde durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung übernommen. Vor und während des Wettbewerbs war die Abteilung II (Städtebau und Projekte), nach dem Wettbewerb die Abteilung I (Stadt- und Freiraumplanung) verantwortlich.

Durch die jeweilige Abteilung wurden die wesentlichen prozessgestaltenden und -koordinierenden Aufgaben übernommen:

- › Vorbereitung und Durchführung des Wettbewerbs
- › Planung und Koordination der Beteiligungsmaßnahmen
- › Konkretisierung des Wettbewerbsergebnisses und Beteiligung hierbei

Für die Durchführung der einzelnen Maßnahmen wurden verschiedene externe Büros beauftragt. Diese übernahmen dann die Organisation und Durchführung von Teilaspekten des gesamten Prozesses. Dies bedeutete auch, dass immer neue Interessengruppen in den Prozess hineinkamen und andere nach Abschluss einer beauftragten Dienstleistung den Prozess wieder verließen. In dieser Situation war es eine besondere Herausforderung, die Kontinuität und Effektivität des Verfahrens herzustellen und den Transport von Ergebnissen in spätere Planungs- und Beteiligungsphasen sicherzustellen.

## Durchführung der Beteiligung

### Erste Phase der Bürgerbeteiligung in 2005

Die erste Phase der Bürgerbeteiligung fand 2005 vor dem geplanten landschaftsplanerischen Ideen- und Realisierungswettbewerb statt.

#### Vorbereitung der Beteiligung durch Bürgerbefragungen und Fokusgruppensitzungen

Im Frühjahr 2005 wurde eine repräsentative Bürgerbefragung im Einzugsbereich des Parks durchgeführt. Das Ziel bestand darin, Informationen zu grundsätzlichen Erwartungen, Ansprüchen und Einstellungen sowie Informationen zum Freizeitverhalten im Querschnitt der Bevölkerung zu ermitteln. Die Befragung wurde an 1.600 Anwohnerinnen und Anwohner per Zufallsstichprobe des Einwohnermeldeamtes versandt. Es wurden auch Fragebögen in türkischer und arabischer Sprache verschickt, der Rücklauf war jedoch recht gering.

Der Fragebogen war zuvor durch die Diskussion in Fokusgruppen (zusammengesetzt aus spezifischen Zielgruppen) getestet und bearbeitet worden. Die Gruppen bearbeiteten den Fragebogen und füllten ihn gemeinsam aus, wobei die entstehende Diskussion beobachtet und ausgewertet wurde. Es zeigte sich, dass dieses Vorgehen besonders gut geeignet war, um Gender- und Diversityaspekte zu erkennen und zu berücksichtigen. So konnten hierüber auch Ansichten von Gruppen eingebunden werden, die über einen Fragebogen nur schwer zu erreichen sind, wie insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund.

Die Antworten zeigten die grundsätzlich hohe Bedeutung des Parks für die Nachbarn. Die wichtigsten Ansprüche lagen zu nahezu gleichen Anteilen in den Bereichen „Naturgenuss“ und „Ruhefinden“ sowie dem Bedürfnis nach aktivem Erleben.

#### Durchführung der Bürgerbeteiligung

Im Oktober und November 2005 wurden zwei Beteiligungswochenenden durchgeführt, an denen insgesamt 34 Erkundungsspaziergänge angeboten wurden. Das Ziel war, die Bekanntheit des Gebietes zu verbessern und mit den Bürgerinnen und Bürgern Ideen, Fragen und Nutzungswünsche zu diskutieren. Die insgesamt 2.200 Teilnehmenden zeigten vor allem Interesse am Zustand der Ruderalvegetation und den Zeugnissen der historischen Entwicklung. Neben allgemeinen Führungen fanden Spezialerkundungen statt, über die insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund und Jugendliche erreicht werden sollten. Im Anschluss an die Spaziergänge wurden die Teilnehmenden zur Diskussion in Ideenwerkstätten in den Hallen des ehemaligen Postgüterbahnhofs eingeladen. Dabei bildeten sich insgesamt 32 Arbeitsgruppen, die zu verschiedenen Themen diskutierten. Wichtigstes Thema war die Spurensicherung und deren Bedeutung für die Identität des Ortes. Weitere Themen waren: Verbindungen, Wege, Hunde, Gestaltung, Wasser, Spielflächen, Kleingärten u.a.

Parallel zu den Vor-Ort-Veranstaltungen gab es ein moderiertes Internetforum (Onlinedialog). Zunächst wurden Informationen zu Geschichte und Planungen angeboten.



Ebenso wurden Beispiele zeitgenössischer Parks gezeigt, die in einer oder mehrerer Hinsicht mit dem Gleisdreieck vergleichbare Aspekte aufweisen. Die moderierte Diskussion befasste sich mit der Darstellung persönlicher Auffassungen zur Gestaltung des zukünftigen Parks, die später kommentiert wurden. Fragen an die Senatsverwaltung wurden im Forum durch deren Vertreterinnen und Vertreter beantwortet. Die Beiträge wurden zum Schluss zu einem Konsentext zusammengefasst. „Dieser Text wurde von den Diskutanten gemeinsam verfasst und bis zum Ende des Dialoges immer wieder überarbeitet. Es entstand ein von 195 Personen gemeinsam geschriebener Beitrag, der die vielen Vorschläge und Eckpfeiler der Diskussion zusammengefasst und strukturiert hat.“<sup>2</sup> Insgesamt wurden im Onlinedialog 500 Beiträge von 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern verfasst, Seitenaufrufe gab es über 50.000 – von ca. 7.800 verschiedenen Personen. Die Diskussion im Internet war durch reflektierte und konstruktive Beiträge geprägt. Gerade verschiedene Meinungen konnten ausführlich und transparent dargestellt werden. Darüber hinaus bot diese Möglichkeit den Beteiligten Unabhängigkeit von Terminen, sodass auch Menschen angesprochen wurden, die die Vor-Ort-Termine zeitlich nicht wahrnehmen konnten oder aber nicht gern vor Gruppen reden.

Das Ergebnis der Beteiligung wurde so aufbereitet, dass sie sehr gut in das Wettbewerbsverfahren eingearbeitet werden konnte: Die Ergebnisse des Onlinedialogs waren in Form eines Ausschreibungstextes von den Beteiligten zusammengefasst worden.

#### Verwendung der Ergebnisse

Die Ergebnisse dienten der Vorbereitung der Aufgabenformulierung für den Gestaltungswettbewerb und wurden dort eingearbeitet. Wichtige Aspekte aus der ersten Beteiligungsphase waren:

- ▶ Integration von differenzierten Bewegungsbedürfnissen und Verlangen nach Ruhe und Naturnähe: „Park der zwei Geschwindigkeiten“
- ▶ Erhalt der vorhandenen Spontanvegetation und Würdigung historischer Bau- und Naturrelikte
- ▶ Gestaltung von „Parkatmosphären“, die verschiedenen Nutzungsanforderungen Rechnung tragen und trotzdem Zusammenhalt schaffen

<sup>2</sup> Schröder, T. u.a. (2007), S. 33.



## Zweite Phase der Bürgerbeteiligung in 2006

Insgesamt wurden im Wettbewerb 86 Arbeiten abgegeben, aus denen durch ein Preisgericht eine Vorauswahl von elf Arbeiten zur weiteren Bearbeitung getroffen und beurteilt wurde. Im Preisgericht waren auch ein Vertreter und eine Stellvertreterin der Bürgerinitiativen vertreten.

Diese elf Entwürfe wurden der Öffentlichkeit im Frühjahr 2006 präsentiert. Ein öffentlicher Informationsabend wurde durchgeführt und die Arbeiten anschließend für zwei Wochen im Rathaus Kreuzberg ausgestellt.

Am 29./30. April wurden im Rahmen eines **Planungsworkshops** im alten Postgüterbahnhof die Entwürfe intensiv mit ca. 600 Bürgerinnen und Bürgern diskutiert. Die Entwürfe wurden in „Kojen“ ausgestellt, wo die Landschaftsarchitektinnen und -architekten für Nachfragen und Anregungen zur Verfügung standen. Daraus entstand ein direkter Dialog zwischen den Planenden und den Bürgerinnen und Bürgern, in dem unterschiedliche Positionen erklärt und diskutiert werden konnten. Die Landschaftsarchitektinnen und -architekten erhielten so ein sehr differenziertes Feedback zu ihrer Arbeit, die Bürgerinnen und Bürger erhielten die Möglichkeit, Einfluss auf die Überarbeitung der Entwürfe zu nehmen.

Zusätzlich gab es über den Tag verteilte **Diskussionsforen**, bei denen wichtige Aspekte – z.B. die Erschließung und Zugänglichkeit, die Integration von Sport-, Spiel- und Freizeitflächen, die Zukunft der Kleingartenanlagen und der Umgang mit dem vorhandenen Charakter des Geländes – im Plenum diskutiert wurden. Dabei wurden verschiedene Konflikte deutlich, z.B. der Wunsch nach dem Erhalt der Vegetation, der dem Bedürfnis nach Sport- und Freizeitflächen gegenüberstand, sowie die Diskrepanz zwischen dem Erhalt der Kleingärten und der Anlage von Sportplätzen an deren Stelle.



Parallel bestand im Internet die Möglichkeit, **Leserbriefe** mit Kommentaren zu den Entwürfen zu verfassen. Insgesamt gingen online 40 Leserinnen- bzw. Leserbriefe ein. Diese wurden von der Moderation zusammengefasst und thematisch sortiert.

## Verwendung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus dem Planungsworkshop wurden festgehalten und den ausgewählten elf Planungsbüros für die Überarbeitung ihrer Entwürfe zur Verfügung gestellt. Außerdem wurden die Eindrücke aus dem Planungsworkshop vom Preisgericht genutzt, um die Wettbewerbsaufgabe zu präzisieren.

## Beteiligung während der Realisierung des Parks

Die letztendliche Entscheidung über die Auswahl eines ersten Platzes unter den überarbeiteten Entwürfen wurde durch ein Preisgericht getroffen, zu dem auch zwei Abgesandte von Bürgerinitiativen gehörten. Gewählt wurde der Entwurf des Atelier Loidl. Mit einem Bürgerfest im September 2009 wurde der Auftakt für die Realisierung begangen. Der Ostteil des Parks soll bis 2011 realisiert werden, der Westteil bis 2013, der Teil südlich der Yorkstraße bis 2014.

## Diskussion zur Umsetzung des Entwurfs

Im Verlauf der Beteiligung zu den Planungen und Entwürfen hat sich seitens der Bürgerinitiativen eine Initiativenplattform gegründet. Diese stellt einen Zusammenschluss sehr verschiedener Initiativen mit Interessen an dem Gelände dar. Sie ist seitens der Verwaltung entsprechend ernst genommen und auch in den weiteren Verlauf einbezogen worden.

Zur Begleitung der Realisierung und Konkretisierung des Wettbewerbsergebnisses wurde eine **projektbegleitende Arbeitsgruppe** (PAG) gegründet, mit Vertreterinnen und Vertretern der Bezirke, der Senatsverwaltung, der Grün Berlin GmbH und drei Abgesandten der Bürgerinitiativen. Die Bürgervertreter wurden aus der Initiativenplattform heraus gewählt. In regelmäßigen Sitzungen und bei vielfachen Ortsbegehungen wurde über verschiedene Details der Umsetzung diskutiert, mit dem Ziel, einen Kompromissplan zu verabschieden.

Diese Diskussionen erwiesen sich aus verschiedenen Gründen als schwierig:

- ▶ Es erwies sich als problematisch, dass bereits innerhalb der Initiativenplattform verschieden gewichtete Interessen existierten und die gewählten Initiativenvertreterinnen und -vertreter teilweise deutlich voneinander abweichende und persönliche Einzelinteressen in der Arbeitsgruppe vertraten.
- ▶ Die Vertretungen der Initiativen, die für die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe gewählt worden waren, vertraten ein starkes Interesse, das vor allem dem Erhalt der vorhandenen Vegetation galt. Beim Detaillieren der Entwurfsplanung wurden die möglichen Auswirkungen der Parkplanung auf den Vegetationsbestand daher sehr ausführlich diskutiert. Veränderungsvorschläge wurden oft sehr kleinteilig besprochen, was zu langwierigen Auseinandersetzungen führte.



- › Es war zu diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich, den Entwurf grundsätzlich infrage zu stellen – die Initiativenvertreterinnen und -vertreter lehnten diesen jedoch teilweise vom Grundsatz her ab und favorisierten eine möglichst große Unberührtheit der Fläche, die auch im Gegensatz zu den ermittelten Bedürfnissen anderer Nutzungsgruppen stand. Die von den Initiativenvertreterinnen und -vertretern geforderte Konsequenz in puncto Unberührtheit der Naturflächen stand aus Sicht der Verwaltung zudem im Widerspruch zum Bau einer öffentlichen Grünanlage. Daraus ergaben sich nur schwer überwindbare gegensätzliche Positionen im Prozess, die sich auf die Konsensfähigkeit der Arbeitsgruppe auswirkten. Die Arbeitsfähigkeit der projektbegleitenden Arbeitsgruppe wurde besser, als eine transparentere und zielorientierte Arbeitsstruktur eingeführt wurde.
- › Die anfängliche Moderation des Prozesses durch die Grün Berlin GmbH selbst erwies sich als schwierig, da sie in ihrer Doppelfunktion als inhaltliche Akteurin und Moderatorin zu wenig Grenzen definieren und konsequent durchsetzen konnte. Später wurde auf eine professionelle Moderation umgestiegen – wodurch die Diskussionen zum Westteil des Parks gestraffter und zielführender zu Ende gebracht werden konnten.

Über ein **Planungsforum** wurde in ca. halbjährlichen Abständen über wesentliche Fortschritte berichtet. Daran nahmen durchschnittlich 60 bis 70 Bürgerinnen und Bürger, hauptsächlich aus der näheren Nachbarschaft, teil.

### Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache

Zur Bekanntmachung und Beteiligungsaktivierung bei der Bürgerschaft für das eingeleitete Planungsverfahren zum Areal Gleisdreieck wurden folgende Maßnahmen durchgeführt:

- › 1.650 Briefe mit Einladungsschreiben und Flyer wurden an die Adressatinnen und Adressaten der im Juni 2005 durchgeführten Bürgerumfrage verschickt,
- › ca. 10.000 Flyer wurden im Einzugsgebiet der Bürgerumfrage verteilt,
- › ca. 250 Plakate wurden im Indoorbereich des Einzugsgebiets der Bürgerumfrage ausgehängt,
- › Presse- und Medienarbeit (TV, Rundfunk, Print), u.a. Presseführung über das Gelände Gleisdreieck am 27.10.2005.

Die Ansprache migrantischer Bevölkerungsgruppen erwies sich als schwieriger, diese reagierten auf die Öffentlichkeitsarbeit nur zurückhaltend. Es wurden daher zielgruppenspezifische Beteiligungsangebote gemacht und über die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Quartiersmanagement kommuniziert. Darüber konnten gezielt Menschen mit Migrationshintergrund eingebunden werden, wenngleich sie unter den Beteiligten insgesamt trotzdem nur einen geringen Anteil ausmachten.

## Evaluation

### Chancen des Verfahrens

- › Die Kombination aus Onlinedialog und weiteren Beteiligungsmaßnahmen vor Ort (z.B. Spaziergänge) war ein Erfolg versprechendes Konzept, da so gezielt verschiedene Zielgruppen erreicht wurden. Durch den Onlinedialog konnte eine zielgerichtete, ausführliche und transparente Diskussion geführt werden, aus der heraus ein gemeinsames, gut verwendbares Ergebnis entwickelt wurde.
- › Die Verknüpfung der Spaziergänge mit den Ideenwerkstätten im Anschluss erwies sich als günstig. Über das Angebot, das (eigentlich nicht offen zugängliche) Gelände zu besichtigen, konnten sehr viele Interessierte gewonnen werden, die zu den Ideenwerkstätten allein nicht gekommen wären.
- › Besonders gelungen waren die direkte Konfrontation der Landschaftsarchitektinnen und -architekten mit Bürgerinnen und Bürgern sowie der daraus entstandene persönliche Dialog über die Entwürfe, wie in der zweiten Phase der Bürgerbeteiligung praktiziert.
- › Die kontinuierliche Einbindung von migrantischen Bürgerinnen und Bürgern in den Beteiligungsprozess war schwierig, die Angebote wurden nur zögerlich angenommen. Dennoch konnten Gender- und Diversityaspekte in der Bürgerbefragung und vor allem in der Arbeit mit den Fokusgruppen herausgearbeitet werden. Letztere stellten sich für den interkulturellen Dialog als besonders geeignet heraus.
- › Die die Umsetzung begleitende Beteiligung ist eine Möglichkeit, Bürgervertreterinnen und -vertreter im Prozess weiter mitzunehmen und die Anerkennung und Akzeptanz des Ergebnisses zu erhöhen – dabei ist jedoch das (Durch-)Setzen von Grenzen und Rahmenbedingungen, insbesondere von Ergebnissen abgeschlossener Planungs- und Beteiligungsschritte, von ganz besonderer Bedeutung.

### Stolpersteine im Verfahren

- › Die aktiven Vertreterinnen und Vertreter der Bürgerinitiativen, die mit besonderem Nachdruck den Erhalt der vorhandenen Vegetation forderten, waren nicht bereit, grundsätzliche Veränderungen der bestehenden Situation durch eine Parkplanung zu akzeptieren. Um jedoch Kompromisse zwischen den verschiedenen Nutzungsinteressen der Anwohnerschaft zu finden, war die Offenheit für Veränderungen des Gleisdreiecks notwendig. Es kam zu hartnäckigen und schwer kontrollierbaren Konflikten.

### Fazit

- › Die Planungen und das Beteiligungsverfahren mussten einen Interessenausgleich zwischen sehr spezifischen und dominant vertretenen Einzelinteressen und den Interessen der breiten Bevölkerung herstellen. Das breit angelegte Beteiligungsverfahren mit einer Vielzahl an Angeboten stellte dabei eine offensive Herangehensweise dar.

- › Gerade in Situationen mit einseitigen, stark artikulierten Interessen sind folgende Erfolgsfaktoren unabdingbar:
  1. die Moderation durch eine externe, aber fachlich kompetente Fachkraft,
  2. die klare und frühzeitige Definition des Beteiligungsrahmens (Welche Inhalte sind veränderbar?) sowie das kontinuierliche Aufzeigen der Grenzen,
  3. der Ausgleich einseitiger und artikulationsstarker Interessen durch die Beteiligung verschiedener Zielgruppen.
  
- › Die Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund gelingt besser über gezielte Angebote und Ansprachewege als über eine breit angelegte Öffentlichkeitsarbeit.
  
- › Durch einen Methodenmix können vielfältige Beteiligungsangebote gemacht werden, die verschiedene Zielgruppen ansprechen und verschiedene Fragestellungen thematisieren. Wichtig ist die Aufbereitung der Ergebnisse in einer Form, in der sie im Vorhaben berücksichtigt werden können.

## Fakten

<b>Bezirk</b>	Friedrichshain-Kreuzberg, Tempelhof-Schöneberg, Mitte
<b>Laufzeit</b>	2005 – 2011
<b>Finanzierung</b>	ca. 150.000 € (Schätzwert), finanziert durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. Darin enthalten sind die Kosten für alle Beteiligungsschritte: Fokusgruppen- und Bewohnerbefragung: ca. 25.000 € Onlinedialog: ca. 40.000 € Planungsworkshops: ca. 45.000 €
<b>Teilnehmerzahl</b>	kumuliert über den gesamten Prozess ca. 11.000
<b>Fläche</b>	400.000 m <sup>2</sup>
<b>Umsetzung der Maßnahme</b>	Bauherr ist das Land Berlin, vertreten durch die Grün Berlin GmbH

## Kontakte/Informationen

### Kontakte in der Verwaltung

#### Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

Abteilung II – Städtebau und Projekte  
Frau Almut Jirku (Beteiligung vor und während des Wettbewerbs)  
Brückenstraße 6, 10179 Berlin  
Telefon: 030/9025-2018  
E-Mail: Almut.Jirku@senstadt.berlin.de

Abteilung I – Stadt- und Freiraumplanung  
Frau Ursula Renker  
(Beteiligung nach dem Wettbewerb)  
Am Köllnischen Park 3, 10179 Berlin  
Telefon: 030/9025-1330  
E-Mail: ursula.renker@SenStadt.Verwalt-berlin.de

### Kontakte Konzeption und Durchführung

#### Grün Berlin GmbH (Realisierung)

Herr Christoph Schmidt  
Columbiadamm 10, Turm 7, 12101 Berlin  
Telefon: 030/7009-060  
E-Mail: info@gruen-berlin.de  
Internet: www.gruen-berlin.de

#### ZebraLog GmbH & Co. KG (Onlinedialog)

Frau Daniela Riedel  
Chausseestraße 8, Aufgang E, 10115 Berlin  
Telefon: 030/2005 4026-0  
E-Mail: gleisdreieck@zebralog.de, riedel@zebralog.de  
Internet: www.zebralog.de

#### STADTplus (Erkundungen und Workshops)

Potsdamer Straße 98, 10785 Berlin  
Telefon: 030/3470 8809  
E-Mail: stadtplus@snaflu.de  
Internet: www.stadtplus.de

#### ts I pk thies schröder planungskommunikation

Bernauer Straße 8a, 10115 Berlin  
Telefon: 030/3470 9514  
E-Mail: info@ts-pk.eu  
Internet: www.ts-pk.eu

### Internet

Informationen und Meinungen um das Berliner Gleisdreieck geben Anwohnerinnen und Anwohner auf den Internetseite der Aktionsgemeinschaft Gleisdreieck [www.berlin-gleisdreieck.de](http://www.berlin-gleisdreieck.de) und des Blogs Gleisdreieck [www.gleisdreieck-blog.de](http://www.gleisdreieck-blog.de).

Informationen über den Wettbewerb und die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung vor und während des Wettbewerbs sowie der Onlinedialog finden sich unter [www.stadtentwicklung.berlin.de/aktuell/wettbewerbe/ergebnisse/2006/gleisdreieck/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/aktuell/wettbewerbe/ergebnisse/2006/gleisdreieck/index.shtml).

Die Grün Berlin GmbH gibt auf ihrer Internetseite aktuelle Informationen zur Umsetzung der Planungen.

Die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung (Onlinedialog, Erkundungen und Workshops, Umfrage unter Bürgerinnen, Bürgern und Fokusgruppen, Onlineleserbriefe) sind auf der Projektseite des Onlinedialoges einsehbar.

### Literatur/Presse

Jirku, A. (2006): Das Glück liegt in der Wiese. Landschaftsplanerischer Wettbewerb Gleisdreieck entschieden. In: Stadt + Grün 55, H. 10, S. 7-12.

Jirku, A.; Renker, U. (2006): Auf geht's zum Park auf dem Gleisdreieck! Intensive Bürgerbeteiligung im zweistufigen Wettbewerbsverfahren. In: Stadt + Grün 55, H. 10, S. 38-43.

Mahlke, M.; Pieschel, U.; Schröder, T. (2005): Bürgerumfrage zur Umsetzung des landschaftsplanerischen Ideen- und Realisierungswettbewerbs für den Park am Gleisdreieck. Berlin. (Endbericht).

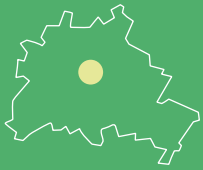
STADTplus; Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (2005): Auf geht's zum Park Gleisdreieck – Bürger/innen beteiligen sich an der Planung.

Schröder, T.; Kalcher, S.; Mahlke, M.; Weiter, H. (2007): Park auf dem Gleisdreieck – Wettbewerbsdokumentation. Auftraggeberin: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Abt. II. Download: [www.stadtentwicklung.berlin.de/aktuell/wettbewerbe/ergebnisse/2006/gleisdreieck/gleisdreieck\\_wettbewerbsdokumentation.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/aktuell/wettbewerbe/ergebnisse/2006/gleisdreieck/gleisdreieck_wettbewerbsdokumentation.pdf).

Schröder, T.; Thiele, F. (2006): Bürgerbeteiligung zum Park auf dem Gleisdreieck. In: Garten + Landschaft 116, H. 8, S. 34-35.

Gallenmüller, T. (2006): Weite Wiesen für eine grüne Pause. In: Garten + Landschaft 116, H. 8, S. 36-39.

# MEDIASPREE: BÜRGERENTSCHEID „SPREEUFER FÜR ALLE!“



## Zeitlicher Abriss

1945 – 1989	› Spreeraum als Grenze zwischen DDR und Westberlin
2001	› Gründung Mediaspree GmbH zur Entwicklung der Fläche
Dezember 2001	› Veröffentlichung „Leitbild Spreeraum Friedrichshain-Kreuzberg“
2002	› Verabschiedung Flächennutzungsplan
2002	› Ansiedelung von Universal Music
2004	› Einrichtung des Regionalmanagement Mediaspree e.V.
2004	› Ansiedelung von MTV Networks Germany
2005	› Ansiedelung von VIVA und VIVA Plus
2006	› Gründung des Initiativkreises „Mediaspree versenken!“
04.03.2008	› Einreichung des Bürgerbegehrens „Spreeufer für alle!“
13.07.2008	› Bürgerentscheid „Spreeufer für alle!“
17.07.2008	› Beschluss Sonderausschuss Spreeraum
10.09.2008	› Eröffnung der O2-World
Dezember 2009	› Rückzug der Initiativenvertreterinnen und -vertreter aus dem Sonderausschuss

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

### Geschichtlicher Rückblick

Das Gebiet Mediaspree umfasst einen 3,7 km langen Uferabschnitt der Spree zwischen der Jannowitzbrücke und der Elsenbrücke, mit einer Größe von ca. 180 ha.

Im 19. und 20. Jahrhundert waren auf dem Gelände vor allem Industrie und Gewerbe angesiedelt. 1913 wurde der Osthafen errichtet, in dieser Zeit entstanden auch die für das Gebiet charakteristischen Industrie- und Speichergebäude.

Zwischen 1945 und 1989 stellte die Spree im genannten Abschnitt die Grenze zwischen Ost- und Westberlin dar. Auf der Ostberliner Seite wurden die Uferflächen zur Grenzsicherung genutzt, auf Westberliner Seite hatten sich dort aufgrund der Randlage verschiedene alternative Projekte angesiedelt.

Nach der Wende schritt der Verfall der noch vorhandenen Industrieanlagen und Gewerbehöfe weiter voran. Auf den Brachflächen siedelten sich Strandbars und Clubs als Zwischennutzungen an und prägten damit zunehmend das Image des Ortes.

### Entwicklungspläne Mediaspree

Im Jahr 2001 gründete sich die Mediaspree GmbH als Zusammenschluss von Investoren, Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern sowie Vertreterinnen und Vertretern von Senat, Bezirk und IHK. Ihr Ziel war es, die Entwicklung der Fläche und die Ansiedelung von weiteren Unternehmen, insbesondere der Kommunikations- und Medienbranche, voranzutreiben. Als teilräumliche Aktualisierung und Erweiterung des Planwerks Innenstadt wurde das Konzept „Leitbild Spreeraum Friedrichshain-Kreuzberg“ entwickelt und Ende 2001 veröffentlicht. Der Flächennutzungsplan (FNP)

Berlins wurde 2002 entsprechend angepasst. Dieser sah eine weitgehende intensive Bebauung des Spreeufers sowie die Entwicklung eines schmalen Uferparks vor. Das Konzept stellte die Grundlage für weitere Begutachtungs-, Bauleitplan- und Projektentwicklungsverfahren dar. Das Areal wurde dabei als wichtiger innerstädtischer Entwicklungsbereich definiert, dessen Entwicklung vom Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg durch die Einrichtung des Regionalmanagements Mediaspree e.V. zwischen 2004 und 2008 finanziell unterstützt wurde.

### Initiative „Mediaspree versenken!“

Die Entwicklungspläne für das Spreeufer stießen auf vielfältige Kritik bei den Anwohnerinnen und Anwohnern. Insbesondere wurde bemängelt, dass die Planungen zu wenig öffentlich zugängliche Grünflächen entlang des Spreeufers beinhaltete und die ansässigen alternativen Kulturprojekte verdrängten. 2006 gründete sich die Bürgerinitiative „Mediaspree versenken!“ mit dem Ziel, die Umsetzung der Planungen zu verhindern. Sie forderte: einen freien Uferstreifen von 50 m, den Verzicht auf Hochhäuser und auf die neue Brücke. Für die einzelnen Grundstücke wurden alternative Konzepte entwickelt. Eine zentrale Forderung war außerdem, eine „ökologische und sozial nachhaltige, kleinteilige Entwicklung, welche schrittweise mit den Anwohnerinnen und Anwohnern diskutiert und formuliert werden sollte“<sup>3</sup> zuzulassen.

### Forum kreative Spree

Um einen konstruktiven Dialog zu starten, weitere Polarisierungen zu vermeiden und die gemeinsamen Interessen von temporären und etablierten Nutzungen zu fördern, lud der Bürgermeister von Friedrichshain-Kreuzberg ab Herbst 2007 zum offenen Forum kreative Spree ein. Aus der Perspektive der Bürgerinitiative „Mediaspree versenken!“ führten die beiden Veranstaltungen zu keiner grundsätzlichen Änderung der bezirklichen Positionen.

## Durchführung der Beteiligung

### Bürgerbegehren „Spreeufer für alle!“

Die Bürgerinitiative Mediaspree versenken initiierte ab Oktober 2007 unter dem Slogan „Spreeufer für alle!“ ein Bürgerbegehren. Die notwendige Anzahl von 5.500 Unterschriften wurde deutlich überschritten: Insgesamt wurden binnen fünf Monaten 16.000 Unterschriften gesammelt. Das Bürgerbegehren wurde daraufhin am 4. März 2008 beim Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg eingereicht.

### Bürgerentscheid „Spreeufer für alle!“

Am 13. Juli 2008 fand ein Bürgerentscheid im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg statt. Die Initiatorinnen und Initiatoren des Bürgerentscheids forderten:

- › einen Mindestabstand für Neubauten von 50 m zum Spreeufer
- › Einhaltung der Berliner Traufhöhe von 22 m
- › Aufgabe der Planungen zum Bau einer weiteren Autobrücke

Die BVV Friedrichshain-Kreuzberg brachte einen Gegenvorschlag in das Verfahren ein, der folgende Punkte enthielt:

- › durchgängige Uferpromenade mit zusätzlichen Parks auf beiden Uferseiten
- › Einhaltung der Traufhöhe auf Kreuzberger Seite
- › Verzicht auf das geplante Hochhaus auf dem Osthafengelände

Knapp 35.000 Bewohnerinnen und Bewohner aus Friedrichshain-Kreuzberg (insgesamt 182.500) gaben ihre Stimme beim Bürgerentscheid ab. Dabei konnte man jeweils einzeln für oder gegen die Vorschläge der Initiative und des Bezirks abstimmen und zusätzlich eine Priorität zwischen den beiden Vorschlägen festlegen.

Eine deutliche Mehrheit von 87 % unterstützte dabei die Ziele der Initiative „Mediaspree versenken!“ zur Eindämmung der Bebauung an der Spree. Den Vorschlag der BVV unterstützten ca. 42 %. In der Entscheidung zwischen den beiden Vorschlägen votierten 76 % für den der Initiative.

Das Ergebnis hatte lediglich einen empfehlenden Charakter, da eine Änderung der bereits festgesetzten Bebauungspläne notwendig gewesen wäre, um die Forderungen umzusetzen.

### Ergebnisse und weiterer Verlauf

#### Erste Reaktionen

Dem Bürgerentscheid folgte eine Debatte über die Konflikte, die aus einer Umsetzung des Ergebnisses resultieren würden.

Die Umsetzung der Forderungen der Initiative „Mediaspree versenken!“ hätte nur durch eine Änderung der Bebauungspläne realisiert werden können, wodurch mit Entschädigungszahlungen zwischen 50 Mio. Euro (Angaben der Bürgerinitiative) und 165 Mio. Euro (Angaben des Bezirks) zu rechnen gewesen wäre. Diese Summen konnte der Bezirk nicht aufbringen. Dennoch setzten sich einzelne Fraktionen für die Umsetzung des Bürgerentscheids ein.

Die Stadtentwicklungssenatorin Junge-Reyer hingegen sicherte den investierenden Unternehmen Sicherheit über das bestehende Baurecht und die städtebaulichen Verträge zu und betonte gleichzeitig die Bemühungen, den Weg eines konstruktiven Dialoges zwischen Land, Bezirk, Investierenden und Anwohnergruppen zu gehen.

#### Sonderausschuss Spreeraum

Bereits vier Tage nach dem Bürgerentscheid wurde auf Bezirksebene der Sonderausschuss Spreeraum beschlossen – neben Bezirkspolitikern und -politikerinnen aller Fraktionen gehörten diesem auch vier Vertreterinnen und Vertreter der Initiative „Mediaspree versenken!“ an.

<sup>3</sup> Initiativkreis „Mediaspree versenken!“





Zusätzlich wurden Senatsvertreterinnen und -vertreter, Grundstücksbesitzerinnen und -besitzer sowie Nutzerinnen und Nutzer eingeladen. Im Ausschuss sollte geprüft und verhandelt werden, welche Veränderungen in den Bebauungsplänen möglich wären und wie die Zukunft der Zwischennutzungen aussehen könnte. Dabei konnte der Bezirk lediglich in Bezug auf die Grundstücke, die entweder ohne gültiges Baurecht oder aber im Besitz landeseigener Betriebe waren, Verhandlungsbereitschaft zeigen. Durch die AG Spreeraum wurden Alternativvorschläge ausgearbeitet und teilweise auch als Antrag in den Ausschuss eingebracht. Die AG nahm zudem großen Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeit des Ausschusses, indem sie die Sitzungen bei den Beteiligten vor Ort organisierte.

Im Dezember 2009 verließen die Mitglieder der Initiative den Sonderausschuss. Nach 15 Monaten waren alle Grundstücke besprochen worden. Der Bezirksbürgermeister brachte eine Vorlage zur Kenntnis in den Ausschuss ein, in dem die Ergebnisse dargestellt wurden. Das Papier wurde seitens der Initiative gespalten bewertet, denn die Vorlage berücksichtigte zwar einzelne Alternativen, war aber immer noch weit von der Gesamtforderung der Initiative entfernt. Die Vertreterinnen und Vertreter der Initiative zogen sich daraufhin aus dem Sonderausschuss zurück. Nach ihrem Austritt wurden die Entscheidungen zum Spreeufer wieder Gegenstand des Ausschusses für Stadtplanung.

In der Diskussion kam der Bezirk einzelnen Forderungen aus dem Bürgerentscheid entgegen: Es wurde auf den Hochhausbau an der Elsenbrücke verzichtet und die

geplante zusätzliche Brücke soll nur für den Fußgänger- und Fahrradverkehr geöffnet werden. An geeigneten Stellen soll der geplante Uferweg von 10 m auf 20 bis 30 m ausgeweitet werden und zusätzliche Parkflächen sollen entstehen.

Der Sonderausschuss stellte grundsätzlich ein geeignetes Instrument dar, um die Rahmenbedingungen für die Planungen zu klären. Allerdings lagen die Ergebnisse für die Initiative zu weit von den Ergebnissen des Bürgerentscheids entfernt, der sich eindeutig für die von der Initiative geforderten Variante ausgesprochen hatte. An der Zusammenarbeit wurde kritisiert, dass die Einbindung vor allem konsultativ verlief und Entscheidungen teilweise im Alleingang getroffen wurden.

### Proteste und öffentliche Diskussion

Der Prozess war in jeder Phase von zahlreichen Demonstrationen und Protestaktionen begleitet, die häufig von mehreren Tausend Menschen besucht wurden. Die Bürgerinitiative konnte eine große öffentliche Aufmerksamkeit mobilisieren und brachte das Thema nachhaltig in die Presse. Die Proteste waren dabei durch kreative Aktionen geprägt und wurden von der Einwohnerschaft, politischen Gruppen und Aktiven der Kulturszene gleichermaßen getragen.

### **Ausblick**

Für die Kreuzberger Seite des Mediaspreegebietes gab es vor dem Bürgerentscheid nur wenig konkrete Planungen. Als ein Ergebnis der intensiven Kommunikation im Rahmen des Sonderausschusses ist vorgesehen, die Entwicklung von Planungsperspektiven für den Kreuzberger Bereich entsprechend der Ziele der Bürgerinitiative im Winter 2010/11 in Form eines partizipativen Verfahrens zu ermitteln, das durch die AG Spreeraum organisiert und durchgeführt wird. Der Bezirk steht diesem Projekt grundsätzlich wohlwollend gegenüber und hat Offenheit gegenüber den Beteiligungsergebnissen angekündigt. Auch einzelne Eigentümerinnen und Eigentümer zeigen Interesse an diesem Prozess, um Nutzungsperspektiven für ihre Grundstücke zu gewinnen.

### **Evaluation**

#### **Chancen des Verfahrens**

- ▶ Sowohl Bürgerbegehren als auch Bürgerentscheid kamen mit einer hohen Beteiligung zustande. Die Initiative „Mediaspree versenken!“ schaffte es, einen hohen Grad an öffentlicher und medialer Aufmerksamkeit zu erlangen, vor allem durch die zahlreichen Aktionen und Demonstrationen, die im Vorfeld zum Bürgerentscheid durchgeführt wurden. Damit konnten die Aktiven überregional ein Zeichen für erfolgreiche Einmischung setzen und eine öffentliche Diskussion über die Privatisierung und Kommerzialisierung von städtischem Raum anregen.
- ▶ Die Beteiligung von vier Vertreterinnen und Vertretern der Initiative „Mediaspree versenken!“ an den Sonderausschüssen stellt einen großen Erfolg dar, da in derartigen Gremien ansonsten keine Öffentlichkeitsbeteiligung vorgesehen ist.

## Stolpersteine im Verfahren

- › Hinderlich für die Durchsetzung der Ziele der Bürgerinitiative war, dass die Planungen zum großen Teil schon sehr weit fortgeschritten waren, mehrere Bebauungspläne bereits rechtsgültig verabschiedet und einige Vorhaben sogar bereits realisiert waren – der Protest kam zu einem Zeitpunkt, zu dem die Bezirks- und Senatsverwaltungen keinen großen Spielraum für Änderungen mehr sahen. Ziel der Initiative war es daher auch, Änderungsmöglichkeiten aufzuzeigen und zur Diskussion zu stellen.
- › Mit dem Bürgerentscheid wurde die mehrheitliche Einstellung der Friedrichshainer und Kreuzberger Bevölkerung gegenüber der Problematik zwar sichtbar manifestiert – die rechtliche und planerische Lage erschwerte jedoch die Umsetzung des Votums. Der Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg und die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung nahmen deutlich unterschiedliche Positionen bei der Anerkennung des Ergebnisses ein, wodurch der Bezirk bei den Verhandlungen zusätzlich unter Druck geriet. Zudem zog der Senat den Entzug der bezirklichen Planungsverantwortlichkeit in Betracht.
- › Die Diskussionen um den Standort Mediaspree waren von einer äußerst vielfältigen Mischung aus heterogenen Interessenlagen gekennzeichnet. Hinter dem Label Mediaspree verbarg sich eine Vielzahl an Grundstückseigentümerinnen und -eigenthümern sowie Unternehmen mit Investitionen in dem Areal, für deren Grundstücke verschiedene Bebauungspläne in unterschiedlicher Planreife existierten. Die Verhandlungen im Sonderausschuss mussten daher sehr detailliert geführt werden. Auch auf Seiten der Mediaspreegegnerinnen und -gegner entwickelten sich widerstreitende Ansprüche, besonders zwischen den ansässigen Projekten und jenen, die für ein generell öffentliches Spreeufer votierten.

## Fazit

- › Die Instrumente Bürgerbegehren und Bürgerentscheid wurden von der Initiative „Mediaspree versenken!“ erfolgreich eingesetzt, um auf eine von ihnen konstatierte Fehlentwicklung aufmerksam zu machen und hierüber den Willen der Bürgerinnen und Bürger von Friedrichshain-Kreuzberg festzustellen.
- › Trotz des empfehlenden Charakters des Bürgerentscheids konnten die Planungen in einem gewissen Umfang korrigiert und ein kommunikativer Prozess zu den weiteren Entwicklungen eingeleitet werden.
- › Die Vielzahl der Rahmenbedingungen und Vorplanungen ließen jedoch wenig Handlungsspielraum für Veränderungen. Zudem lagen die Interessen von Politik, Bürgerinitiative und Grundstückseignerinnen bzw. -eignern im Widerstreit zueinander.
- › Trotz der frühzeitigen Veröffentlichung von Informationen zum Leitbild Mediaspree erfolgte die öffentliche Reaktion erst wesentlich später. Bei derartigen Großvorhaben ist es sinnvoll, gerade frühzeitig verstärkte Bemühungen zur Akzeptanzschaffung und Beteiligung der Bürgerschaft durchzuführen, um spätere Einwände einzudämmen.

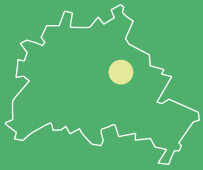
## Fakten

<b>Bezirk</b>	Friedrichshain-Kreuzberg
<b>Laufzeit</b>	2008
<b>Interessengruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mediaspree e.V. (2001–2008) als Vertreter der Interessen von Eigentümern und Eigentümerinnen</li> <li>› Gründung des Initiativkreises „Mediaspree versenken!“ (2006), der versucht die Entwicklungspläne zu verhindern und innerhalb dessen die AG Spreeufer gegründet wird, die vorrangig Bürgerbegehren und Bürgerentscheid organisiert</li> <li>› AG Spreepirat_innen (2008) Abspaltung aus der Initiative „Mediaspree versenken!“, die eine kritische Haltung gegenüber dem Sonderausschuss vertritt und die Proteste zur Eröffnung der O2-World organisiert</li> <li>› Aktionsbündnis „Mediaspree entern!“ (2009) organisiert Protestaktionen und Soli-Partys</li> <li>› Bündnis Megaspree (2009), Zusammenschluss von Kunst- und Kulturschaffenden, Clubbetreiberinnen und -betreibern, politischen Gruppen, Freiraumbewohnerinnen und -bewohnern sowie -nutzerinnen und -nutzer, die sich gegen die Bedrohung der Berliner Alternativkultur einsetzen</li> </ul>

## Kontakte/Informationen

Kontakt	Literatur/Presse
<p><b>Initiativkreis „Mediaspree versenken!“</b> Herr Carsten Joost Telefon: 030/2900 1976 E-Mail: agspree@gmx.de Internet: www.ms-versenken.org</p>	<p>Hesse, F.P. (2004): Die Friedrichshain-Kreuzberger Spree – Stadtraum und Denkmale im Wandel.  Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.) (2001): Spreeraum Friedrichshain-Kreuzberg – Leitbilder und Konzepte. Berlin.  Initiativkreis „Mediaspree versenken!“; AG Spreeufer: Spreeufer für alle! – Bilanz der Verhandlungen im Sonderausschuss Spreeraum von Oktober 2008 bis Dezember 2009 – Hintergründe//Vorschläge//Ergebnisse. Berlin.</p>

# BÜRGERHAUSHALT LICHTENBERG (mit E-Partizipation)



## Zeitlicher Abriss

2003	› Leitbilddiskussion „Der Bezirk Lichtenberg auf dem Weg zur Bürgerkommune“
2004	› Erstellung eines Grobkonzeptes zur Umsetzung von Bürgerhaushalten in Großstädten im Rahmen eines Workshops im Abgeordnetenhaus
15.07.2005	› Änderung des Bezirksverwaltungsgesetzes
2005	› <b>Start des ersten Bürgerhaushaltes in Lichtenberg und Marzahn-Hellersdorf mit Unterstützung der Senatsverwaltung im Rahmen der Berliner Neuordnungagenda</b>
2007	› Beteiligung als Regelaufgabe der Bezirksverwaltung
Juli – Dezember 2008	› Konzeption „Lichtenberg auf dem Weg zur Bürgerkommune“ › Durchführung der ersten Jugendplanungswerkstatt zum Bürgerhaushalt Lichtenberg
2009	› Einführung des Votierungstages › Durchführung von Jugendzukunftswerkstätten
Juli 2009	› Beschluss des Rahmenkonzeptes Bürgerkommune durch die BVV
2009/2010	› Übergabe der Vor-Ort-Koordination an die Stadtteilzentren
2010	› Einführung eines Einsparpunktes › Einführung von Kiezfonds für die einzelnen Stadtteile

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

### Rahmenkonzeption „Lichtenberg auf dem Weg zur Bürgerkommune“

Das Leitbild einer Bürgerkommune wird seit Anfang 2000 in Lichtenberg verfolgt und seitdem werden zunehmend die Rahmenbedingungen für eine solche Entwicklung geschaffen. Das Ziel ist hierbei, die „Erweiterung der Mitwirkung an staatlichen Entscheidungen gleichberechtigt neben der Einbeziehung der Bürgerschaft in die Leistungserstellung als ‚Ko-ProduzentInnen‘.“<sup>4</sup> Der Bürgerhaushalt ist ein Baustein dieses Prozesses zur Stärkung demokratischer Prozesse und bürgerschaftlichen Engagements.

### Modellprojekt im Rahmen der Berliner Neuordnungagenda

Bis 2003 gab es bereits zahlreiche Bürgerhaushalte in Deutschland, allerdings vor allem in Kommunen mit weniger als 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Unter der Koordination der Bundeszentrale für politische Bildung arbeiteten verschiedene parteinahe Stiftungen an einem Grobkonzept zur Umsetzung in Großstädten. 2004 wurde ein Workshop im Abgeordnetenhaus Berlin veranstaltet, bei dem mit Vertretungen aus Politik und Verwaltung sowie Bürgerinnen und Bürgern und begleitenden Organisationen ein Konzept zur Umsetzung von Bürgerhaushalten in Großstädten entwickelt wurde. Anschließend konnte 2005 im Rahmen der Neuordnungagenda des Senats ein Modellprojekt „Partizipative Haushaltsplanaufstellung, -beschluss und -kontrolle im Bezirk (Bürgerhaushalt)“ zur Initiierung eines ersten Bürgerhaushaltes in den Bezirken Lichtenberg und Marzahn-Hellersdorf durchgeführt werden.

<sup>4</sup> Vgl. Bezirksamt Lichtenberg von Berlin (2009), S. 9.



## Ziel, Zielgruppen und Themen der Beteiligung

### Ziele des Bürgerhaushaltes

- › Gleichgewicht zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft herstellen sowie deren Kompetenzen bündeln
- › Transparenz des Bezirkshaushaltes, von Haushaltsentscheidungen sowie der Haushaltslage herstellen
- › Stärkung der Beteiligungsmöglichkeiten über die steuerbaren Bezirksausgaben und Steigerung der Ausgabeneffizienz
- › Förderung ehrenamtlichen Engagements (im Sinne des Leitbildes Bürgerkommune)

### Zielgruppen

- › alle Bürgerinnen und Bürger des Bezirks Lichtenberg – also alle Menschen, die im Bezirk leben und/oder arbeiten
- › keine Bindung an Alter oder Wahlberechtigung

Die Bürgerhaushalte werden jeweils zwei Haushaltsjahre im Voraus durchgeführt, in 2005 also für den Bezirkshaushalt 2007. Seit 2005 wird das Verfahren im jährlichen Zyklus durchgeführt. Im ersten Jahr fielen vergleichsweise hohe Kosten an, da der Internetauftritt aufgebaut werden musste, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Schulungen und Beratungsleistungen benötigten, die Moderation zunächst extern beauftragt wurde und erstmalig die Informationen zum Bezirkshaushalt anschaulich aufbereitet wurden. Hier half die Finanzierung über das Modellprojekt der Senatsverwaltung.

### Themenbereiche des Bürgerhaushaltes

Für den Bürgerhaushalt sind 12 Budgetbereiche relevant, die insgesamt ein Haushaltsvolumen von ca. 32 Mio. Euro ausmachen. Diese Bereiche sind: Gesundheitsförderung, Wirtschaftsförderung, Öffentliches Straßenland, Bibliotheken, Kinder- und Jugendförderung, Kultur, Musikschule, Seniorinnen und Senioren, Sportförderung, Stadtteilprojekte, Umwelt und Natur sowie Volkshochschule.



## Prozesssteuerung

### Bezirksverwaltung

Es gibt eine Geschäftsstelle Bürgerhaushalt, die im Personal- und Finanzservice angesiedelt ist. Diese koordiniert den Prozess als solchen, d.h. den Rahmen für Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, Betreuung des Internetauftritts, Betreuung des Begleitgremiums (zur Vorbereitung der BVV-Beschlüsse) und den Prozess innerhalb der Verwaltung, nachdem die Votierung abgeschlossen ist (Auswertung der Ergebnisse, Vorbereitung für die BVV und Koordination zwischen Politik und Verwaltung bei der Umsetzung von Vorschlägen). Darüber hinaus ist der Bürgerhaushalt als Regelaufgabe für alle Bezirksamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter definiert.

### Politik

Auf der politischen Ebene gibt es ein Begleitgremium, zusammengesetzt aus bis zu fünf Bezirksverordneten (auf Vorschlag der in der BVV vertretenen Parteien und Wahl durch die BVV), je einem Mitglied der im Bezirksamt vertretenen Parteien, zwei Vertretungspersonen aus der Bezirksverwaltung Lichtenberg in beratender Funktion, der Koordinierungsstelle für Kinder- und Jugendbeteiligung, sechs Personen aus der Lichtenberger Bevölkerung bzw. der im Bezirk vorhandenen Netzwerke (Zielgruppen), zwei Entsandte der Stadtteilzentren und einer protokollführenden Person.

### Stadtteilebene

In Lichtenberg gibt es für die 13 Stadtteile sechs Stadtteilzentren; diese waren bereits im Vorfeld als soziokulturelle Zentren vorhanden. Die Stadtteilzentren sind von Beginn an in den Bürgerhaushalt einbezogen und werden zunehmend in die Verantwortung für die lokale Umsetzung gebracht. Die Stadtteilzentren sind finanziell vom Bezirk gefördert, über eine Zusammenarbeit mit dem Jobcenter können sie personell unterstützt werden.

## Durchführung der Beteiligung

### Ablauf des Verfahrens

April – Juli

#### Zielgruppen- bzw. Miniveranstaltungen

Kleinere Veranstaltungen und Aktionen von den Stadtteilzentren in Zusammenarbeit mit Einrichtungen und Trägern im Bereich bestimmter Zielgruppen

April – Juli

#### Vorschlagphase im Onlinedialog

Über das Internet können Vorschläge vor allem zu bezirksweiten Themen eingebracht und diskutiert werden. Der Zugang wird auch in Bibliotheken, Stadtteilzentren und Seniorenbegegnungsstätten angeboten.

#### 13 Stadtteilkonferenzen

In jedem Lichtenberger Stadtteil gibt es eine abschließende Stadtteilkonferenz, bei der weitere Vorschläge gesammelt und diskutiert werden können.



<b>September</b>	<b>Votierungsphase im Onlinedialog</b> Bewertung der Vorschläge, die im Onlinedialog gesammelt wurden
	<b>Votierungstag</b> Am Votierungstag haben alle Lichtenberger Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, an zentralen Orten ein Votum über die Vorschläge aus ihrem Stadtteil abzugeben.
<b>Oktober</b>	<b>Haushalteabstimmung</b> Jährlich werden 25.000 Haushalte per Zufallsauswahl angeschrieben und gebeten, über die Vorschläge des Bürgerhaushaltes abzustimmen.
<b>November</b>	<b>Evaluationsworkshop</b> Auswertung des aktuellen Verfahrens zum Bürgerhaushalt
<b>März/April</b>	<b>Entscheidung der BVV über die Vorschläge</b>
<b>Mai</b>	<b>Rechenschaftsveranstaltungen</b>

## Beteiligungsmöglichkeiten im Bürgerhaushalt

### Zielgruppen bzw. Miniveranstaltungen

Um ausgewählte Zielgruppen wie z.B. Jugendliche oder Migrantinnen und Migranten besser zu erreichen, wurden bereits im Vorfeld kleinere Veranstaltungen und Aktionen durch die Stadtteilzentren durchgeführt. 2009 fanden 30 solcher Veranstaltungen statt, worüber insgesamt 260 Bürgerinnen und Bürger erreicht wurden; in 2010 waren dies 49 Veranstaltungen mit 673 Teilnehmenden. Die Veranstaltungen sind sehr kleinteilig mit 30 bis 100 Teilnehmenden und auf besondere Zielgruppen abgestimmt, so finden sie z.B. in Jugendfreizeit- oder Seniorenbegegnungsstätten statt.

### Onlinedialog

Über das Internet können Vorschläge, vor allem solche zu bezirksweiten Themen, eingebracht und diskutiert werden. Der Zugang wird auch in Bibliotheken, Stadtteilzentren und Seniorenbegegnungsstätten angeboten, um Menschen ohne eigenen Internetanschluss die Teilnahme zu ermöglichen. Auf die Vorschlagsphase folgt eine Votierungsphase. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben die Möglichkeit, fünf Chips auf ihre favorisierten Vorschläge des Onlinedialogs zu verteilen. Die auf die Internetvorschläge vergebenen Punkte aus der Internetabstimmung werden summiert mit den Punkten der Internetvorschläge aus der Haushalteabstimmung. Erst die Summe dieser Punkte ist ausschlaggebend für die TOP 10 aus dem Internet. Eine Mindestpunktzahl von 25 Punkten je Vorschlag muss hierbei erreicht werden.

Alle zwei Jahre wird zusätzlich mit einem Chip über Bauinvestitionsvorschläge abgestimmt. 2010 gab es außerdem einen sogenannten Einsparpunkt, mit dem ein Themenbereich markiert wird, in dem Einsparungen für sinnvoll gehalten werden.

	Besucherinnen und Besucher	registrierte Teilnehmer und Teilnehmerinnen	stimmberechtigte Teilnehmer und Teilnehmerinnen
<b>2005</b>	9.730	485	279
<b>2006</b>	134.292	1.712	1.256
<b>2007</b>	182.160	2.093	1.410
<b>2008</b>	856.206	2.438	1.751
<b>2009</b>	220.938	2.679	1.966
<b>2010</b> (Stand 10.11.2010)	744.729	2.942	2.146

Abb.: Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Onlinedialog des Bürgerhaushalts Lichtenberg  
(Quelle: eigene Darstellung nach Zahlen des Bezirksamtes Berlin-Lichtenberg)

### Stadtteilkonferenzen

Die Stadtteilkonferenzen bzw. Bürgerversammlungen finden seit 2007 in jedem Stadtteil statt. Vor Einführung des Votierungstages dienten sie sowohl dem Zusammentragen als auch der Bewertung von Vorschlägen. Bei der Organisation wurde von Anfang an mit den Stadtteilzentren zusammengearbeitet, seit 2010 übernehmen diese weitgehend selbstständig die Durchführung. Bei den Veranstaltungen sind immer Gebärdendolmetscherinnen bzw. -dolmetscher anwesend.

### Schriftliche Beteiligung

Ganzjährig haben die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, Vorschläge schriftlich beim Bezirksamt einzureichen. Sofern die Vorschläge einem Stadtteil zuzuordnen sind, werden sie dort in die Stadtteilkonferenzen eingebracht und zur Abstimmung gestellt. Gesamtbezirkliche Vorschläge können im Internet zur Diskussion und Votierung aufgenommen werden.

### Votierungstag

Der Votierungstag wurde eingeführt, um die Möglichkeiten der Bewertung von Vorschlägen sowohl zeitlich als auch räumlich auszudehnen. Anstelle einer einmaligen Stadtteilkonferenz werden über den Stadtteil verteilte ganztägige Angebote gemacht, wodurch auch bisher unbeteiligte Bürgerinnen und Bürger in das Verfahren einbezogen werden. Die Tabelle auf Seite 266 zeigt die deutliche Steigerung in der Anzahl von Bürgerinnen und Bürgern, die 2009 an der Votierung über die Vorschläge teilnahmen. Das Ergebnis konnte damit auf eine wesentlich breitere Basis gestellt werden als in den Vorjahren. Wie im Onlinedialog können auch hier fünf Chips für Vorschläge, ein Einsparpunkt und eine Bewertung über Bauvorhaben (zweijährlich) vergeben werden. Zur Differenzierung von Genderaspekten wurden die Punkte für Männer und Frauen teilweise farblich unterschieden. Es hat sich gezeigt, dass diese Vielzahl an unterschiedlichen Punkten und Listen für viele Bürgerinnen und Bürger ab einem gewissen Punkt eine Herausforderung darstellt und daher einen hohen Erklärungsaufwand mit sich bringt.

	Vorschläge insgesamt	TN Votierungstag	TN an Vor-Ort- Veranstaltungen	TN insgesamt (kumuliert)
2005	367	312	595	4.000
2006	182	283	502	4.140
2007	378	218	786	4.150
2008	232	599	1.491	5.794
2009	241	2.536	3.605	8.130
2010	258	2.315	3.526	7.989

Abb.: Anzahl von Teilnehmenden (TN) und Vorschlägen im Bürgerhaushalt Lichtenberg  
(Quelle: eigene Darstellung nach Zahlen des Bezirksamtes Berlin-Lichtenberg)

### Haushalteabstimmung

Für die Haushalteabstimmung werden jährlich 25.000 per Zufall ausgewählte Haushalte angeschrieben. Sie erhalten die Möglichkeit, sowohl über die Vorschläge aus dem Onlinedialog als auch über die Vorschläge aus ihrem Stadtteil abzustimmen. Seit 2010 wird die Möglichkeit angeboten, sich im Internet zu registrieren, die Unterlagen herunterzuladen und die Befragung online durchzuführen. Alternativ können die Unterlagen auch weiterhin in der gedruckten Version angefordert werden. Das Vorgehen beruht auf der Erfahrung, dass die Möglichkeit, sich über das Internet statt über den Postweg zurückzumelden, besser angenommen wird. Die Rücklaufquote für die Haushalteabstimmung lag bei 5,8 %.

### Rechenschaftslegung der BVV

Aus der Votierung heraus werden insgesamt maximal 75 Vorschläge an die BVV herangetragen (5 je Stadtteil + 10 aus dem Internet). Aus dem Haushaltsausschuss werden die Vorschläge an die Fachausschüsse überwiesen. Diese beraten über die jeweiligen Vorschläge und geben ein begründetes Votum ab – anschließend laufen die Vorschläge im Haushaltsausschuss wieder zusammen. Letzterer bereitet die Entscheidung für die BVV vor und wird als Fachgremium sehr ernst genommen.

Bei einer öffentlichen Veranstaltung wird durch die Stadträte Rechenschaft abgelegt: Sie nehmen zu den abgelehnten Vorschlägen und auch zu denjenigen, die im Bürgerhaushalt nicht besprochen werden können, Stellung. Diese Informationen werden auch über das Internet und die Lokalzeitung verbreitet.

### Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache

› Es wird eine jährlich aktualisierte Broschüre veröffentlicht, in der Informationen zum Bezirkshaushalt und zum Bürgerhaushalt aufbereitet sind. Die Auflage lag 2010 bei 6.000 Exemplaren – zusätzlich steht die Broschüre zum Download im Internet bereit (Deutsch, Englisch, Russisch).

- › Es wurden Flyer zum Bürgerhaushalt erstellt, die sowohl in deutscher, russischer und vietnamesischer Sprache angeboten werden, zusätzlich gibt es einen Flyer, der sich speziell an Jugendliche richtet und auch von der Zielgruppe selbst mitgestaltet wird.
- › Die Beteiligung von Jugendlichen ist über die gängigen Beteiligungsangebote nur schwer zu erreichen, da gerade die klassische Bewohnerversammlung auf wenig Interesse stößt. Gleichzeitig sind ein Vorlauf von zwei Jahren für die Zielgruppe nur schwer vorstellbar und Ergebnisse nur wenig greifbar. Es waren gezielte und verstärkte Beteiligungsbemühungen notwendig. Auf einen Vorschlag aus dem Bürgerhaushalt hin wurde im Bezirksamt Lichtenberg eine Koordinationsstelle für Kinder und Jugendliche eingerichtet. Diese arbeitet sehr eng mit den lokalen Jugendeinrichtungen zusammen. Es wurden zu Beginn zwei Jugendplanungswerkstätten zur Beteiligung Jugendlicher am Bürgerhaushalt extern moderiert. Seitdem werden kleinteilige Jugendzukunftswerkstätten durchgeführt, deren Ergebnisse auch in den Bürgerhaushalt einfließen. Zusätzlich wird in Schulen aktiv über den Bürgerhaushalt informiert, z.B. durch Besuche im Unterricht. Es wird angestrebt, den Bürgerhaushalt regulär in die Lehrpläne aufzunehmen. Auf diesen Wegen wurden viele Einrichtungen gefunden, die sich stark für den Bürgerhaushalt engagieren und Jugendliche in den Prozess einbeziehen. Der Kiezfonds ist eine bessere Möglichkeit, die Vorschläge von Jugendlichen einzubinden, da sie dann zeitnah umgesetzt werden können und die Entscheidungsstrukturen weniger komplex sind.
- › Die Miniveranstaltungen im Vorfeld sind ein sinnvolles Instrument, um bestimmte Zielgruppen zu erreichen. Die Veranstaltungen sind themenbezogen und finden in Einrichtungen der Zielgruppen statt.
- › Die Beteiligung von Migrantinnen und Migranten wird von der Bezirksverwaltung als relativ gelungen eingeschätzt, da es eine gute Zusammenarbeit mit den entsprechenden Vereinen und vietnamesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z.B. in Bibliotheken, gibt. Die mehrsprachigen Flyer sind ein gutes ergänzendes Informationsmedium. Es gibt immer wieder Vorschläge aus diesem Bereich (z.B. vietnamesische Literatur in Bibliotheken), woran sich ablesen lässt, dass der Bürgerhaushalt als Möglichkeit der Mitsprache angenommen wird.

### Evaluation

#### Ergebnisse und Analysen – Bürgerhaushalt 2011 (2009)

- › Die Auswertung der Beteiligung am Bürgerhaushalt im Jahr 2009 unter Genderaspekten hat gezeigt, dass die Beteiligung von Frauen mit durchschnittlich 54,2 % überwiegt. Dies betrifft alle Beteiligungsmöglichkeiten.
- › Sowohl die Vorschläge, die über das Internet eingebracht wurden, als auch über die Stadtteilkonferenzen lagen 2009 zu einem sehr hohen Anteil im Bereich Umwelt und Natur (Internet: 42,9 %, Stadtteile: 29,8 %).

- › Auch im Votierungsergebnis spiegelt sich diese Priorität wider: Insgesamt waren 24 von 75 Vorschlägen, die an die BVV gegeben wurden, aus dem Bereich Umwelt und Natur.
- › Die Auswertung der Votierungsergebnisse unter Genderaspekten zeigte ein relativ ähnliches Abstimmungsverhältnis zwischen Männern und Frauen.
- › Altersmäßig überwogen Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwischen 27 und 60 Jahren (68 %).

### Kontinuierliche Weiterentwicklung des Verfahrens seit 2005

Seit 2007 wird jährlich nach Abschluss der Stadtteilkonferenzen, Bürgerversammlungen und Onlinediskussionen ein Evaluationsworkshop durchgeführt, bei dem alle Bürgerinnen und Bürger, Initiativen, Verwaltungsangestellte sowie Vertretungen der Politik eingeladen sind, den Prozess auszuwerten. Auf dieser Grundlage wird das Verfahren kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst.

### Wichtige Veränderungen

- › Die kleinteiligere Organisation durch 13 (2009: 14) Stadtteilkonferenzen anstelle von ursprünglich fünf Bürgerversammlungen in Mittelbereichen: Der lokale Bezug wurde erhöht, da erkannt wurde, dass Themen im unmittelbaren Umfeld der Bürgerinnen und Bürger für diese greifbarer sind als die Betrachtung des gesamten Bezirks. Seit 2008 wird auch die Haushalteabstimmung stadtteilbezogen durchgeführt – es werden zwei Listen mit den Ergebnissen aus dem Internet sowie den Vorschlägen aus dem jeweiligen Stadtteil zur Bewertung versandt.
- › Seit 2010 ist es für die befragten Haushalte möglich, die Befragung auch im Internet auszufüllen – hierfür werden ihnen Zugangsdaten zur Verfügung gestellt.
- › Aufhebung der ursprünglichen Altersgrenze von 14 Jahren: Der Bezirk Lichtenberg möchte sich bewusst als familienfreundlicher Bezirk positionieren und die Anliegen von Kindern gleichberechtigt einbeziehen.
- › Die zwischenzeitliche Einführung von Kontrapunkten in der Bewertung wurde wieder aufgegeben, da den Bürgerinnen und Bürgern die negative Bewertung eines einzelnen Projektes schwerfiel. 2010 wurde stattdessen der Einsparpunkt eingeführt, mit dem die Beteiligten einen Themenbereich markieren können, in dem sie Einsparungen für sinnvoll halten. Die Definition von Einsparpotenzialen ist wichtig, da der Bezirkshaushalt nicht dehnbar ist und die zusätzliche Finanzierung eines Vorschlages notwendigerweise Kürzungen in anderen Bereichen nach sich zieht.
- › Seit 2009 gibt es einen zentralen Votierungstag, an dem die Listen an zentralen Orten in allen Stadtteilen zur Bewertung ausgelegt werden. So können wesentlich mehr Menschen erreicht werden als über die Votierung auf Stadtteilversammlungen.
- › 2010 wurde der Kiezfonds eingeführt, über den jedem Stadtteil ein Budget von 5.000 Euro zur Verfügung gestellt wird, das noch im jeweiligen Haushaltjahr über

eine Stadtteilkonferenz verabschiedet werden kann. Diese Neuerung geht auf einen Vorschlag im Rahmen des Bürgerhaushaltes zurück.

- › Seit 2010 geht die Organisation zunehmend in die Verantwortung der Stadtteilzentren über, die zusätzliche kleinteilige und zielgruppenspezifische Veranstaltungen durchführen.

### Fazit

- › Die Beteiligung von Jugendlichen am Bürgerhaushalt ist schwierig. Es ist eine gezielte Einbindung notwendig, z.B. über Jugendzukunftswerkstätten in Kooperation mit Trägern aus dem Jugendbereich, oder besser noch durch die Implementierung von Kiezfonds, wo Jugendliche auch in den Jurys sitzen, die über die Verteilung der Mittel entscheiden.
- › Es ist möglich, dass sich Bürgerinnen und Bürger auf mehreren Wegen in die Vorschlagsfindung und Votierung einbringen und mehrmals abstimmen. In diesem Vorgehen wird von der Bezirksverwaltung kein Problem gesehen, da verschiedene Listen betroffen sind und das Engagement und Interesse als demokratischer Wert verstanden wird.
- › Der Schwerpunkt von Bürgerhaushalten sollte auf das Ziel Transparenz gelegt werden. Die Mitbestimmung über den Haushalt ist nur sehr begrenzt möglich – die verständliche Darstellung des Bezirkshaushalts und die aktive Rechenschaftslegung der Politik hierzu sind hingegen tatsächliche Potenziale, die auch im Bürgerhaushalt Lichtenberg noch weiter ausgebaut werden können.
- › Sehr positiv fällt die laufende Weiterentwicklung des Bürgerhaushaltes auf. Kritik und Anregungen, die durch jährliche Evaluationsveranstaltungen gezielt abgefragt werden, werden aktiv aufgenommen und zur Verbesserung des Verfahrens genutzt. Die Verwaltung zeigt hier eine sehr große Lernbereitschaft.
- › Die Diskussion über den Bürgerhaushalt braucht kleinräumige Strukturen – der gesamte Bezirk ist für die Bürgerbeteiligten nicht greifbar, das Interesse der Bürgerinnen und Bürger liegt vor allem in ihrem näheren (Wohn-)Umfeld. Daher sollten Beteiligungsversammlungen lokal organisiert sein.
- › Die Mitentscheidung über Ausgaben wird erst durch die Einrichtung von Kiezfonds tatsächlich greifbar. Hierüber können greifbare Projekte zeitnah umgesetzt werden. Die Haushaltsdiskussion erlaubt hingegen Verschiebungen im Budget, die erst zwei Jahre später zum Tragen kommen.
- › Ein Bürgerhaushalt braucht eine langfristige und stabile Perspektive. Daher ist es wichtig, dass er nicht parteipolitisch gebunden ist, sondern wie in Lichtenberg von allen Fraktionen getragen wird. Nur so ist der Prozess nicht durch Wahlergebnisse gefährdet.

- › Der Bürgerhaushalt hat mehr Transparenz für die Bürgerinnen und Bürger, aber auch für die Verwaltung gebracht. Deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können anhand der Vorschläge und Prioritäten aus dem Bürgerhaushalt erleben, dass ihre Planungen sich oft mit den Bedarfen der Bevölkerung decken – aber auch erkennen, wenn Planungen nicht bedarfsgerecht sind. Das zwingt sie in einem gewissen Maß auch zur Reflexion ihrer Arbeit, was wiederum laut Aussagen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung durchaus als Bereicherung erlebt wird. Sie erkennen, dass Bürgerinnen und Bürger Kompetenzen besitzen und von ihnen eingebrachte Ideen und Ansichten hilfreich sein können. Insgesamt sind Verwaltung und Bürgerschaft näher zusammengerückt, z.B. bei der Gründung von Arbeitsgemeinschaften zu bestimmten Themen, wie Radwegeplanungen etc.

## Fakten

<b>Bezirk</b>	Lichtenberg
<b>Laufzeit</b>	seit 2005
<b>Finanzierung</b>	<b>Anfangsbudget: 140.000 € (2005) inkl. Projektmittel Neuordnungsentwurf 2006</b>
	› Öffentlichkeitsarbeit (vorbereitende Workshops mit BVV, BA, Verwaltung, freie Träger): ca. 5.000 €
	› externe Moderation (Vorbereitung und Durchführung der Moderation für Gruppen des Projektes sowie für gemeinsame Abstimmungsrunden): ca. 10.000 €
	› Internetauftritt (Erstellung Onlinedialog-Plattform, Anwenderschulung zur Software & Schulung der Onlinemoderation, Wartungskosten, Updates, Unterstützungsleistungen etc.): ca. 53.000 €
	› Veranstaltungen (zwei zentrale & fünf dezentrale Bürgerversammlungen, Raummieten): ca. 43.000 €
	› Evaluation (Bürgerversammlung & gesamtes Beteiligungsverfahren): ca. 29.000 €
	<b>Seither jährlich ca. 120.000 € (Personal- und Sachkosten)</b>
	<b>– geschätzter Richtwert: 0,50 € je Einwohnerin bzw. Einwohner</b>
	› darunter ca. 70.000 € (Sachkosten und Aufträge an Externe für Öffentlichkeitsarbeit, Onlinedialog etc.)
	› Personal in der Geschäftsstelle: vier Personen (nicht ausschließlich mit dem Bürgerhaushalt beschäftigt)

## Kontakte/Informationen

### Kontakt

#### **Bezirksamt Lichtenberg von Berlin**

Geschäftsstelle Bürgerhaushalt  
Frau Silvia Gröber  
Alt-Friedrichsfelde 60, Haus 2, 10315 Berlin  
Telefon: 030/90296 6201  
E-Mail: [silvia.groeber@lichtenberg.berlin.de](mailto:silvia.groeber@lichtenberg.berlin.de)

### Internet

Internetauftritte des Bürgerhaushalts Lichtenberg, mit Informationsangeboten und Onlinedialog:  
[www.buergerhaushalt-lichtenberg.de](http://www.buergerhaushalt-lichtenberg.de)

Informationen zu den Bürgerhaushalten in Berlin insgesamt:  
[www.buergerhaushalt-berlin.de](http://www.buergerhaushalt-berlin.de)

### Literatur/Presse

Bertelsmann Stiftung, (Hrsg.) (o.J.): Kommunalen Bürgerhaushalt. Ein Leitfadens für die Praxis. Berlin.

Bezirksamt Lichtenberg zu Berlin, Hrsg. (2010): Bürgerhaushalt Lichtenberg. Wir rechnen mit! Broschüre zum Bürgerhaushalt. Berlin.

Bezirksamt Lichtenberg zu Berlin, (Hrsg.) (o.J.): Abschlussbericht des Bezirksamtes Lichtenberg von Berlin, Projekt B 8 der Neuordnungsentwurf Berlin 2006, Partizipative Haushaltsaufstellung, -beschluss und -kontrolle im Bezirk (Bürgerhaushalt). Berlin.

Bezirksamt Lichtenberg zu Berlin, (Hrsg.) (2009): Rahmenkonzeption zum Bürgerhaushalt in Berlin Lichtenberg ab 2011. Stand BVV-Beschluss 28.05.2009. Berlin.

Bezirksamt Lichtenberg zu Berlin, (Hrsg.) (o.J.): Auswertung zur Beteiligung im Bürgerhaushalt 2011 (interne Unterlagen des Bezirksamtes Lichtenberg).

Bezirksamt Lichtenberg zu Berlin, (Hrsg.) (2010): Änderungen im Bürgerhaushaltsverfahren (interne Unterlage des Bezirksamtes Lichtenberg).

Herzberg, C.; Bundeszentrale für politische Bildung, (Hrsg.) (2005): Bürgerhaushalt in Großstädten – Arbeitsmaterialien für die Umsetzung. Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse des Workshop „Bürgerhaushalt für Berliner Bezirke: Lesbar, verständlich, für und mit Bürgern/innen“.

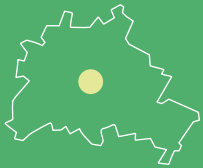
### Ähnliche Beispiele:

Weitere Bürgerhaushalte in Berlin:

- › Friedrichshain-Kreuzberg (Start Dezember 2008)
- › Treptow-Köpenick (Start 2007)
- › Neukölln (Start 2007)
- › Spandau (Start 2007)
- › Marzahn-Hellersdorf (Start 2006)
- › Charlottenburg-Wilmersdorf (Start 2007)
- › Tempelhof-Schöneberg (Start 2009)



# DAS BERLINER QUARTIERSRÄTEVERFAHREN



## Zeitlicher Abriss

1999	› Einrichtung der ersten Quartiersmanagements im Rahmen des Programms Soziale Stadt in Berlin
2000 – 2002	› Pilotprojekt „Eine Million für den Kiez“
2003	› Evaluation des Programms Soziale Stadt 1999 – 2002
2005	› Einrichtung von Quartiersräten in allen Berliner Quartiersmanagementgebieten
2007	› Unterteilung der Quartiersfonds: QF1 – QF5
2010	› Überarbeitung der Rahmengeschäftsordnung für Quartiersräte

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

### Geschichtlicher Rückblick

1999 wurde die Umsetzung des Programms Soziale Stadt in Berlin beschlossen, um kritischen sozialen Entwicklungen in besonders problembelasteten Quartieren gegenzusteuern. Um dem Programmziel der Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner nachzukommen, wurde im Frühjahr 2001 das Pilotprojekt „Eine Million für den Kiez“ gestartet, bei dem Bürgerjürs in allen 15 (ab 2002: 17) Gebieten über eine Summe von jeweils 1 Mio. D-Mark entscheiden konnten. 2003 erfolgte eine Evaluation, deren Beurteilung hinsichtlich der aktivierenden Wirkung sehr positiv ausfiel. 2005 wurde daher die Einführung von Quartiersräten auf Grundlage des Modells der Bürgerjury in allen Berliner Quartiersmanagementgebieten beschlossen.

### Rahmenbedingungen

- › Den wesentlichen Rahmen gibt das Programm Soziale Stadt vor. Ein wichtiges Programmziel ist die „Beteiligung und Aktivierung von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie lokalen Initiativen“.
- › Die Arbeit der Quartiersräte orientiert sich an den zeitlichen Vorgaben und Förderfristen der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung.
- › Zur Ausgestaltung des Verfahrens gibt es durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung eine Rahmengeschäftsordnung, die 2010 in Abstimmung mit den 34 Quartiersräten überarbeitet wurde.

### Fördermittelkulisse

- › Die Quartiersräte begleiten die laufenden Förderperioden des Programms Soziale Stadt. Sie sollen geeignete Projekte, Ideen oder Schwerpunkte für die Quartiersfonds QF2, QF3 und QF4 zur Förderung vorschlagen bzw. über eingereichte Vorschläge beraten. Die Quartiersräte werden auch an der Schwerpunktentwicklung für die Quartiersmanagementgebiete beteiligt.
- › Mit dem Quartiersfonds 2 können Maßnahmen mit einem Budget zwischen 1.000 und 10.000 Euro gefördert werden, die kleinteilig gestaltet sind. Sie dienen z.B. der Stärkung des lokalen Engagements.
- › Der Quartiersfonds 3 fördert die Umsetzung größerer und langfristigerer Projekte mit über 10.000 Euro, die zur Verfolgung der Handlungsschwerpunkte der Quartiere beitragen. Dies sind soziokulturelle Maßnahmen und kleine Bauvorhaben.

Über den Quartiersfonds 4 können Baumaßnahmen mit Kosten von über 50.000 Euro in allen Quartiersmanagementgebieten in Berlin finanziert werden. Die Quartiersmanagementteams reichen die i.d.R. mit dem Quartiersrat abgestimmten Projektvorschläge beim Bezirk ein. Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung trifft auf Grund-

lage aller bezirklichen Prioritätenlisten die Entscheidung darüber, welche Maßnahmen gefördert werden können.

## Ziele und Zielgruppen der Beteiligung

### Ziele

- › möglichst starke Einbindung der Bewohnerinnen, Bewohner und Aktiven in die lokale Umsetzung des Programms Soziale Stadt
- › Akquirierung lokalen Wissens: Bewohnergruppen und lokale Initiativen werden als Expertinnen und Experten vor Ort verstanden.
- › Steigerung der Identifikation mit dem und der Verantwortungsübernahme für das Quartier
- › Verbesserung der Vernetzung und Kommunikation im Quartier und mit der Verwaltung
- › effektiver Mitteleinsatz

### Zielgruppen

- › Grundsätzlich soll die vor Ort lebende Bevölkerung in ihrer Vielfalt (Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund) integriert werden, um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden. Der Anteil von Bewohnerinnen und Bewohnern sollte mindestens bei 51 % liegen.
- › Neben dieser möglichst vielfältigen Bewohnerinnen- und Bewohnergruppe werden auch lokale Initiativen einbezogen. Diese sollen ebenfalls möglichst vielfältig aufgestellt werden und die vorhandene Struktur im Gebiet abbilden: Schulen, Kitas, soziale Einrichtungen, Gesundheitseinrichtungen, Gewerbe, Polizei, religiöse Einrichtungen, kulturelle Einrichtungen, Vereine und Initiativen, Wohnungseigentümerinnen und -eigentümer etc. Ihr Anteil soll bei max. 49 % liegen.



## Prozesssteuerung

### Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung hat das Verfahren initiiert. Neben förderrechtlichen Vorgaben setzt sie die Rahmenbedingungen, z.B. durch die Rahmengesäftsordnung.

### Bezirksverwaltungen

Die Bezirksverwaltungen sind als Förderstellen für die Einhaltung von rechtlichen und zeitlichen Vorgaben verantwortlich. Die jeweiligen Fachverwaltungen prüfen Projektvorschläge inhaltlich. Den Gebieten ist jeweils eine Gebietskoordination zugeordnet, die in engem Austausch mit den örtlichen Quartiersmanagementteams steht.

### Quartiersmanagementteams

Die Vor-Ort-Teams sind für die Einsetzung (Wahlen) sowie die Begleitung der Quartiersräte verantwortlich und nehmen eine Vermittlungsrolle zwischen den Bezirksverwaltungen und den Quartiersräten ein. Zu ihren Aufgaben gehört weiter:

- › Öffentlichkeitsarbeit und aktive Vernetzung im Gebiet: Die Vernetzungsarbeit der Quartiersmanagements stellt die Grundlage für die Aktivierung der Bürgerschaft und sonstigen Initiativen und Einrichtungen dar.
- › Organisation der Diskussion und des Entscheidungsprozesses: Die Quartiersmanagementteams übernehmen die Konzeption des Gesamtprozesses: die Vorbereitung, Moderation, Dokumentation und Nachbereitung von Sitzungen sowie die Organisation der Ideenfindung (z.B. Projektaufrufe oder Gebietskonferenzen). Versuche, z.B. die Moderation oder die Öffentlichkeitsarbeit an den Quartiersrat zu delegieren, gelingen bisher nur in Einzelfällen.
- › Abstimmung mit der Verwaltung: Die Quartiersmanagementteams stehen als Vermittler zwischen dem Quartiersrat, der Verwaltung und anderen Interessengruppen und sind hier für den Informationsaustausch, aber auch für die Aushandlung von Kompromissen zuständig.
- › Betreuung der Projekte und Unterstützung der Fördermittelabrechnungen: Die Quartiersmanagementteams organisieren die Ausschreibung und Trägerauswahl und begleiten Letztere bei der Antragstellung und der Abrechnung der Projektgelder.

### Steuerungsunden

Die zentrale inhaltliche Abstimmung findet innerhalb der Steuerungsunden statt. Dies sind in der Regel monatlich stattfindende Sitzungen mit den Quartiersmanagementteams, der jeweiligen Gebietskoordination von Senat und Bezirk und eventuell weiteren Verwaltungsvertreterinnen und -vertretern sowie auch Mitgliedern der Quartiersräte. Die Runden dienen der inhaltlichen Steuerung, der Kontrolle des Fördermitteleinsatzes sowie der Abstimmung von Arbeitsprozessen.

## Durchführung der Beteiligung

### Quartiersratswahlen zur Bildung der Quartiersräte

In den Berliner Quartiersmanagementgebieten gibt es im zweijährlichen Abstand Quartiersratswahlen. Dabei stellen sich Kandidatinnen und Kandidaten auf, um von der Bevölkerung im Quartier als Vertretung in den Quartiersrat gewählt zu werden. Die Wahl selbst findet im Rahmen einer **Bewohnerversammlung** und/oder an einem bestimmten Tag in Wahlbüros im Quartier statt. Dies muss von sehr intensiven Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit begleitet werden, um möglichst viele Wählerinnen und Wähler zu erreichen. Das Ziel ist es, eine möglichst große Legitimation und Repräsentativität für die Mitglieder im Quartiersrat herzustellen.

### Diskussion der Quartiersräte

Die Diskussion der Quartiersräte beinhaltet verschiedene Aspekte:

- › Definition von Schwerpunkten für die Quartiersentwicklung
- › Sammlung von Projektideen durch einen öffentlichen Ideenaufwurf oder auch die Entwicklung eigener Projektideen
- › Erstellung einer Prioritätenliste und Auswahl derjenigen Projektideen, die umgesetzt werden sollen
- › Verteilung der Projektmittel auf die Projekte

Um diese Themen zu besprechen, werden **Sitzungen** durchgeführt, die organisatorisch von den Quartiersmanagementteams begleitet werden. Durchschnittlich tagen Quartiersräte zwischen neun- und zwölfmal im Jahr. Die Entscheidungen werden durch **Abstimmungen** getroffen – die genauen Verfahrensregeln werden durch die Geschäftsordnungen bzw. die Rahmengeschäftsordnung der Quartiersräte geregelt.

Ergänzend zu den Sitzungen werden situationsbezogen auch andere Methoden angewandt, um bestimmte Fragestellungen zu bearbeiten oder Entscheidungsprozesse voranzubringen. Dazu gehören Workshops, die Bildung von Arbeitsgruppen und die Anwendung von Rankingsystemen. Darüber hinaus gibt es verschiedene Ansätze, durch die die Bevölkerung aus dem Quartier und/oder die Bezirksverwaltung in die Quartiersratsarbeit einbezogen werden können: beispielsweise gemeinsame Workshops, Stadtteilversammlungen oder Gebietskonferenzen.

### Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache

Die Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache für die Quartiersräte ist eine der Kernaufgaben der Quartiersmanagementteams. Sie bieten allgemeine Informationen zum Verfahren, zum aktuellen Arbeitsstand (Ideenaufrufe, Sitzungsprotokolle, Wahlergebnisse etc.) und fordern zur Mitarbeit auf. Die Quartiersmanagements verfolgen dabei eine vielseitige Kommunikationsstrategie:

- › Nutzung von Medien (Kiezzeitung, Internet, Flyer, Plakate, Aushänge, Pressemitteilungen)
- › Präsenz und Werbung bei Veranstaltungen im Gebiet

- › gezielte Ansprache: Kontakte zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Einrichtungen und Vereinen oder auch gezielte Einzelansprachen. Besonders für die Integration von Jugendlichen, Menschen mit Migrationshintergrund und Bewohnerinnen und Bewohnern in schwierigen sozialen Situationen ist dies das aussichtsreichste Vorgehen.
- › Zufallsziehungen aus dem Einwohnermelderegister um bisher Unbeteiligte anzusprechen und zur Mitarbeit einzuladen

Übergeordnet findet Öffentlichkeitsarbeit durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und die Bezirksverwaltungen statt:

- › Informationsangebote im Internet
- › Broschüren/Flyer zum Thema
- › Quartiersrätekongress als anerkennende und vernetzende Veranstaltung

## Evaluation

### Chancen des Verfahrens

#### Aktivierung und Vernetzung

- › In den Quartieren konnte ein Stamm interessierter und aktiver Bürgerinnen und Bürger aufgebaut und vernetzt werden. Vor allem zwischen der Bürgerschaft und lokalen Initiativen sowie institutionellen Vertretungen hat sich die Vernetzung und Kommunikation stark verbessert.
- › Das Verfahren bietet eine Reihe persönlicher Anreize für die Beteiligten: Informationen über das Quartier, Möglichkeiten, sich einzubringen und die Entwicklungsperspektiven auszuhandeln, Politik und Verwaltung sowie andere Gruppen, Initiativen und Einrichtungen im Quartier kennenzulernen und Netzwerke aufzubauen, Teilhabe an der Entscheidung über die finanzielle Mittelverteilung in den einzelnen Quartieren.
- › Durch die Quartiersräte sind viele innovative Projekte angestoßen worden. Schwierig ist allerdings die Fortführung vieler Projekte ohne eine Förderung durch das Programm Soziale Stadt, die eher die Ausnahme als die Regel darstellt.

#### Kommunikation

- › Die kontinuierliche Kommunikation zwischen den Verwaltungen und der lokalen Ebene ist eine Erfolgsbedingung und gleichzeitig ein positives Ergebnis des Verfahrens. Das Quartiersmanagement spielt dabei eine grundlegende Rolle als Kommunikationszentrum im Quartier und als Schnittstelle zur Verwaltung.
- › Die Quartiersräte erfahren zunehmende Anerkennung durch die Verwaltung. Langsam, aber stetig sind eine Öffnung der Verwaltung und eine Verbesserung der Kommunikation zu beobachten. Auch die Quartiersräte lernen, Verwaltungshandeln besser zu verstehen.

### Verbindlichkeit der Ergebnisse

- › Die Verantwortung für die Verwendung der Mittel liegt zwar bei der Bezirks- bzw. der Senatsverwaltung. Wenn keine zwingenden Gründe dagegen sprechen, wird dem Votum der Quartiersräte jedoch gefolgt. Ablehnungen gibt es nur in begründeten Einzelfällen.
- › In Ermangelung gesetzlicher Vorgaben zur Entscheidungskompetenz der Quartiersräte ist im Konfliktfall die Kompromissfindung gefragt. Im Idealfall erfolgt vor der Entscheidung der Quartiersräte eine Abstimmung mit den entsprechenden Fachverwaltungen, um Konflikte möglichst frühzeitig erkennen und präventiv lösen zu können.

### **Stolpersteine im Verfahren**

#### Komplexe Rahmenbedingungen

- › Durch Vorgaben, wie z.B. durch das Haushaltsrecht, aber auch durch enge Zeitpläne seitens der Verwaltung fühlen sich die Quartiersräte manchmal unter Druck gesetzt und erleben dies als Einengung einer konstruktiven Diskussion und ihrer Kreativität. Die Förderrichtlinien sind oft schwer zu vermitteln. Gerade weil die Quartiersräte über Budgets von mehreren Hunderttausend Euro verfügen, müssen sie die Förderbedingungen einhalten und Ergebnisse termingerecht liefern. Teilweise steht dies im Konflikt mit der eigentlich ehrenamtlichen Arbeit.
- › Menschen mit mangelnden Deutschkenntnissen fällt es oft schwer, sich in das relative sprach- und schriftlastige Verfahren einzubringen. Das gleiche gilt für Personen ohne akademischen Hintergrund und solche, die aus ihrem kulturellen Kontext derartige Verfahren nicht gewohnt sind. Jugendliche zeigen wenig Interesse am Verfahren. Grundsätzlich benötigen neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine recht lange Lernphase, um alle Strukturen und Hintergründe zu verstehen.
- › Da das Verfahren alle zwei Jahre mit neu gewählten Quartiersräten startet, muss ein günstiger Zeitpunkt für die Wahl gefunden werden, der gewährleistet, dass die Quartiersräte die durch das Programm gesetzten Fristen einhalten können.
- › Die inhaltlich-strategische Auseinandersetzung mit der Entwicklung des Quartiers jenseits der konkreten Projektförderung kommt oft zu kurz. Dies ist sowohl dem Zeitdruck als auch der relativ hohen Formalisierung geschuldet.
- › Für die Quartiersräte ist die Umsetzung der Ergebnisse oft nicht erkennbar. Die Umsetzung größerer Projekte dauert manchmal länger, als die jeweiligen Quartiersräte arbeiten (für den QF3 werden Förderentscheidungen bis zu zwei Jahre im Voraus getroffen).

#### Rollen-/Aufgabenabgrenzung

Es gibt zum Teil sehr unterschiedliche Vorstellungen über die Projektauswahl seitens der Quartiersräte und der Verwaltung. Häufig ist nicht klar, welchen Einfluss die Verwaltung auf die Auswahl nimmt bzw. nehmen soll.

- › Auch das Selbstverständnis der Quartiersräte fällt unterschiedlich aus: Einige zeigen ein starkes Interesse an übergeordneten politischen Entwicklungen und bringen eine große Diskussionsbereitschaft mit; andere sind pragmatisch und möchten möglichst schnell konkrete Förderentscheidungen treffen. Beide Bedürfnisse müssen durch die Quartiersmanagementteams miteinander in Einklang gebracht werden, um keine Frustration unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufkommen zu lassen.
- › Zwischen den Quartiersräten und der (Fach-)Verwaltung ist mehr Austausch zu Zielvorstellungen, Entscheidungsabläufen und Prioritäten nötig. Diese ist jedoch schwer ohne zusätzlichen Zeitaufwand zu organisieren.

#### Einbindung der Bewohnerschaft

Es ist häufig zu beobachten, dass es schwer fällt, ausreichend Bewohnerinnen und Bewohner aktiv ins Verfahren und in die Diskussion einzubinden.

- › Gemessen an den Einwohnerzahlen werden meist weder unter den Kandidatinnen und Kandidaten noch unter den Wählenden Teilnahmezahlen erreicht, die zu Repräsentativität und damit Legitimation der Quartiersräte führen.
- › Die Ehrenamtlichkeit hat Einfluss auf die Kontinuität in der Teilnahme – häufig gehen die Teilnehmendenzahlen im Laufe der Wahlperiode stark zurück, was zeitweise auch die Beschlussfähigkeit des Gremiums bedroht.
- › Die Identifikation mit den vorgegebenen Gebietsgrenzen ist schwierig, wenn diese kein bereits im kollektiven Bewusstsein existentes Quartier bezeichnen oder durch große räumliche und soziale Heterogenität kein Wirgefühel entstehen kann.

#### **Fazit**

- › Die Verhandlung über Budgets stellt einen geeigneten Anlass für die Aktivierung von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Aktiven vor Ort dar. Vernetzungsstrukturen können aufgebaut und verbessert werden.
- › Das durch die Verfügung über finanzielle Ressourcen den Bewohnerinnen und Bewohnern entgegengebrachte Vertrauen führt bei diesen umgekehrt zu einem hohen Verantwortungsgefühl.
- › Die Vergabe von Budgets durch die Menschen und lokalen Initiativen vor Ort erhöht den lokalen Bezug von Entscheidungen und die Effizienz des Mitteleinsatzes.
- › Die Rahmenbedingungen sollten vereinfacht werden, damit sie keine Hürde für die Verständlichkeit des Verfahrens und die Motivation der Teilnehmenden darstellen.
- › Kompetenzen, d.h. die Entscheidungshoheit, müssen klar geregelt werden, damit keine falschen Erwartungen entstehen.



## Fakten

<b>Bezirk</b>	Friedrichshain-Kreuzberg, Mitte, Marzahn-Hellersdorf, Neukölln, Reinickendorf, Spandau, Tempelhof-Schöneberg
<b>Laufzeit</b>	seit 2005
<b>Finanzierung</b>	1.500 – 2.500 € im Jahr pro Quartiersmanagementgebiet, finanziert durch das Förderprogramm Soziale Stadt der EU, des Bundes und des Landes Berlin

## Kontakte/Informationen

### Kontakt

#### Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

Abteilung IV B – Soziale Stadt  
Knut Henkel  
Württembergische Straße 6, 10707 Berlin  
Telefon: 030/9013 9484-0  
E-Mail: Knut.Henkel@senstadt.berlin.de

Schulze, G. (2009): Quartier gib Rat! Quartiersbeiräte als zentrale Umsetzungsstrategie von Aktivierung und Beteiligung in Berliner Gebieten der Sozialen Stadt – Welche Chancen bieten sie? Berlin (Diplomarbeit TU Berlin).

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.); Empirica Wirtschaftsforschung und Beratung GmbH (Bearb.) (2003): Evaluation des Quartiersmanagements in der Pilotphase 1999-2002. Berlin.

### Internet

Informationen zum Quartiersräteverfahren in Berlin werden von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung angeboten:  
[www.quartiersmanagement-berlin.de/Quartiersraete-in-Berlin](http://www.quartiersmanagement-berlin.de/Quartiersraete-in-Berlin)

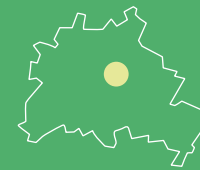
### Literatur/Presse

Arbeitsgemeinschaft der für das Bau-, Wohnungs- und Siedlungswesen zuständigen Minister der Länder ARGEBAU (Hrsg.) (1999): Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“. Berlin.

Institut für Stadtforschung GmbH IfS, (Bearb.); Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung BBR (Hrsg.); Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.) (2004): Die soziale Stadt. Ergebnisse der Zwischenevaluierung. Bewertung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ nach vier Jahren Programm-laufzeit. Berlin.

## 3 | Beteiligung an der Vergabe von Stadtteilbudgets

# SCHLAGLICHT: VERSTETIGUNG DES QUARTIERSMANAGEMENTGEBIETES HELMHOLTZPLATZ MITHILFE BEWOHNERGETRAGENER STRUKTUREN



## Einführung

### Verstetigung im Programm Soziale Stadt

Die Unterstützung von Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf durch das Programm Soziale Stadt wird nicht als Daueraufgabe, sondern als initiiierende Maßnahme verstanden. Das eigenständige Stadtteileben soll so weit aufgebaut werden, dass die „Stadtteile schrittweise wieder als selbstständige Gemeinwesen funktionieren“.<sup>5</sup> Sind die lokalen Netzwerkstrukturen so weit gestärkt, dass sie selbst organisiert Koordinationsaufgaben im Stadtteil übernehmen können, sind Schnittstellen zur Verwaltung und Politik definiert und starkes bürgerschaftliches Engagement aktiviert worden, dann kann ein schrittweiser Rückzug des Quartiersmanagements eingeleitet werden. Die aufgebauten Strukturen sollen fortan bewohner- (und bezirks-)getragen weiter bestehen und selbstständig Aufgaben übernehmen.

### Entwicklungen im Quartiersmanagementgebiet Helmholtzplatz

Das dicht bebaute Altbauquartier wurde 1993 als Sanierungsgebiet (Träger: S.T.E.R.N. GmbH) definiert und 1999 zusätzlich als Quartiersmanagementgebiet in die Förderung durch das Programm Soziale Stadt aufgenommen (Träger: S.T.E.R.N. GmbH). Seit dem Anfang der 90er-Jahre zeichneten sich starke Veränderungen rund um den Helmholtzplatz ab: Durch Gebäuderückübertragungen und die Sanierungstätigkeit kam es zu einer umfassenden Veränderung der Bevölkerungsstruktur und einem starken Aufwertungsprozess im Quartier. Gleichzeitig entstanden eine Reihe von Konflikten zwischen den zugezogenen und den alteingesessenen Bewohnerinnen und Bewohnern.

<sup>5</sup> ARGEBAU (1999).

Der Helmholtzplatz war traditionell durch ein hohes bürgerschaftliches Engagement geprägt – es gab eine Vielzahl an Vereinen, Einrichtungen, Initiativen und Einzelpersonen, die auch während der Veränderungsprozesse eine wichtige Rolle spielten.

## Durchführung des Beteiligungsverfahrens

### Vorbereitung der Überführung des QM-Verfahrens in ein bezirks- und bewohnergetragenes Verfahren

Ende 2004 wurde durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung beschlossen, das Quartiersmanagementverfahren im Gebiet Helmholtzplatz bis zum Ende des Jahres 2005 zu beenden und in bezirks- und bewohnergetragene Strukturen zu überführen. Die Gebietskoordination und -förderung sollten fortan vom Bezirk übernommen werden. Die Verbesserung der sozialen Situation sowie der erfolgreiche Aufwertungsprozess, die auch durch das Stadtmonitoring Soziale Stadtentwicklung Berlin 2004 festgestellt wurden, waren die Grundlage für diese Entscheidung.

Für eine Übergangszeit von knapp zwei Jahren nach Abschluss des Quartiersmanagementverfahrens standen für das Gebiet nochmals 500.000 Euro Fördermittel zur Verfügung, die als Stadtteilbudget bis Ende 2007 für nachhaltige Projekte verwendet werden sollten. Die Entscheidung über die Projekte sollte mit intensiver Bürgerbeteiligung durchgeführt werden. Für den Übergangsprozess vom Quartiersmanagement in ein von Bewohnerschaft und Bezirk getragenes Verfahren erarbeitete das Quartiersmanagement gemeinsam mit lokalen Beteiligten einen Aktionsplan und stimmte ihn mit dem Bezirksamt Pankow ab.

Im Vorfeld hierzu wurde im Mai 2005 eine zweitägige „Offene Werkstatt“ mit interessierten Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Initiativen durchgeführt, bei der die zentralen Handlungsfelder zur Förderung von Projekten aus den Mitteln des angekündigten Stadtteilbudgets festgelegt wurden. Unter den Beteiligten herrschte großes Engagement, die entstandene Chance zur Mitgestaltung und Mitbestimmung wahrzunehmen. Es wurde eine Kerngruppe aus Bewohnerinnen, Bewohnern und sonstigen Aktiven gegründet, die ein Konzept für das bezirks- und bewohnergetragene Verfahren innerhalb des Aktionsplans entwickelte. Im Verlauf der Arbeit kam die Kerngruppe zu dem Entschluss, über diese Aufgabe hinaus den Prozess weiter zu gestalten und als Arbeitsgruppe „kiezaktiv“ selbst Vernetzungsaufgaben zu übernehmen.

Im September 2005 fand eine erste **Kiezkonferenz** statt, die durch die AG „kiezaktiv“ organisiert wurde. Bei der Veranstaltung wurde ein Kiezrat gewählt, der als Vergabegremium für das Stadtteilbudget fungierte. Aus dem Stadtteilbudget wurde als ein Projekt die Einrichtung eines Kiezbüros gefördert und bis 2007 mit 20 Wochenstunden für eine Stelle finanziert. Das Kiezbüro war von der AG „kiezaktiv“ als Anlauf- und Vernetzungsstelle konzipiert und wurde in Trägerschaft des langjährigen lokalen Vereines „Miteinander-Füreinander Selbsthilfebegegnungsstätten e.V.“ durchgeführt.

Neben dem Kiezrat und dem Kiezbüro bildeten sich auch thematische Arbeitsgruppen, an denen neben Bewohnerinnen, Bewohnern und lokalen Initiativen auch Vertretungen der bezirklichen Fachabteilungen teilnehmen sollten. Ihre Aufgabe bestand in der Begleitung und Beurteilung der Projektanträge. Die AG „kiezaktiv“ selbst trat als Vernetzungspartnerin zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen auf.

### Entwicklung der entstandenen bezirks- und bewohnergetragenen Strukturen

Es waren vier wesentliche Elemente entstanden, die die Herstellung bewohnergetragener Strukturen leisten sollten: der Kiezrat als Beratungs- und Entscheidungsgremium für das Stadtteilbudget, die thematischen Arbeitsgruppen für die inhaltliche Diskussion, das Kiezbüro als zentrale Anlauf- und Vernetzungsstelle sowie die AG „kiezaktiv“ als Netzwerkknoten.







Bei der Arbeit des **Kiezzrates** zeigte sich, dass Fragen der Fördermittelvergabe eine so dominante Rolle einnahmen, dass für inhaltliche und strategische Themen wenig Zeit blieb. Die Beschäftigung mit der Vielzahl der kreativen Projektideen innerhalb des kurzen Zeitraums stellte eine besondere Herausforderung dar: Innerhalb von drei Vergaberunden musste über insgesamt 200 Projektideen beraten werden. Die Verantwortung für die Entscheidung sowie teilweise heftige Konflikte innerhalb des Kiezzrates führten dessen Mitglieder an die Grenze der Belastbarkeit. In der Folge zogen sich zahlreiche Beteiligungsgruppen zurück. Es mussten zweimal Neuwahlen durchgeführt werden. Nach dem Wegfall der Gelder löste sich der Kiezrat auf.

Die **thematischen Arbeitsgruppen** stellten das Fachgremium für Stellungnahmen zu den Projektanträgen dar. Sie arbeiteten mit unterschiedlicher Intensität. Nur an einer Arbeitsgruppe nahm regelmäßig eine Vertretungsperson des Bezirksamtes teil. Da in den Arbeitsgruppen auch Antragstellerinnen und -steller mitarbeiteten, wurde die Neutralität der Stellungnahmen durch den Kiezrat infrage gestellt. Zusammen mit einer hohen Arbeitsbelastung (insgesamt mussten 200 Stellungnahmen erarbeitet werden) führte dies zu einer sukzessiven Auflösung der Arbeitsgruppen. Die Aktivitä-

ten der AG „kiezaktiv“ reduzierten sich mit der Auflösung der übrigen Netzwerkstrukturen und den fehlenden Aufgaben ebenfalls und fanden zuletzt nur noch informell statt.

Das Kiezbüro wurde nach dem Auslaufen der Förderung durch das Stadtteilbudget Mitte 2007 noch ein weiteres Jahr ehrenamtlich durch Mitglieder der AG „kiezaktiv“ fortgeführt. Während der Vergabe des Stadtteilbudgets war das Büro in Ermangelung anderer Strukturen für diese Aufgaben derart stark in das Verfahren eingebunden, dass Aufgaben der Netzwerkpflge und -koordination jenseits von Fördergeldern und Kiezrat stark litten und nur teilweise wahrgenommen werden konnten. Mit dem Wegfall der Fördermittel ging auch der Vernetzungs- und Organisationsbedarf im Kiez stark zurück. Ehrenamtlich wurde vom Kiezbüro und der AG „kiezaktiv“ noch eine weitere Kiezkonferenz zum damals brisanten Thema der Schulentwicklung organisiert, die sehr gut besucht war, jedoch kein weiteres gemeinschaftliches Engagement nach sich zog. Die vom Senat konzipierte Übernahme von Koordinationsaufgaben durch den Bezirk Prenzlauer Berg wurde von diesem aus Gründen mangelnder finanzieller und personeller Kapazitäten nicht wahrgenommen.

### Fazit

Die Aussicht auf die Verfügung eines weiteren Stadtteilbudgets nach Abschluss des Quartiersmanagementverfahrens und die damit einhergegangene „Freiheit“ des Verfahrens motivierte zu starkem bürgerschaftlichen Engagement und vielen Ideen für kreative Projekte. Da von der Aufstellung des Aktionsplans über die Wahl eines Vergabegremiums bis hin zur Entscheidung über die Projektmittel nur knapp zwei Jahre zur Verfügung standen, war der gesamte Prozess von erheblichem Zeitdruck geprägt. Zudem gab es keine klare Strategie oder ausreichend ausgestattete Strukturen für die Begleitung und Organisation des Verfahrens nach Abzug des Quartiersmanagements. Die Arbeit aller Netzwerkpartnerinnen und -partner war stark auf den Vergabeprozess konzentriert. Langfristige, strategische und netzwerkpflegende Aktivitäten erhielten wenig Raum. Viele Beteiligte zogen sich zudem im Verlauf zurück, weil sie sich mit der Bewältigung der Aufgaben überfordert fühlten. Auf diesem Weg konnten nur bedingt nachhaltige Strukturen geschaffen und verstetigt werden. Auf der Grundlage der Auswertung des Prozesses wurden Thesen für nachhaltige Verstetigungsansätze formuliert:<sup>6</sup>

- › Verstetigung muss ein konzeptioneller Bestandteil des Quartiersmanagementverfahrens sein, der frühzeitig vorbereitet wird und als Phase noch in der Arbeit der Quartiersmanagements stattfindet.
- › Der Verstetigungsprozess muss mit mehr Zeit umgesetzt werden.
- › Der Bezirk muss ein aktiver Partner sein und hierfür entsprechende Strukturen aufbauen.
- › Es muss eine professionelle Prozessbegleitung geben, die dabei hilft, zu reflektieren und Rollen zu klären.

<sup>6</sup> Jahnke, K.; Stelmacher, K. (2010), S. 25ff.

- › Es muss weiterhin eine lokale Anlaufstelle (Kiezbüro) angeboten werden, durch die Netzwerke organisiert und gepflegt werden können.
- › Für von bürgerschaftlichem Engagement getragene Aktivitäten müssen Räume zur Verfügung stehen.
- › Es müssen weiterhin eine beständige Öffentlichkeitsarbeit sichergestellt und Strukturen geschaffen werden, die diese Arbeit langfristig vereinfachen (z.B. Aufbau einer Internetplattform).
- › Es muss dauerhaft ein Aktionsfonds eingerichtet bzw. beibehalten werden, der zur Förderung bürgerschaftlicher Initiativen genutzt werden kann und unter Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger vergeben wird.
- › Gute Strukturen für bürgerschaftliches Engagement beruhen auf einem angenehmen Miteinander und flexiblen Arbeitsformen.

## Fakten

<b>Bezirk</b>	Pankow
<b>Laufzeit</b>	2005 – 2007
<b>Finanzierung</b>	500.000 €, finanziert durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

## Kontakte/Informationen

### Kontakt

Kerstin Stelmacher (AG „kiezaktiv“)  
E-Mail: kerstin.stelmacher@gmx.net

### Internet

Aktuelle Informationen über die Entwicklungen am Helmholtzplatz sind über die Internetseiten [www.kiez-lebendig.de](http://www.kiez-lebendig.de) und [www.helmholtzplatz-kiez.de](http://www.helmholtzplatz-kiez.de) zu erfahren.

### Literatur/Presse

ARGEBAU (1999): Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt. In: DIFU (Hrsg.): Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt, Bd. 1. Berlin.

Jahnke, K.; Stelmacher, K. (2007): Verstetigung „im Sauseschritt“ – Erfahrungen aus dem Quartier Helmholtzplatz/Berlin. In: Soziale Stadt, Info 21, S. 10-11.

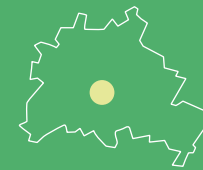
Jahnke, K.; Stelmacher, K.; S.T.E.R.N. (Hrsg.) (2010): Handlungsempfehlungen zur Verstetigung des Programms Soziale Stadt in Berlin – Erfahrungen aus dem Gebiet Helmholtzplatz. Berlin.

### Ähnliche Beispiele

Bisher wurden weitere drei Gebiete in Berlin verstetigt: Boxhagener Platz, Falkplatz, Oberschöneide.

## 4 | Kinder- und Jugendbeteiligung

# SCHLAGLICHT: KINDER- UND JUGENDPARLAMENT IN TEMPELHOF-SCHÖNEBERG



## Einführung der Idee

In einem Kinder- und Jugendparlament kommen Kinder und Jugendliche aus den Schulen und Jugendfreizeiteinrichtungen zusammen, um aktiv Kommunalpolitik mitzugestalten, wenn Interessen von Kindern und Jugendlichen berührt werden. So z.B. bei der Ausstattung von Schulen und Freizeiteinrichtungen, der Gestaltung von Schulhöfen, dem Bau oder Umbau von Straßen, Spiel- und Sportplätzen, der Ausrichtung von Veranstaltungen und bei vielem mehr.

Das Kinder und Jugendparlament in Tempelhof-Schöneberg ist ein wichtiger Baustein in einem System von Angeboten zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, zu denen u.a. Kinder- und Jugendversammlungen in den Stadtteilen, stellvertretende Formen durch eine Fach-AG Mitbestimmung, den Bezirksschülerausschuss, thematische Beratung der Stadträtin bzw. des Stadtrates mit betroffenen Kindern und Jugendlichen und projektorientierte Formen gehören.

Eine überparteiliche Arbeitsgruppe der Bezirksverordnetenversammlung Tempelhof-Schöneberg hat im März 2005 begonnen, einen Antrag für die Einrichtung eines Kinder- und Jugendparlamentes (KJP) zu erarbeiten. Die Idee war zunächst von verschiedenen Bezirksverordneten kritisiert worden. So gab es Zweifel, ob eine repräsentative Form der Beteiligung Kinder und Jugendliche interessieren könnte und ob die Einrichtung nicht zu einer Alibiveranstaltung werden könnte. Der Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf hatte bereits ein Kinder- und Jugendparlament eingerichtet. Die engagierte Vorsitzende berichtete über ihre positiven Erfahrungen und überzeugte den Jugendhilfeausschuss in Tempelhof-Schöneberg. Nachdem noch rechtliche Fragen geklärt werden mussten, kam es zu einem einstimmigen Beschluss der BVV, ein Kinder- und Jugendparlament einzurichten. Mittlerweile, 2010/2011, arbeitet es in der sechsten Wahlperiode.



## Durchführung der Beteiligung

Zur Umsetzung der Beteiligungsidee wurde ein denkbar einfaches Verfahren gewählt: Jedes Schuljahr wählen die **Vollversammlungen** der Grund-, Ober- und Berufsschulen sowie die Kinder- und Jugendfreizeitheime im Bezirk ihre Vertreterinnen und Vertreter in das Parlament. Jede Schule oder Einrichtung sollte zwei, höchstens vier Personen auswählen. Dabei können junge Menschen bis 21 Jahren, die eine Schule oder eine Einrichtung im Bezirk besuchen, gewählt werden.

Das Kinder- und Jugendparlament tritt dann zu Beginn jeder Wahlperiode im Saal der Bezirksverordnetenversammlung im Rathaus Schöneberg zusammen und wählt die Mitglieder des Kinder- und Jugendparlamentes in ihren Vorstand. Dieser vertritt das Gremium nach außen und leitet die inhaltliche Arbeit. Mindestens viermal im Jahr kommen die Mitglieder des Kinder- und Jugendparlamentes zu einer **großen Parlamentsitzung** zusammen.

Die Kinder und Jugendlichen bringen hier ihre politischen Ideen ein, diskutieren diese und verabschieden entsprechende Anträge. Diese Anträge müssen von der BVV im Bezirk behandelt werden. Zur Erarbeitung der Anträge gibt es drei regionale Arbeitsgruppen (Schöneberg/Friedenau, Mariendorf/Tempelhof und Lichtenrade/Marienfelde), die sich mehrmals im Monat treffen, Anträge vorbereiten und abstimmen. Die Anträge werden unter anderem durch **Kiezbegehungen** und Fotografieren von Problemecken im Kiez erarbeitet. Außerdem werden gemeinsame Projekte und Ausflüge durchgeführt.



Der gewählte Vorstand organisiert die Selbstverwaltung des Kinder- und Jugendparlamentes, vernetzt die Kinder und Jugendlichen zu den spezifischen Themen, repräsentiert die Arbeit des Parlamentes und stellt diese im Jugendhilfeausschuss vor. Vor allem aber wacht der Vorstand über die Weiterbearbeitung der Anträge.

Organisatorisch wird das Kinder- und Jugendparlament von einer kleinen Geschäftsstelle mit einer halben Personalstelle unterstützt. Finanziert wird diese von der BVV. Eine geschäftsführende wie auch pädagogische Begleitung durch eine Geschäftsstelle muss zur Unterstützung dieser Beteiligungsform gewährleistet sein.

Zu den Aufgaben der Geschäftsstelle, die durch das Jugendamt organisiert wird, gehört unter anderem:

- › die organisatorischen und verwaltungstechnischen Abläufe der Parlamentsarbeit zu gewährleisten
- › die Plenarsitzungen und die Treffen der Projekt-, Themen- und Regionalgruppen vorzubereiten
- › den Beteiligungsprozess lern- und erlebnisreich zu gestalten und die jungen Parlamentarierinnen und Parlamentarier zu motivieren und zu qualifizieren
- › zur Weiterentwicklung von kind- und jugendgerechten Beteiligungsformen beizutragen.

Die Anträge der Kinder und Jugendlichen werden ähnlich wie Anträge der Fraktionen und Ausschüsse behandelt. In der Geschäftsordnung der BVV ist fest verankert, dass die Anträge aus dem Kinder- und Jugendparlament zu Beginn der Sitzungen von Ausschüsse und Plenum der BVV behandelt werden. Der jeweilige Beschluss wird dann mit den Kindern und Jugendlichen kommuniziert.



## Fazit

Für die Wahlperiode 2009/2010 haben die aktiven Kinder und Jugendlichen eine Auswertung ihrer Arbeit erstellt und festgestellt, dass 51 Anträge vor allem zu den Themen Jugend, Schule, Umwelt und Stadtentwicklung eingebracht wurden. Alle Anträge wurden in der BVV bearbeitet und haben zum Teil Verwaltungshandeln angeregt.

Die Arbeit des Kinder- und Jugendparlamentes hat sich im Laufe der Zeit auf projektorientierte Arbeitsweisen in den verschiedenen Stadtteilen ausgeweitet, um den speziellen Anliegen der verschiedenen sozial- und altershomogenen Gruppen zu entsprechen. So können Inhalte lebensnah und mit den Kindern und Jugendlichen direkt aufgearbeitet werden. Außerdem setzt das Parlament weitere Formen und Aktionen zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen um. Sie beteiligen sich am Beirat des Deutschen Kinderhilfswerks, an der ersten Nationalen Konferenz für die Rechte des Kindes und haben begonnen, mit dem Kinder- und Jugendparlament des Nachbarbezirks Charlottenburg-Wilmersdorf zusammenzuarbeiten.

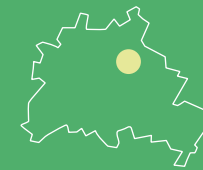
## Fakten

<b>Bezirk</b>	Tempelhof-Schöneberg
<b>Laufzeit</b>	seit 2005
<b>Finanzierung</b>	Die BVV finanziert die Begleitung des Kinder- und Jugendparlamentes mit einer halben Personalstelle.

## Kontakte/Informationen

Kontakt	Internet
<b>Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg von Berlin</b> Geschäftsstelle Kinder- und Jugendparlament Tempelhof-Schöneberg Herr Oliver Schmidt Rathaus Friedenau, Breslauer Platz 1, 10820 Berlin Telefon: 030/9027 7606 9 E-Mail: info@kjp-ts.de	Aktuelle Informationen über das Kinder- und Jugendparlament Tempelhof-Schöneberg auf der Internetseite: <a href="http://www.kjp-ts.de">www.kjp-ts.de</a> zu verfolgen.

# STÄRKUNG VON NACHBARSCHAFTSNETZWERKEN – „WEISSENSEER GESTALTEN WEISSENSEE“



## Zeitlicher Abriss

07.11.2006	› Senatsbeschluss zur Erarbeitung einer „gesamtstädtischen, ressortübergreifenden Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung – auf dem Weg zu einer integrierten Stadt(teil)entwicklung in Berlin“
21.12.2006	› Zustimmung des Rates der Bürgermeister und Benennung von drei Pilotbezirken – Friedrichshain-Kreuzberg, Pankow und Reinickendorf – für die konkrete Mitwirkung an der Erarbeitung der Rahmenstrategie
September 2008	› Miniwerkstätten zur Vorbereitung der Zukunftswerkstatt
28./29.11.2008	› erste Zukunftswerkstatt
Oktober 2008 – Juni 2009	› TU-Projekt Spielleitplanung in Berlin
10.12.2008	› Beschluss der BVV Pankow zur modellhaften Durchführung einer Spielleitplanung (Drucksache VI-0611)
April – Juni 2009	› Kinder- und Jugendbeteiligung zur Aufstellung eines Spielleitplanes
19.05.2009	› Informationsveranstaltung Spielleitplanung
10.10.2009	› zweite Zukunftswerkstatt

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Seit 2007 gab es verschiedene Bemühungen – sowohl aus dem Stadtteil Weißensee heraus als auch durch die Bezirksverwaltung Pankow initiiert –, die Eigeninitiative und Vernetzung der Bewohnerinnen und Bewohner und Einrichtungen vor Ort anzuregen und zusammen Entwicklungsstrategien für den Stadtteil zu erarbeiten. Durch

die Beteiligung an der Erarbeitung der Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung konnte im Pilotbezirk Pankow eine fachübergreifende Zusammenarbeit unter Einbeziehung der lokalen Interessengruppen initiiert werden. Mit der Umsetzung des Modellprojektes Spielplatzplanung wurden auch Kinder und Jugendliche in den Gestaltungsprozess für Weißensee einbezogen. Die Prozesse entwickelten sich zunächst parallel, konnten aber im Laufe der Zeit zusammengeführt werden.

### **Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung – auf dem Weg zu einer integrierten Stadt(teil)Entwicklung in Berlin**

Die vom Senat beauftragte Erarbeitung der gesamtstädtischen, ressortübergreifenden Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung erfolgte unter Beteiligung von allen Senatsressorts und drei Pilotbezirken. Die Rahmenstrategie war Modellprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik und ist Bestandteil des Programms ServiceStadt Berlin. Aufgabe der drei Pilotbezirke war insbesondere die Erprobung von Strukturen, Verfahren und Prozessen einer ressortübergreifenden Sozialraumorientierung. Als Pankower Pilotregion wurde vom BA Pankow hierfür die Bezirksregion Weißensee ausgewählt.

Die Rahmenstrategie verfolgte verschiedene Ziele:<sup>Z</sup>

- › Verbesserung der Chancengleichheit und Lebensqualität in den Stadtteilen durch einen gesamtstädtischen, ebenen- und ressortübergreifenden Ansatz
- › räumliche Ausrichtung der Fachplanungen (Sozialraumorientierung)
- › Stärkung von Kommunikation, Koordination und Kooperation
- › thematische Schwerpunkte der integrierten Stadtteilentwicklung: Bildung, Arbeit und Integration

Inhalt der Rahmenstrategie war die Etablierung einer kontinuierlichen fachübergreifenden Zusammenarbeit, die auf die Stadtteile ausgerichtet ist und bei der lokale Interessengruppen und Bürgerinnen und Bürger eingebunden werden.

### **Programm „Quartier nach vorn“**

Das Programm „Quartier nach vorn“ stellte Mittel für Projekte in den Pilotbezirken zur Erprobung der Ansätze der Rahmenstrategie bereit. Für jeden Pilotbezirk standen 2008 jeweils 40.000 Euro und 2009 zur Verstärkung der Prozesse nochmals jeweils 10.000 Euro zur Verfügung. Die ausgewählten Projekte sollten die Netzwerkbildung und die Herausbildung von Strukturen für ein sozialraumorientiertes, übergreifendes Verwaltungshandeln unterstützen und jeweils aus den Ergebnissen der Stärken-Schwächen-Analysen für die Pilotregionen abgeleitet sein.

In Weißensee wurden in diesem Rahmen vier Mikroprojekte und ein Leuchtturmprojekt – die Zukunftswerkstatt „Weißenseer gestalten Weißensee“ – durchgeführt.

<sup>Z</sup> Nelius, K. (2010)

Die Mikroprojekte dienten zur Vorbereitung der Zukunftswerkstatt und wurden als Miniwerkstätten durchgeführt, die die Grundlagen für Kooperation und Vernetzung in der Bezirksregion legen sollten.

Ziel war die Förderung bestehender und neuer Projekte:

- › Dialog der Generationen: Seniorinnen und Senioren organisierten mit Unterstützung von u.a. Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern, Bezirksbeauftragten mehrere gemeinsame Projekte (u.a. Chortreffen, Schachturnier).
- › Kunst und Sport auf der Straße: Von Jugendlichen der Bezirksregion wurden Skatingelemente erstellt, die auf verschiedenen öffentlichen Plätzen genutzt werden können.
- › Wunschsammlung: Im Vorfeld der Zukunftskonferenz entstanden Wunschlisten, die in die Zukunftskonferenz einfließen. Das Projekt wurde durch die Initiative „mitgestalter“ durchgeführt.
- › Kiezplatz Gustav-Adolf-Straße: „Von der Brache zum Kiezplatz“ – Umgestaltung einer kleinen Brachfläche zum Nachbarschaftstreffpunkt unter Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger.

### **Prozesssteuerung**

#### **Bezirkskoordination Sozialraumorientierung und AG Ressortübergreifende Planungsvernetzung**

Innerhalb des Bezirksamtes Pankow wurde im Zuge der Umsetzung der Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung eine Bezirkskoordination Sozialraumorientierung eingerichtet. Diese organisierte die AG Ressortübergreifende Planungsvernetzung. In monatlichen Sitzungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachplanungen wurde im Rahmen der Erarbeitung einer ämterübergreifenden Stärken-Schwächen-Analyse der Pilotregion Weißensee ein kontinuierlicher Austausch ermöglicht. Die Sitzungen wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachämter sehr geschätzt, da sie die Kommunikation untereinander vereinfachten. Ein wesentliches Ergebnis der Stärken-Schwächen-Analyse war, dass es in der Bezirksregion Weißensee vielfältige bürgerschaftliche Potenziale gibt, es aber einer Vernetzung der Aktiven als gemeinsame Handlungsgrundlage mangelt. Um diese Potenziale zu stärken, wurde in der AG entschieden, im Rahmen von „Quartier nach vorn“ eine Zukunftswerkstatt in der Pilotregion durchzuführen.

Die Bezirkskoordination Sozialraumorientierung übernahm die Begleitung der Projekte aus dem Programm „Quartier nach vorn“, betreute die Ausschreibungen und Auswahlverfahren und stand in engem Kontakt mit lokalen Einrichtungen und Initiativen.

### **Durchführung der Beteiligung**

Die durchgeführten Zukunftswerkstätten wurden von der Bezirkskoordination Sozialraumorientierung Pankow in Abstimmung mit der AG Ressortübergreifende Planungs-





vernetzung organisiert und vorbereitet. Letzterer oblag auch die Dokumentation der Veranstaltungsergebnisse. Für die Durchführung der Zukunftswerkstätten wurde eine externe Moderation beauftragt.

### Erste Zukunftswerkstatt am 28./29. November 2008

#### Ziele der Zukunftswerkstatt

- › sozialräumliche Weiterentwicklung der Bezirksregion Weißensee
- › Erhebung von Interessen und Bedürfnissen lokaler Initiativen
- › Vernetzung der Initiativen und Einrichtungen der Bezirksregion mit der Verwaltung
- › Verbesserung des Lebensumfeldes in Weißensee durch Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements bei der Umsetzung von Mikroprojekten
- › Erprobung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit der Verwaltung durch die gemeinschaftliche Initiierung des Partizipationsprozesses

#### Zielgruppen

- › Multiplikationspersonen aus Einrichtungen, Projekten, Wirtschaft und Verwaltung aus der Bezirksregion Weißensee (u.a. Mitglieder des Vereins für Weißensee, Mitglieder des Kulturzentrums Brotfabrik, Initiative „mitgestalter“, Bezirksverordnete)
- › Bewohnerinnen und Bewohner

#### Ablauf

An der Zukunftswerkstatt nahmen 80 Personen teil, ca. ¼ davon waren aus der Einwohnerschaft. Es wurden Themenfelder jeweils in Kleingruppen erarbeitet und anschließend in einer Plenumsdiskussion diskutiert:

1. Blick in die Vergangenheit: Sammlung von persönlichen Erlebnissen, auch unabhängig zum Bezugspunkt Weißensee
2. Trendanalyse: gemeinsame Erarbeitung der Stärken und Schwächen des Stadtteils
3. Zukunftsphase: Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwarfen die mögliche Zukunft von Weißensee

4. Realisierungsphase: Es wurden Gemeinsamkeiten herausgearbeitet und ein Konsens gefunden
5. Maßnahmenplanung: Arbeitsgruppen für die zukünftige Zusammenarbeit wurden gebildet

#### Ergebnisse

- › Rückbesinnung auf das Blumenfest: Dieses soll zukünftig weniger kommerziell durch eine Initiative organisiert werden. Es soll außerdem zum Treffpunkt und Informationsanlass für Initiativen und Projekte umgestaltet werden.
- › Daneben entstanden neun weitere AGs, die in der Folgezeit selbstständig an der Umsetzung der Ideen der Zukunftswerkstatt arbeiteten: „Soziokulturelles Zentrum“, „öffentliches Wohnzimmer“, „Grünflächenpatenschaften“, „Verein für Weißensee“, „Probemöglichkeiten für Bands“, „offene Lernlandschaften“, „Lokale Medien“, „Kongress Kreativwirtschaft“ sowie „Skatepark“.
- › Es entstand die Idee zur Organisation der Einrichtungen, Initiativen und Vereine vor Ort in dem Netzwerk Weißensee.

#### Modellprojekt Spielleitplanung

Im Oktober 2008 startete das Projekt Spielleitplanung – durchgeführt durch das Institut für Stadt- und Regionalplanung der TU Berlin in Kooperation mit dem Bezirksamt Pankow, dem Deutschen Kinderhilfswerk und dem SPI. Im Dezember 2008 beschloss die BVV Pankow die modellhafte Durchführung des Projektes in Weißensee. Seitens des Bezirkes wurde eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe der Fachämter zur Begleitung gebildet.

Zentrales Anliegen der Spielleitplanung war die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen als Expertinnen und Experten für ihr Umfeld. Während der Beteiligungsphase zwischen Mai und Juni 2009 wurden über 200 junge Menschen durch Befragungen und Fotostreifzüge in die Erstellung eines Spielleitplanes einbezogen. Dabei konnten detaillierte Informationen über ihre Wahrnehmung des Stadtraumes, der Spielorte und Konflikte gesammelt werden.

Der aus den gewonnenen Erkenntnissen entwickelte Spielleitplan wurde im Herbst 2009 der Verwaltung und der Bevölkerung im Rahmen der zweiten Zukunftswerkstatt vorgestellt und gemeinsam diskutiert.

#### Zweite Zukunftswerkstatt am 10. Oktober 2009

Die zweite Zukunftswerkstatt diente der Konkretisierung und Ergebnissicherung der ersten Zukunftswerkstatt.

#### Ziele

- › Kontakt und Austausch der AGs verbessern und ggf. neu ausrichten
- › Selbstorganisation der Initiativen und Einrichtungen im Stadtteil unterstützen, sodass diese zukünftig selbstständig funktioniert
- › Erfolge sichtbar machen, um für die Weiterarbeit zu motivieren



## Zielgruppen

- › Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ersten Zukunftswerkstatt
- › Neue Interessierte, die sich bereits persönlich für die Entwicklung des Stadtteils engagiert haben

## Ablauf

1. Rückblick: Die bei der ersten Zukunftswerkstatt gegründeten Arbeitsgruppen stellten sich und den über das Jahr erreichten Arbeitsstand vor. Anschließend machte sich das Projekt Spielzeitplanung erstmalig bekannt.

2. Weiterarbeit: Verschiedene Themen und Projektideen, sowohl aus der ersten Zukunftswerkstatt als auch neue, wurden vertiefend besprochen. Eine wichtige Frage war auch die Organisation der Arbeit des Netzwerkes Weißensee, das seit der ersten Zukunftswerkstatt informell und unregelmäßig aktiv geworden war. Es wurden Vereinbarungen, z.B. zur Protokollführung, Moderation und Terminkoordination, besprochen. Für die Koordinationstreffen des Netzwerkes Weißensee, die auf Initiative der Aktiven bereits zweimal stattfanden, wurde ein zweimonatiger Rhythmus festgelegt, um gemeinsame Planungen weiter voranzubringen.

## Ergebnisse und weiterer Verlauf

Durch die Zukunftswerkstätten konnten viele Initiativen und Einrichtungen, die bereits zuvor in Weißensee aktiv gewesen waren, miteinander vernetzt werden. Bei den beiden Veranstaltungen entstand eine Aufbruchsstimmung, die bis heute wirkt und kontinuierliche Arbeitsstrukturen hervorgebracht hat.

Sechs der zehn Arbeitsgruppen, die auf der ersten Zukunftswerkstatt entstanden, sind langfristig aktiv. Die übrigen vier AGs sind inhaltlich abgeschlossen bzw. wurden nicht inhaltlich fortgeführt. Ein weiteres zentrales Ergebnis – das Netzwerk Weißensee – konnte sich ebenfalls nachhaltig etablieren. Die zweimonatlichen Treffen verschiedener Trägerinnen und Träger im Gebiet sowie der Arbeitsgruppen dienen auch weiterhin dazu, sich über die aktuellen Planungen auszutauschen und abzustimmen sowie gemeinsame Projekte auf den Weg zu bringen.

Die Verwaltung stand den Prozessen offen und unterstützend gegenüber: Bei den Netzwerktreffen nahm regelmäßig ein Verwaltungsmitarbeiter aus der AG Ressortübergreifende Planungsnetzwerk unterstützend teil. Auch für neue Initiativen standen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung als Ansprechpersonen oder für die Vermittlung von Kontakten zur Verfügung.

## Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache

In Vorbereitung beider Zukunftswerkstätten wurde von den Initiatorinnen und Initiatoren eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Mithilfe der Datenbank des



Jugendamt Pankow konnten ca. 100 Institutionen direkt angeschrieben und eingeladen werden. Die Anwohnenden im Bezirk wurden über Postwurfsendungen und Mitteilungen in den Wochenzeitungen des Bezirks angesprochen.

Durch die direkte Ansprache der Trägerinnen, Träger und Einrichtungen waren diese mit etwa 80% bei den Zukunftswerkstätten vertreten. Die übrigen 20% der Teilnehmenden kamen aus Politik und Verwaltung bzw. waren Anwohnerinnen und Anwohner.

## Evaluation

### Chancen des Verfahrens

- › Effektivere und effizientere Nutzung von Ressourcen durch ressortübergreifende Arbeit innerhalb der Verwaltung im Rahmen der Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung – die ämterübergreifende Zusammenarbeit war eine wichtige Grundlage für das Verfahren.
- › Es kam zu einer Stärkung von lokalen Einrichtungen, der Initiierung des kontinuierlichen Austauschs wie der Zusammenarbeit in einem Netzwerk und zur Stärkung des Bewusstseins der Beteiligten für die Verantwortung im Stadtteil. Die Zukunftswerkstatt hatte eine initiierende Wirkung, die die Teilnehmenden motivierte, in der Folgezeit selbstständig Ideen weiterzuentwickeln. Die Verwaltung konnte eine beobachtende Rolle einnehmen: präsent, aber ohne initiierende Rolle.
- › Die vorhandene Datenbank des Jugendamtes (Bezirksregionenprofile u.a. zu Demografie und Informationen zur freien Trägerlandschaft) half bei der Ansprache der Zielgruppen.

- › Die Durchführung fand in einem angemessenen Raum (zentrale Lage, gute Arbeitsatmosphäre und Catering) statt und wurde durch eine kompetente externe Moderation begleitet, die auch auf unvorhergesehene Situationen souverän eingehen konnte. Dies bildete gute Rahmenbedingungen für die Veranstaltungen.

### Stolpersteine im Verfahren

- › Ein enger Zeitplan bei der ersten Zukunftswerkstatt (sechs Monate für Projektplanung, -antragsstellung, -durchführung und -bewertung) überforderte alle Beteiligten und wurde im Ergebnisbericht 2009 als hinderlich für den Prozess bewertet.
- › Die Einbeziehung der politischen Ebene und eine breitere Diskussion in der bezirkspolitischen Öffentlichkeit kamen zu kurz (laut Ergebnisbericht 2009).
- › Die Spielleitplanung weckte Wünsche und Begehrlichkeiten bei Eltern und Kindern, die teilweise im Konflikt zu gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen standen.

### Fazit

- › Deutlich wird an diesem Beispiel, wie hilfreich die ressortübergreifende Arbeit innerhalb der Verwaltung sowie der Zusammenschluss in Netzwerken sein können, um ergebnisorientierte und zukunftsweisende Veranstaltungen zu organisieren und durchzuführen. Entsprechende Vorschläge zur ressortübergreifenden Zusammenarbeit sind im „Handbuch zur Sozialraumorientierung“ aufgeführt, das der Senat als Ergebnis der Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung beschlossen hat und das nun umgesetzt werden soll (der Prozess ist gestartet).
- › Das Beispiel verdeutlicht aber auch, dass es notwendig ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Bezirksverwaltungen entsprechend finanziell auszustatten, um Beteiligungsangebote schaffen, interne und übergreifende Netzwerke aufbauen und diese auch nutzen zu können. Der Bedarf an vernetzenden Angeboten ist vorhanden.
- › Die Offenheit und Ansprechbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung ermöglichte gegenüber den lokalen Netzwerken eine Unterstützung ohne Einmischung.

### Fakten

<b>Bezirk</b>	Pankow
<b>Laufzeit</b>	2008 und 2009
<b>Teilnehmende</b>	etwa 80
<b>Finanzierung</b>	Zukunftswerkstatt: <ul style="list-style-type: none"> <li>› geschätzter zeitlicher Aufwand: ¾ Jahr Vorbereitungszeit</li> <li>› geschätzter personeller Aufwand: eine halbe Stelle (über ein Jahr betrachtet)</li> <li>› geschätzter finanzieller Aufwand: 10.000 € für Planung und Durchführung</li> </ul>

## Kontakte/Informationen

### Kontakte in der Verwaltung

#### Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

Abt. I – Stadtentwicklung und Freiraumplanung  
 I A 1 – Stadtentwicklungsplanung und -monitoring  
 Herr Kurt Nelius  
 Am Köllnischen Park 3, 10173 Berlin  
 Telefon: 030/9025 1300  
 E-Mail: kurt.nelius@senstadt.berlin.de

#### Bezirksamt Pankow von Berlin

Finanzen/Steuerungsdiens  
 Herr Dieter Thomas  
 Breite Straße 24a-26, 13187 Berlin  
 Telefon: 030/90295 2725  
 E-Mail: dieter.thomas@ba-pankow.verwalt-berlin.de

Politische Bildung und Beteiligung von Kindern/Jugendlichen  
 Frau Jeanette Münch (Spielleitplanung)  
 Berliner Allee 252-260, 13088 Berlin  
 Telefon: 030/9029 5 711 7  
 E-Mail: jeanette.muench@ba-pankow.verwalt-berlin.de

### Kontakte Konzeption und Durchführung

Argo-team  
 (Moderation der Zukunftswerkstätten)  
 Herr Gerd Wermerskrich, Frau Kristina Nauditt  
 Boppstraße 6, 10967 Berlin  
 Telefon: 030/6926 179  
 E-Mail: wermerskrich@argo-team.de, nauditt@argo-team.de

Netzwerk Weißensee  
 E-Mail: netzwerk@berlin-weissensee.de

### Internet

Informationen zur Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung:  
[www.stadtentwicklung.berlin.de](http://www.stadtentwicklung.berlin.de).

Informationen zur Spielleitplanung in Berlin:  
[www.spielleitplanung-berlin.de](http://www.spielleitplanung-berlin.de).

### Literatur/Presse

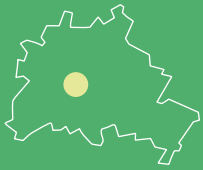
Nauditt, K.; Wermerskirch, G. (2008): Zukunftswerkstatt „Weißenseer gestalten Weißensee“. Dokumentation. Berlin.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, (Hrsg.) (2009): Handbuch zur Sozialraumorientierung – Grundlage der integrierten Stadt(teil)entwicklung Berlin. Berlin.

Bezirksamt Pankow (2009): Zusammenfassende Darstellung der Aktivitäten im Rahmen des Projektes „Quartier nach vorn“ 2009 (interne Unterlage des Bezirksamts Pankow).

Nelius, K. (2010): Präsentation „Evaluation und Evidence – based planning“ ( interne Unterlage zum Workshop am 02.07.2010 im Rathaus Tiergarten).

# WRIEZENER FREIRAUMLABOR



## Zeitlicher Abriss

1990	› Aufgabe der Nutzung durch den Güterverkehr
2004	› Einleitung des Bebauungsplanverfahrens
2005	› Planungswerkstatt
April 2006	› Veröffentlichung des Bebauungsplans
2007 – 2009	› ExWoSt-Modellprojekt Wriezener Freiraumlabor
August 2007	› teilweise Öffnung des Parks
2011	› Fertigstellung der baulichen Maßnahmen

## Vorbereitung: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

### Geschichtlicher Rückblick

Der Wriezener Bahnhof entstand 1903, zunächst als Teil des Schlesischen Bahnhofs. 1949 wurde er für den Personenverkehr geschlossen und bis zur Wende weiter für den Güterverkehr genutzt. Nach 1989 wurde der Güterbahnhof stillgelegt, die Bahnflächen lagen brach. Im Jahr 2004 wurde für den Wriezener Bahnhof ein Bebauungsplanverfahren eingeleitet, mit dem Ziel, die Flächen als Mischgebiet mit Grünfläche zu entwickeln. Die vorhandenen Denkmale (zwei Stellwerke, Ensemble des ehemaligen Heizkraftwerkes) galt es, im Rahmen der weiteren Nutzung entsprechend zu berücksichtigen. Das Hauptgebäude des ehemaligen Heizkraftwerks aus den Jahren 1952/53 (Rüdersdorfer Straße 70) wird durch die Diskothek „Berghain“ genutzt. 2005 wurden die ungenutzten Gleisanlagen demontiert.

### Rahmenbedingungen

- › Aufgrund des Interesses der Haupteigentümerin der Fläche (Deutsche Bahn AG) sowie konkreter Investitionsinteressen von Großmärkten wurde 2004 das Bebauungsplanverfahren für das Gebiet des ehemaligen Wriezener Bahnhofs eingeleitet, die Flächen entlang der Helsingforser Straße wurden dabei als Ausgleichsflächen festgelegt.
- › Die geplanten gewerblichen Ansiedelungen wurden kontrovers diskutiert und von den Bewohnerinnen, Bewohnern und Initiativen tendenziell abgelehnt. Die Ausgleichsfläche von 2 ha, die sehr schmal am nördlichen Rand der Fläche lag, wurde als zu klein empfunden. Eine Erweiterung der Freiflächen wurde im Bebauungsplan nicht vorgenommen.
- › Die vorhandenen Initiativen, der „Ideenaufruf“ (RAW-Tempel) und die Betroffenenvertretung Warschauer Straße sowie zahlreiche lokale Interessierte, die die Flächen bisher informell nutzten, zeigten ein großes Interesse, an der Entwicklung und Gestaltung des Parks mitzuwirken.
- › Mit der Durchführung der Bürgerbeteiligung im Rahmen des Bebauungsplanverfahrens wurde die Initiative „Ideenaufruf“ und die Betroffenenvertretung Warschauer Straße beauftragt, die sich zur AG Wriezener Bahnhof+ zusammenschlossen.
- › Im Rahmen der Beteiligungen wurden von den Bewohnerinnen und Bewohnern zahlreiche Wünsche und konkrete Bedarfe und Nutzungsideen für die Freifläche artikuliert. Im Ergebnis der Bürgerbeteiligung einigten sich alle Interessenvertretungen (Bezirkspolitik, Bezirksverwaltung, Initiativen) auf die Gestaltung des öffentlichen Parks im Rahmen eines partizipativen Prozesses. Das Bezirksamt rief alle Anwohnergruppen und lokalen Initiativen aller Generationen dazu auf, sich an der Gestaltung und Pflege des neuen Quartierparks zu beteiligen.
- › Die Umsetzung dieses Konzeptes konnte im Rahmen eines ExWoSt-Modellvorhabens des BMVBS/BBR in der Kategorie „Gestaltung urbaner Freiräume – Öffentlicher Raum für alle Generationen“ unter Einbindung lokaler Initiativen und Bewohnerinnen und Bewohner erfolgen. Ziel war es, übertragbare Lösungsansätze für eine neue Form der Planung, Aneignung und Pflege einer öffentlichen Freifläche zu finden. Das Projekt Wriezener Freiraumlabor wurde über die Projektlaufzeit finanziell gefördert und durch wissenschaftliche Begleitung unterstützt. Die Projektträgerschaft lag beim Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg.



## Ziele und Zielgruppen der Beteiligung

### Ziele

- › Schrittweise Gestaltung und Nutzbarmachung des Parks gemeinsam mit der Anwohnerinnen und Anwohnern, Nutzungsgruppen und lokalen Initiativen
- › Kompetenzstärkung bei den Bürgerinnen und Bürgern
- › Überführung von Teilen des Parks in ein selbstständiges, bürgerschaftlich getragenes Projekt
- › Entwicklung/Erprobung neuer Kooperationsformen zur Inwertsetzung von öffentlichem Raum, z.B. Patenschaften, Bürgerstiftungen, Freiraumfonds etc.
- › nachhaltige und anpassungsfähige Gestaltung der Freiflächen für Jung und Alt

### Zielgruppen

- › Anwohnerinnen und Anwohner
- › lokale Initiativen

### Durchführung der Beteiligung

Projektinitiator des Modellvorhabens war tx – büro für temporäre architektur, in enger Kooperation mit dem Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg.

### AG Wriezener Bahnhof+

Beauftragte für die Bürgerbeteiligung war die AG Wriezener Bahnhof+. Sie setzte sich aus Mitgliedern des Ideenaufrufs (RAW-Tempel) und der Betroffenenvertretung Warschauer Straße zusammen.

## Projektmanagement im ExWoSt-Modellvorhaben (2007 bis 2009)

Mit dem Projektmanagement und der Projektsteuerung im ExWoSt-Modellvorhaben wurde das Planungsbüro tx – büro für temporäre architektur beauftragt. Die Aufgaben lagen in der

- › Betreuung der Erarbeitung eines Konzeptes für die Nutzungen auf der Freifläche (Basisplan)
- › Koordination und Unterstützung der lokalen Initiativen in den Projektmodulen
- › Abstimmung mit dem Bezirksamt und anderen Interessengruppen.

### Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg

Projekträger für das ExWoSt-Forschungsprojekt ist das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg. Für die ausschließliche Projektarbeit konnte keine Stelle zur Verfügung gestellt werden.

## Durchführung der Beteiligung

### Planungswerkstatt in 2005

Im Rahmen der (frühzeitigen) Bürgerbeteiligung zum Bebauungsplan fanden ab September 2004 verschiedene Informationsveranstaltungen für Bürgerinnen und Bürger statt. Zudem wurde eine **Planungswerkstatt** durchgeführt, bei der die Gestaltung der Freiflächen thematisiert wurde. Diese wurde sehr aufrufend gestaltet und umfangreich beworben. Es gab eine rege Beteiligung und von vielen wurden konkrete Projektideen eingebracht. Es waren auch junge Büros eingeladen, die viel zur Planung und Visualisierung beigetragen und so dabei geholfen haben, Ideen schnell festzuhalten und darzustellen. Eine Erkenntnis war, dass der Park eigentlich schon existierte und, obwohl noch nicht öffentlich zugänglich und eingezäunt, informell bereits sehr vielfältig genutzt wurde, z.B. durch die anliegende Schule (Futter für Tierstation). Als Hauptziel galt es, die vorhandenen Ressourcen (soziale, natürliche und bauliche) in die weitere Planung zu integrieren. Mit der Planungswerkstatt wurde eine gute Grundlage für eine gemeinsame weitere Planung geschaffen, sowohl in Hinsicht auf gute Nutzungsideen als auch in der Bereitschaft der Beteiligten, sich persönlich weiter für den Park zu engagieren. Erst die erfolgreiche Bewerbung als ExWoSt-Modellvorhaben ermöglichte jedoch eine Umsetzung des innovativen Planungsansatzes.

### Partizipative Entwicklung des Wriezener Freiraumlagers

Für die einfache Herrichtung der Parkfläche standen bezirkliche Mittel aus dem Bereich Naturschutzrechtlicher Ausgleich des Bebauungsplanverfahrens für das ehemalige Bahnareal zur Verfügung. Über das ExWoSt-Forschungsprogramm standen Honorarmittel für die Projektsteuerung, die partizipative Basisplanung, die Entwicklung von insgesamt fünf Projekten für die Anwohnenden und Sachmittel für die Umsetzung der baulichen Maßnahmen (Planungsleistungen für den Freiraum, Umbau des Lokschrappens und Entwicklung des FreifunkHains) zur Verfügung.





## Konzeptentwicklung

Zunächst entwickelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemeinsam einen Basisplan. Auf Grundlage der bezirklichen Rahmenplanung, der bestehenden Situation auf dem Gelände (Vegetation, Topografie und bauliche Elemente) und der Ergebnisse der Planungswerkstatt 2005 wurde der Umgang mit dem Bestand, die wesentliche Erschließung und die Lokalisierung der Nutzungen des zukünftigen Parks formuliert. Der Basisplan wurde im weiteren Prozess begleitend fortgeschrieben. Er diente der laufenden Kommunikation des Planungs- und Entwicklungsfortschrittes, der Verhandlung und Abstimmung unter den unterschiedlichen Interessengruppen sowie der gemeinsamen Entscheidungsfindung. Aufbauend auf dem weiterentwickelten Basisplan wurde das Landschaftsarchitekturbüro Ariane Röntz mit der Freianlagenplanung nach HOAI beauftragt.

## Entwicklung und Umsetzung von Nutzungsmodulen

Die einzelnen **Freiraummodule** wurden von lokalen Modulakteurinnen und -akteuren entworfen und gemeinsam mit weiteren Nutzungsinteressierten weiterentwickelt. Sie werden z.T. zukünftig gepflegt. Die geplanten Projektmodule waren:

- ▶ Fukuoka Demofeld: Gemeinschaftsgartenprojekt
- ▶ Grünes Klassenzimmer: Durch das angrenzende Dathe-Gymnasium werden Elemente des Freiraumlabs (sogenannte Parkzimmer) als erweiterter Lernraum und Schulgarten genutzt.
- ▶ Lokschuppen: Dieser wird zu einem Veranstaltungsort, in dem ein Nachbarschaftstreff für soziale und kulturelle Nutzungen integriert ist, umgebaut.
- ▶ Sportparcours: In die Parkgestaltung sind verschiedene Elemente integriert, die für eine sportliche Nutzung geeignet sind. Neben Anwohnerinnen und Anwohnern sowie der Schule nutzen diese auch weitere Gruppen, die hier in unregelmäßigen Abständen Turniere u.ä. organisieren.
- ▶ FreifunkHain: Geplant war, die kostenlose Möglichkeit der Internetnutzung im Park, die aber nicht umgesetzt wurde.

Die Entwicklung der Nutzungsmodule lag in der Verantwortung der jeweiligen Gruppen. Es standen separate Budgets zur Verfügung, aus denen auch ein Honorar für die Beteiligten gezahlt wurde. Sie erhielten Unterstützung durch die Projektsteuerung.



## Ergebnisse und weiterer Verlauf

Vier der fünf geplanten Module konnten umgesetzt werden. Das Projekt FreifunkHain wurde hauptsächlich aufgrund zukünftig anfallender Wartungskosten, für die im Rahmen der Projektarbeit keine Finanzierungsmöglichkeit gefunden wurde, und technischer Weiterentwicklungen (Internet-Stick) ab 2010 nicht mehr weiterverfolgt.

Aus dem Modul Fokuoka Demofeld hat sich der Initiator zurückgezogen. Er konnte jedoch durch einen neuen Partner ersetzt werden, sodass auch dieses Modul in abgewandelter Form umgesetzt wurde.

Die Übernahme der Verantwortung durch die Ehrenamtlichen barg eine große Herausforderung. Sie wurden in eine Lage versetzt, in der ein Perspektivwechsel vom Selbst-beteiligt-Werden zum Beteiligen anderer vollzogen werden musste. Daneben verfügten sie nicht immer über Erfahrungen mit Projekten der geplanten Größenordnung, den geltenden gesetzlichen Vorschriften und den notwendigen Abrechnungsvorgängen. Sie waren dieser Situation unterschiedlich gut gewachsen und benötigten die kontinuierliche professionelle Unterstützung durch die Projektsteuerung. Beim Bezirksamt entstand ein hoher Aufwand, der v.a. darin bestand, die Grenzen zu vermitteln, die sich aus gesetzlichen Vorgaben und finanziell und personell begrenzten Ressourcen ergeben. Auch die notwendige Aufbereitung von vollständigen und korrekten Abrechnungsunterlagen einschließlich der Leistungsnachweise musste stetig verdeutlicht werden.

Der Park selbst konnte bereits im August 2007 geöffnet werden. Zu diesem Zeitpunkt war er noch nicht fertiggestellt, jedoch waren einzelne Module bereits umgesetzt. Das Wriezener Freiraumlabor wurde sukzessive weiterentwickelt. Für den Winter 2010/2011 war die bauliche Realisierung der Module und des Lokschuppens geplant.

Der Park hat eine robuste Grundstruktur. Das Konzept arbeitet vor allem mit der vorhandenen Ruderalvegetation. Für die Pflege der Module konnten größtenteils Verantwortlichkeiten an lokale Initiativen oder Ehrenamtliche gebunden werden.

Es wurde ein Freundeskreis des Wriezener Freiraumlabor (bisher ohne rechtlichen Status) gegründet, in dem auch lokale Unternehmen vertreten und engagiert sind. Darüber hinaus besteht ein lokales Netzwerk aus unterschiedlichen Nutzungsgruppen und Initiativen des angrenzenden Stadtteils, das bei Handlungsbedarf aktiviert werden kann.

Da alle Beteiligten (Verwaltung, Modulgruppen und weitere in den Prozess Involvierte) einen solchen Prozess zum ersten Mal vollzogen, wurde ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit und konstruktivem Handeln vorausgesetzt. Eine gute und kontinuierliche Projektsteuerung mit klaren Ansprechpersonen, Verantwortlichkeiten und Zielvereinbarungen sowie ausreichende personelle Ressourcen in der Verwaltung sind Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Projektes. Für derartige öffentlich-private Kooperationsprojekte müssen außerdem neue Verfahren und rechtliche Grundlagen gefunden werden, um ein unbürokratisches und projektorientiertes Handeln zu ermöglichen.

### Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache

Eine intensive Informations- und Öffentlichkeitsarbeit fand während der gesamten Projektlaufzeit statt.

Die Öffentlichkeitsarbeit erfolgte durch die Projektsteuerung und wurde durch den Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg unterstützt. Die Kommunikation erfolgte intensiv über die aufgebauten Netzwerkstrukturen, in denen wichtige Initiativen und Gruppen aus Friedrichshain-Kreuzberg eingebunden waren und die die Informationen weiter streuten.

Während der Begleitung als ExWoSt-Modellprojekt fanden regelmäßige öffentliche Jour fixes statt, bei denen sich Interessierte über das Projekt informieren und beteiligen konnten. Zudem fanden öffentliche Workshops zu konkreten Fragestellungen statt. Das Projekt nahm am Langen Tag der Stadtnatur teil, wo das Konzept und die Projektmodule vorgestellt wurden.

## Evaluation

### Chancen des Verfahrens

- › Es konnten Freiraumangebote in die Planungen integriert werden, die in ihrer Kleinteiligkeit ohne finanzielle Mittel aus dem ExWoSt-Modellvorhaben durch die öffentliche Hand nicht umsetzbar gewesen wären.
- › Ehrenamtliche konnten in die Konzeption, aber auch in die Umsetzung und Verantwortungsübernahme eingebunden werden.
- › Durch die konkrete Arbeit an einer Aufgabe konnten vorhandene Netzwerkstrukturen miteinander verknüpft und gestärkt werden.

- › Der Park konnte bereits vor dem Abschluss der baulichen Maßnahmen für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.
- › Es wurden neue Kooperationsmöglichkeiten der kommunalen Verwaltung mit lokalen und bürgerschaftlich verankerten Interessengruppen erprobt.

### Stolpersteine im Verfahren

- › Gratwanderung, gerade bei sehr konkreter Einbindung der Beteiligten und langfristigen Strukturen, zwischen den Wünschen und Vorstellungen der Beteiligten und den Möglichkeiten eines öffentlichen Parks.
- › Die für die kommunale Verwaltung geltenden rechtlichen Grundlagen und Standards für die Umsetzung öffentlicher Projekte standen häufig im Konflikt mit dem praktischen Agieren der Engagierten. Vorschriften, wie z.B. die Landeshaushaltsordnung, verkomplizierten die Beauftragung lokaler Initiativen und die schnelle Abrechnung von Sachmitteln. Auch sind die von der Verwaltung für ein solches Projekt zu erbringenden Leistungen größtenteils nicht erfasst. Dies konnte von den Beteiligten oft nicht ausreichend nachvollzogen werden. Für das Bezirksamt entstand hier ein ständiger Erklärungsaufwand, aber auch ein enormer Aufwand, das Projekt am Schluss korrekt abzurechnen.
- › Die Betreuung der Beteiligten benötigte viel Zeit, organisatorischen Aufwand und Vermittlungsarbeit. Ihnen musste ihre Verantwortung bewusst gemacht werden, die v.a. darin bestand, dass sie nicht nur Ideen liefern, sondern diese dann auch langfristig tragen mussten. Dabei war es notwendig, die Entwicklung realistischer Vorstellungen über langfristig leistbare Projektansätze zu unterstützen.
- › Die Umstrukturierungen im Bezirksamt erschwerten anfangs die Umsetzung des Projektes, da die Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt waren.
- › Für die ressortübergreifende Arbeit fehlte die verwaltungstechnische Grundlage, da zwischen den unterschiedlichen Abteilungen keine formalen Kooperationsstrukturen bzw. Weisungsbefugnisse bestehen.
- › Durch die fehlenden personellen Ressourcen, den sehr hohen Aufwand für die Verwaltung und die Abrechnung der Projektfördermittel, die notwendigen ressortübergreifenden Abstimmungen und die vielfältigen Kooperationserfordernisse war eine kontinuierliche Projektbetreuung nicht immer möglich.

### Fazit

- › Das Projekt verknüpft Top-down- und Bottom-up-Initiativen beispielhaft miteinander.
- › Ein solches Vorgehen benötigt eine professionelle Prozesssteuerung und unterstützende Strukturen in der Verwaltung.

## Fakten

<b>Bezirk</b>	Friedrichshain-Kreuzberg
<b>Laufzeit</b>	2005 – 2009
<b>Finanzierung</b>	450.000 € durch das Modellvorhaben zur Umsetzung der Module und der Integrierten Planung zzgl. bezirklicher Mittel, privater Investitionen und Leistungen aus (unbezahltem) bürgerschaftlichem Engagement
<b>Fläche</b>	ehemalige Bahnfläche: 13,7 ha Freifläche (Parknutzung): 2 ha

## Kontakte/Informationen

### Kontakt in der Verwaltung

#### **Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin**

Fachbereich Naturschutz und Grünflächen  
Frau Elisabeth Simmon  
Yorckstraße 4-11, 10965 Berlin  
Telefon: 030/90298-8005  
E-Mail: elisabeth.simmon@ba-fk.verwalt-berlin.de

### Kontakte Konzeption und Durchführung

#### **tx – büro für temporäre architektur**

(Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit)  
Frau Ines-U. Rudolph und Herr Gabor Stark  
Holtzendorffstraße 20, 14057 Berlin  
Telefon: 0172/4945 035  
E-Mail: lab@tx-architekten.de  
Internet: www.tx-architekten.de

#### **Frau Ariane Röntz** (Freiraumplanung)

Schlesische Straße 12, 10997 Berlin  
Telefon: 030/6119 112

#### **AFF Architekten**

(Entwicklung des Lockschuppens)  
Wedekindstraße 24, 10243 Berlin  
Telefon: 030/2759 2920  
E-Mail: berlin@aff-architekten.com

### Weitere Initiativen

Grünes Klassenzimmer und Schulgarten, Dathe-Schule, Benjamin Dummer sowie weitere Schülerinnen und Schüler sowie Lehrende des Gymnasiums

Fukuoka-Demofeld: Winfried Schiffer und weitere Mitwirkende

Sportparcours: Tore Dobberstein, complizen Planungsbüro Berlin und weitere Mitwirkende

Lokschuppen: Tillmann Heuser, Ralf Brendele und weitere Mitwirkende

### Internet

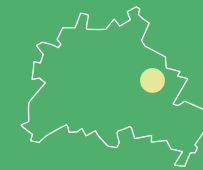
Freiraumlabor: [www.freiraumlabor.org](http://www.freiraumlabor.org)  
ExWoSt-Forschungsfeld: [www.stadtquartiere.de](http://www.stadtquartiere.de)

Darstellung des Projektes:  
[www.stadtentwicklung.berlin.de](http://www.stadtentwicklung.berlin.de)

### Literatur/Presse

Bundesministerium für Bauwesen und Raumordnung BBR (Hrsg.) (o.J.): Modellvorhaben Berlin Friedrichshain-Kreuzberg: Wriezener Freiraum Labor.

# SCHLAGLICHT: NACHBARSCHAFTSGÄRTEN – WUHLEGARTEN



## Entstehung einer Idee

Die Idee für interkulturelle Gärten stammt ursprünglich aus Göttingen. In einem Gesprächskreis mit Flüchtlingen wurde die Frage „Was fehlt Ihnen zum Glück?“ thematisiert und einvernehmlich festgestellt, dass dies ein eigener Garten sei. Gerade für Menschen mit Migrationshintergrund, die oftmals aus schwierigen sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen nach Deutschland kommen, war der Garten meist ein zentraler Bestandteil ihres Lebens in der alten Heimat – die Möglichkeit zum Gärtnern und auch zur Selbstversorgung fehlt ihnen nun.

Es entstand die Idee, vorhandene brachliegende Flächen für Gemeinschaftsgärten zu nutzen. So gründeten sich 1996 die ersten interkulturellen Gärten in Göttingen. Eine weitere Anregung gab das Projekt der Community Gardens, das ungefähr zeitgleich in New York entwickelt wurde.

## Beschreibung des Projektes Wuhlegarten

### Gründung des ersten interkulturellen Gartens in Berlin: der Wuhlegarten

Die Idee zur Gründung des ersten interkulturellen Gartens erreichte Berlin über Vertreterinnen und Vertreter der Lokale Agenda 21 aus Köpenick, die auf die Göttinger Gärten aufmerksam geworden waren. In enger Zusammenarbeit mit mehreren Fachbereichen des Bezirksamts Treptow-Köpenick, Vertreterinnen und Vertretern des Integrationsbereichs, der Ausländerbeauftragten und des Fördervereins der Lokalen Agenda 21 wurde die AG Interkulturelle Gärten gegründet. Das Bezirksamt stellte 2003 eine Fläche von insgesamt 4.000 m<sup>2</sup> für eine Gartennutzung zur Verfügung. Um einen Vertrag über pachtfreie Nutzung abschließen zu können, war es nötig eine



rechtsfähige Institution oder Person zu finden, die bereit war, als Pächterin in den Vertrag einzutreten. Hierfür konnte der Verein ISA – Indische Solidarität e.V. gewonnen werden. Für die Nutzbarmachung des Geländes konnte die Unterstützung verschiedener Kooperationspartnerinnen und -partner eingeworben werden, u.a. wurden durch das Arbeitsamt Berlin-Süd ABM-Kräfte eingesetzt. Durch die ERTOMIS-Stiftung wurde der Garten mit einer Anschubfinanzierung von 25.000 Euro ausgestattet.

In einem nächsten Schritt sollten die zukünftigen Nutzungsgruppen des Gartens gefunden werden. Die bisher in den Prozess involvierten Bürgerinnen und Bürger und Interessenvertretungen aktivierten hierfür ihre Netzwerke und streuten die Information in die gewünschten Zielgruppen. Das sollten vor allem verschiedene Migrantinnen und Migranten aus den umliegenden Nachbarschaften sein. Im Mai 2003 wurde ein Subbotnik<sup>8</sup> durchgeführt, zu dem alle interessierten zukünftigen Gärtnerinnen und Gärtner eingeladen waren. Es wurden die Parzellen vergeben und die ersten Spatenstiche in den Beeten und Gemeinschaftsflächen erfolgten.

### Strukturen und Organisation des Gartens

Seit 2003 sind im Wuhlegarten  $\frac{2}{3}$  der Fläche der Gemeinschaftsnutzung vorbehalten, die mit Lauben, einem Gemeinschaftshaus, einem Lehmofen und einer Werkstatt für alle offenstehen. Etwa  $\frac{1}{3}$  der Gartenfläche wird an Interessierte zum Anbau von Obst und Gemüse verpachtet. Die derzeit 20 privaten Parzellen werden von Gärtnerinnen und Gärtnern aus zehn verschiedenen Ländern genutzt, vor allem von sogenannten Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedlern aus den ehemaligen GUS-Staaten und Menschen aus Bosnien, aber auch Gärtnerinnen und Gärtner aus Ägypten, Indien, Afghanistan, Argentinien u.a. sind dabei.

Die laufenden Kosten, die durch die Gartennutzung entstehen (für Wasser, Abwasser, Müllentsorgung etc.), werden durch die Pachtbeiträge der Gärtnerinnen und Gärtner abgedeckt. Die Kosten können dadurch niedrig gehalten werden, dass Gartenabfälle kompostiert werden und Müll mitgenommen wird. Für zusätzliche größere Ausgaben, z.B. für Anschaffungen, Reparaturen oder Baumaßnahmen, müssen jeweils individuell Sponsoringgelder und Fördermittel eingeworben oder Kooperationspartnerschaften geschlossen werden.

Über das Jahr öffnet sich der Garten regelmäßig für alle Nachbarinnen und Nachbarn, es werden gemeinsam Feste gefeiert und ein Tag der offenen Tür durchgeführt.



### Interkulturelle Gärten in Berlin

#### „Urbane Gärten – ein postfossiles, nachhaltiges und partizipatives Gesellschaftsmodell.“<sup>9</sup>

In Berlin gab es 2010 insgesamt 35 interkulturelle Gärten, etwa weitere 35 befinden sich im Aufbau. Das Konzept hat sich in ganz Deutschland zu einem Erfolgsmodell für die Integrationsarbeit entwickelt. Grund ist die Kombination aus konsequent ressourcenorientiertem Ansatz mit Aspekten der Eigenversorgung und Eigeninitiative. In den Gärten gedeihen neben Obst und Gemüse auch Kommunikation, Kooperation und neue Perspektiven für Migrantinnen und Migranten.

Damit leistet das Konzept auf sehr niedrigschwelliger Ebene einen wichtigen Beitrag zu Integration und Empowerment und bietet eine ganz konkrete Möglichkeit zu Teilhabe und Gestaltung des eigenen Umfeldes.

#### Interkulturelle Gärten initiieren

Die Initiative für einen interkulturellen Garten kann aus ganz verschiedenen Motivationen entstehen: durch interessierte Gärtnerinnen und Gärtner, durch Bürgerinitiativen, aus Lokale-Agenda-21-Prozessen heraus, im Rahmen von Stadtumbaumaßnahmen oder auch durch die Bezirksämter selbst, die freie Flächen für eine kostengünstige Nachnutzung anbieten.

Die Lokale Agenda übernimmt häufig eine wichtige Rolle bei der Entstehung der Gärten, denn interkulturelle Gärten sind durch das Berliner Abgeordnetenhaus als eine „Leitidee der künftigen Landespolitik“ in das Programm Lokale Agenda 21 aufgenommen worden. Viele Gärten konnten auf diese Weise in Berlin initiiert werden.

<sup>8</sup> Freiwilliger, unbezahlter Arbeitseinsatz, der in der Regel an einem Sonnabend stattfindet. Der Begriff stammt aus Sowjetrussland. Subbotniks wurden auch in der DDR zunächst zum Wiederaufbau nach 1945 durchgeführt und später in den Sprachgebrauch für Arbeitseinsätze von Hausgemeinschaften zur Wohnumfeldpflege übernommen.

<sup>9</sup> Müller, C. (2010), S. 60-62.



### Interkulturelle Gärten unterstützen

Häufig problematisch ist die Suche nach einer geeigneten Fläche, die zumindest temporär für einen interkulturellen Garten genutzt werden kann. Neben Eigentumsverhältnissen müssen auch mögliche Altlasten auf dem Grundstück beachtet werden. Hierzu sind die Unterstützung und das Entgegenkommen der Eigentümerin bzw. des Eigentümers notwendig.

Auch bei der Umsetzung sind mehrere Fachabteilungen der Bezirksämter involviert: das Grünflächenamt, das Stadtplanungsamt, das Umweltamt. Gemeinsam mit den ehrenamtlichen Aktiven müssen ressourcenübergreifende Kommunikationsprozesse organisiert werden; hierzu gehören zahlreiche Gespräche und runde Tische. Eine wichtige Voraussetzung zur Umsetzung eines interkulturellen Gartens ist auch der politische Rückhalt innerhalb des Bezirksamtes. Die Zusammenarbeit mit lokalen Gruppen aus dem Integrationsbereich ist unverzichtbar und auch die Kooperation mit dem Arbeitsamt hat in vielen Fällen gut funktioniert und hatte positive Auswirkungen.

### Interkulturelle Gärten und damit verbundene Schwierigkeiten

Die interkulturellen Gärten oder auch Gemeinschaftsgärten besitzen einen schwierigen planungsrechtlichen Status, da sie weder als Kleingartenanlage noch als öffentliche Grünfläche oder landwirtschaftliche Nutzfläche eingestuft werden können. Dies führt häufig dazu, dass die Gärten eine Übergangsnutzung darstellen. Die meisten Gärten befinden sich auf Brachflächen mit befristeten Pachtverträgen und müssen bei Kaufinteresse am Grundstück weichen.

Obwohl interkulturelle Gärten eine Vielzahl von Chancen für die Integration und Teilhabe, besonders von Migrantinnen und Migranten bieten, stoßen sie in der Umsetzung immer wieder auf Widerstände und Schwierigkeiten, v.a. weil an ihrer Entwicklung eine Vielzahl von Interessengruppen involviert sind, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten müssen. Schwierig sind oftmals die Prozesse, die als reine Bottom-up-Initiativen an die Bezirke herantreten. Zwar gibt es durch die Stiftung Interkultur und die AG Interkulturelle Gärten mittlerweile dichte Unterstützungsnetzwerke, dennoch werden solche Projekte mit formalen Schwierigkeiten konfrontiert, für deren Lösung auch die Unterstützung, die Offenheit und das Entgegenkommen von Verwaltung und Politik gefragt sind.

### Fazit

1. Interkulturelle Gärten übernehmen eine wichtige Funktion für die Integration, insbesondere von Menschen mit Migrationshintergrund.
2. Das Interesse an interkulturellen Gärten ist in der Vergangenheit stark gestiegen und sehr unterschiedliche Initiativen setzen sich für die Entstehung solcher Gärten ein.

3. Die Umsetzung eines Gartens stößt in der Regel auf verschiedene formale Schwierigkeiten und ist auf die Offenheit und das Entgegenkommen der Verwaltung, aber auch der Politik angewiesen.
4. Insgesamt sind in die Planung und Umsetzung eines Gartens vielzählige unterschiedliche Interessen involviert, deren gemeinsame Abstimmung und zielgerichtete Arbeit oft eine Herausforderung darstellen. Gerade von der Verwaltung ist hier eine ressortübergreifende Herangehensweise gefragt.

### Fakten

<b>Bezirk</b>	Treptow-Köpenick
<b>Laufzeit</b>	seit 2003
<b>Finanzierung</b>	Das Projekt finanziert sich über die Pachtbeiträge der Gartennutzenden
<b>Teilnehmende</b>	jeweils 10 – 20 Gartennutzende
<b>Preise und Auszeichnungen</b>	2004: Preis für nachahmenswertes zivilgesellschaftliches Engagement vom „Bündnis für Demokratie und Toleranz“ 2004: Preisträger im Wettbewerb des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit „Global vernetzt – lokal aktiv“

### Kontakte/Informationen

Kontakte	Internet
<p><b>Gartenadresse</b> Cardinalplatz 1, 12555 Berlin</p> <p><b>ISA Indische Solidaritätsaktion e.V.</b> (Pächter des interkulturellen Gartens Berlin-Wuhlegarten) Hans-Schmidt-Straße 6/8 12489 Berlin-Adlershof Telefon: 030/9029 7495 6 E-Mail: ahmad-isa@arcor.de Internet: www.isa-verein.de</p>	<p>Die Internetseite der Stiftung Interkultur informiert über den interkulturellen Garten Wuhlegarten in Berlin Treptow-Köpenick: <a href="http://www.stiftung-interkultur.de">www.stiftung-interkultur.de</a>.</p> <p><b>Literatur/Presse</b></p> <p>Müller, C. (2010): Raum schaffen für urbane Gärten. Die neue Gartenbewegung und die kommunale Politik. In: Alternative Kommunalpolitik 2/2010, S.60-62.</p> <p>Petersen, F.; Der Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration (Hrsg.) (2007): Interkulturelle Gärten in Berlin.</p>

# Zielgruppen + Akteure

# Kultur

- Vielfalt der Zielgruppen
- Heterogenität
- Berufsbetroffene
- mangelndes Vertrauen

- Viel Erfahrung
- Offenheit - Hierarchie
  - Kinder- und Jugendkultur
  - fehlende Verbindlichkeit
  - unklare Rollenbeziehungen
  - offene Konflikte in Teams
  - bei informellen Hierarchien
  - ExpertenSprache

- Einbindung der dem Verfahren angemessenen Zielgruppe
- individuelle Lösungen

- Anerkennung von Kompetenzen
- Anerkennungskultur
- Gesprächsregeln

- Interesse der Akteure
- Handlungsspielräume
- Identifikation/Auswahl der Zielgruppen

- Visualisierung
- geklärte Rollen
- externe Moderation
- Verabredungen

METHODE/TECHNIK	Agendakonferenz	Aktivierende Befragung (Bürgersteiggespräche/Treppenhausgespräche)
KATEGORIE	Ideen sammeln, Meinungen einholen	Ideen sammeln, Meinungen einholen
INTENSITÄT	Konsultation, Mitbestimmung	Konsultation, Mitbestimmung
BESCHREIBUNG	<p>Die Agendakonferenz ist eine Beteiligungsmethode, die aus dem Lokale-Agenda-21-Prozess entstanden ist. Sie dient dazu, den aktuellen Stand eines Prozesses zu resümieren, für diesen eine Bilanz zu ziehen, ihn zu bewerten und abschließend Ziele für die Zukunft durch konkrete Aktionsplanungen anzustoßen.</p> <p>Eine Agendakonferenz besteht aus den vier Phasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Bestandsanalyse</li> <li>► Bewertung des bisher Erreichten</li> <li>► Entwicklung von Leitbildern</li> <li>► Entwicklung von Maßnahmen und Projekten</li> </ul> <p>Die Konferenzmethode ist vor allem dann gut geeignet, wenn ein bereits bestehender langfristiger Prozess ins Stocken geraten ist bzw. ein neuer Beteiligungsabschnitt gestartet werden soll.</p>	<p>Die Aktivierende Befragung ist eine Form der mündlichen Bürgerbefragung. Neben dem Einholen von Meinungen und Wünschen steht die Aktivierung der Befragten im Fokus. Es können sowohl Anliegen der Befragten erhoben als auch Perspektiven zur Bearbeitung entwickelt sowie Kontakte zu den Bewohnerinnen und Bewohnern geknüpft werden. Abschließend werden die Ergebnisse der Befragung in der Regel auf einer Bürgerversammlung präsentiert und diskutiert.</p> <p>Die Aktivierende Befragung wird vor allem dann eingesetzt, wenn ein Veränderungsprozess in einem Untersuchungsgebiet initiiert werden soll. Eine intensive Auseinandersetzung aller Beteiligten mit dem Untersuchungsgebiet ist Voraussetzung für die Anwendung dieser Methode.</p>
ZIEL	Prozessbegleitung und -unterstützung langjähriger Prozesse	Information und Aktivierung von Bürgerinnen und Bürgern, Sammlung von Ideen und Wünschen
TEILNEHMENDE	30 – 200 Teilnehmende	beliebig
AUFWAND*	<p><b>Vorbereitungsbeginn:</b> mind. 3 Monate (Räumlichkeiten, Öffentlichkeitsarbeit und Einladungen, inhaltliche Planung)</p> <p><b>Durchführungszeit:</b> 1 – 7 Tage</p> <p><b>Kosten:</b> 3.000 – 10.000 €</p>	<p><b>Vorbereitungsbeginn:</b> ca. 2 Monate (Auseinandersetzung mit dem Wohnumfeld, Entwickeln eines Leitfadens, Organisieren von Helferinnen und Helfern)</p> <p><b>Durchführungszeit:</b> mehrere Tage bis Wochen, Auswertung: bis zu 2 Monate</p> <p><b>Kosten:</b> 2.000 – 20.000 €</p>
BESONDERHEITEN/HINWEISE	<p><b>Rolle der Moderation:</b> Eine professionelle Moderation zur Begleitung der Teilnehmenden während der Agendakonferenz ist notwendig.</p> <p><b>Sonstiges:</b> Die Agendakonferenz kann mit einem variablen Mix an Methoden durchgeführt werden, z. B. Kleingruppenarbeit, Plenarsitzungen etc.</p>	<p><b>Rolle der Moderation:</b> Eine Moderation ist bei der Aktivierenden Befragung in der Regel nicht notwendig.</p> <p><b>Sonstiges:</b> Durch die direkte Ansprache der Befragten eignet sich die Methode der Aktivierenden Befragung besonders, um die Interessen und Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund zu ermitteln und ihre Wünsche kennenzulernen.</p>
BEISPIELE IM HANDBUCH		► Charretteverfahren im Schorfeideviertel Marzahn

METHODE/ TECHNIK	Brainwalking/Brainstorming	Brettspiel	Bürgerpanel	Bürgerversammlung
KATEGORIE	Ideen sammeln	Ideen sammeln	Meinungen einholen	Informieren, Meinungen einholen
INTENSITÄT	Konsultation	Information	Konsultation	Information, Konsultation
BESCHREIBUNG	Brainwalking ist eine stumme Beteiligungsmethode, die dem Brainstorming nachempfunden ist. Beim Brainwalking wird Flipchart-Papier mit je einer Fragestellung bzw. Aussage an einer Wand ausgehängt. Alle Teilnehmenden sind aufgefordert, ihre Gedanken zu den vorgegebenen Themen auf dem Papier zu visualisieren. Währenddessen haben alle zusätzlich die Möglichkeit, sich im Raum zu bewegen und die Assoziationen der anderen Teilnehmenden zu lesen und sie zu ergänzen. Es entsteht dadurch eine stetige Weiterentwicklung von Gedanken. Abschließend werden diese in Kleingruppen ausgewertet und allen vorgestellt. Die Methode des Brainwalking ist dann gut einsetzbar, wenn sich die Beteiligten binnen kurzer Zeit ein Thema erschließen sollen und eine Auflockerung des Prozesses erwünscht ist.	Ein Brettspiel ist eine spielerische Beteiligungsmethode, bei der die Teilnehmenden generationsübergreifend Gedanken und Visionen über das Planungsgebiet äußern. Ein auf das Gebiet abgestimmter Spielplan samt Ereigniskarten ist Grundlage für die Spielidee, nach der Spielfiguren entlang eines Pfades ins Ziel geführt werden. Landet die Spielfigur auf einem Feld, wird eine Ereigniskarte derselben Farbe vorgelesen. Die Karten können sich farblich in Kategorien aufteilen, die Rubriken wie Wahrnehmung, Fragen an das Planungsgebiet, utopische Änderungsvorschläge o.ä. aufnehmen. Wird das Ereignis ausgeführt, darf auf dem Spielfeld weitergezogen werden. Es gewinnt, wer zuerst im Ziel ist. Vorrangig ist aber in einen Austausch zu Ideen und Wünschen für das Planungsgebiet zu gelangen.	Dies ist eine über mehrere Jahre andauernde repräsentative Befragung von Bürgerinnen und Bürgern zu kommunalpolitischen Themen. Die Beteiligten werden per Stichprobe ausgewählt. Es gibt drei Phasen: In der Informationsphase werden Kommunalpolitikerinnen und -politiker für die Idee gewonnen und mit den Teilnehmenden Themen gefunden. Die Festlegung der Umfragethemen erfolgt anschließend durch die Kommune. In der Befragungsphase werden Daten erhoben, ehe in der Kommunikationsphase die Ergebnisse an die politisch Entscheidenden und die Bürgerinnen und Bürger zurückgekoppelt werden. Ein Bürgerpanel ermöglicht es, in einen Dialog zu treten und Informationen über Wünsche und Präferenzen zu erhalten. Zugleich steigert es das Interesse der Bürgerschaft an öffentlichen Angelegenheiten.	Eine Bürgerversammlung ist eine Veranstaltung, zu der alle Betroffenen eines Vorhabens eingeladen und zu bestimmten Themen informiert werden können. Sie bietet zudem eine Diskussionsplattform für die Anliegen und Probleme der anwesenden Bürgerinnen und Bürger. Im Rahmen einer Bürgerversammlung werden auch Diskussionsergebnisse abgestimmt und festgehalten.
ZIEL	kreative, gemeinschaftliche Auseinandersetzung mit einem vorgegebenen Thema binnen kurzer Zeit	spielerische Erfassung von stadtplanerischen Ideen und Meinungen	Befragung und Aktivierung einer repräsentativen Auswahl von Bürgerinnen und Bürgern	Informationen zu lokalen und regionalen Themen, Angebot eines Diskussionsforums
TEILNEHMENDE	max. 10 – 30 Teilnehmende	pro Spieldurchgang max. 6 Teilnehmende	500 – 1000 Teilnehmende	beliebig
AUFWAND*	<b>Vorbereitungszeit:</b> max. 2 Stunden (in das Thema einleitende kurze Fragen formulieren, Materialien bereitstellen) <b>Durchführungszeit:</b> abhängig von der Beteiligtenzahl und den Fragestellungen, ca. 20 Minuten (12 Min. Brainwalking, 3 Min. Auswertung, 5 Min. Vorstellung der Ergebnisse) <b>Kosten:</b> max. 200 €	<b>Vorbereitungszeit:</b> bis zu 4 Wochen (Material bereitstellen, Auseinandersetzung mit dem Thema, Vorbereitung eines Spielplans und entsprechender Ereigniskarten) <b>Durchführungszeit:</b> 1 – 2 Stunden pro Spiel <b>Kosten:</b> 1 Fachkraft ist einen Monat mit 30h/Woche beschäftigt, bei einem Stundensatz von 20 – 25 €** ca. 2.400 – 3.000 € brutto	<b>Vorbereitung:</b> bis zu 1 Jahr (Abstimmung auf politischer Ebene, Auswahl der zu Befragenden, Fragebogen) <b>Durchführungs- und Begleitungszeit:</b> mehrere Jahre mit regelmäßigen Erhebungen (Auswertungen und Erhebungen zu den Sachverhalten, bei Onlinebefragung siehe Onlinedialog) <b>Kosten:</b> Beauftragung externer fachlicher Dienstleistung für Pflege, Auf- und Nachbereitung der Daten, für 3 Jahre mit einer 40-h-Stelle: 115.000 – 150.000 €	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> mehrere Wochen (Einladungen versenden, Öffentlichkeitsarbeit, inhaltliche Planung, ggf. Referentinnen und Referenten) <b>Durchführungszeit:</b> max. 3 Stunden <b>Kosten:</b> ca. 500 €
BESONDERHEITEN/ HINWEISE	<b>Rolle der Moderation:</b> Beim Brainwalking ist eine Moderation zur Durchführungsbegleitung (Zeitnahme, Leitung der anschließenden Diskussion) notwendig.	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine Moderation für die Anwendung der Methode Brettspiel ist notwendig. Die Moderation übernimmt hierbei die Rolle der oder des Spielführenden mit den Aufgaben der Spielregelerklärung und ggf. Vorlesen der Ereigniskarten. <b>Sonstiges:</b> Die Methode ist generationsübergreifend gut anwendbar.	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine Moderation wird in der Regel nicht benötigt. <b>Sonstiges:</b> Ein Bürgerpanel unterliegt dem Anspruch, möglichst repräsentativ zu sein. Aus diesem Grund sollten sozialdemografische Strukturen berücksichtigt werden. Die Befragung kann sowohl schriftlich als auch online erfolgen.	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine Moderation ist für eine Bürgerversammlung notwendig. <b>Sonstiges:</b> Eine besondere Form der Bürgerversammlung stellt das E-Meeting dar. Hierbei erfolgt die Abstimmung und Meinungseinholung vor Ort inkl. Präsentation der Ergebnisse in Echtzeit.
BEISPIELE IM HANDBUCH		› Umgestaltung des Nauener Platzes für Jung und Alt		› (inkl. E-Meeting) › Bürgerhaushalt Lichtenberg › Umnutzung des Flughafengeländes „Tempelhofer Feld“

METHODE/ TECHNIK	Charretteverfahren	Fantasiereise	Fish Bowl	Fokusgruppen
KATEGORIE	Ideen sammeln, Meinungen einholen, Planungsprozesse initiieren	Ideen sammeln, Visionen entwickeln	Ideen sammeln, Meinungen einholen	Meinungen einholen
INTENSITÄT	Information, Mitbestimmung	Konsultation	Konsultation	Konsultation
BESCHREIBUNG	<p>Das Charretteverfahren ist eine öffentliche Planungsmethode mit direkter Beteiligung. Es findet öffentlich und am Planungsort statt. Interessierte können immer aktiv in das Verfahren einsteigen und an den Lösungen mitarbeiten. Damit wird ein hohes Maß an direkter Beteiligung aller Interessierten ermöglicht, die bei der Entwicklung von Lösungen aufeinandertreffen und einen Kompromiss erarbeiten.</p> <p>Die Methode ist durch drei Phasen gekennzeichnet: In der Auftaktcharrette wird das Vorhaben vorgestellt. In der Hauptcharrette tauschen sich die unterschiedlichen Interessengruppen mit den Fachleuten aus und entwickeln ein Planungskonzept. In der Abschlusscharrette werden die Ergebnisse mit Politik und Verwaltung abgestimmt sowie nächste Handlungsschritte festgelegt. Charretteverfahren sind vor allem für den Beginn eines Planungsprozesses geeignet, da mit einer Fülle von Teilnehmenden Ideen gesammelt werden.</p>	<p>Die Fantasiereise ist eine kreative Methode, bei der die Teilnehmenden mithilfe einer Gedankenreise und Unterstützung durch eine Moderation in eine imaginäre Stadt geführt werden. Die Teilnehmenden stellen sich bei der Fantasiereise leitfadengerichtet jeweils ihr Bild der Stadt vor. Die Visionen werden anschließend kreativ oder berichtend festgehalten.</p> <p>Die Methode wird verwendet, wenn Personen in entspannter Atmosphäre Visionen entwickeln sollen.</p>	<p>Ein Fish Bowl ist eine Diskussionsmethode, bei der 4 bis 6 Teilnehmende in einem inneren Stuhlkreis zu einem bestimmten Thema diskutieren. In einem äußeren Stuhlkreis befinden sich diskussionsinaktive Beteiligte. Sobald eine dieser zuhörenden Personen aktiv an der Diskussionsrunde teilnehmen möchte, wechselt er oder sie den Sitzplatz mit einer Person des inneren Stuhlkreises.</p> <p>Die Methode wird eingesetzt, wenn gezielte Fragestellungen diskutiert werden sollen.</p>	<p>Die Fokusgruppe ist eine zielgerichtete Gruppendiskussion. Verschiedene Gruppen werden hierbei mit Teilnehmenden mit jeweils ähnlichen soziokulturellen Merkmalen zusammengestellt. Diese diskutieren moderiert über ein vorgegebenes Thema. Ziel ist es, eine Fragestellung zu konkretisieren oder weitere Blickwinkel zu einem Problem/einer Fragestellung zu erhalten.</p> <p>Dieses Vorgehen ist besonders gut geeignet, um Gender- und Diversityaspekte zu erkennen und zu berücksichtigen.</p>
ZIEL	Ideen der Betroffenen für planerische Prozesse sammeln und reflektieren sowie gemeinsame Lösungen und Konzepte für die Umsetzung der Ideen erarbeiten	persönliche Visionen einzelner Personen zu Stadtentwicklungsmaßnahmen generieren	eine belebte Diskussion zu einem Thema ermöglichen	Einzelmeinungen im Kontext einer Gruppe zu einem Fokusthema erhalten
TEILNEHMENDE	beliebig	max. 15 Teilnehmende	8 – 20 Teilnehmende	6 – 15 Teilnehmende
AUFWAND*	<p><b>Vorbereitungsbeginn:</b> bis zu ½ Jahr (inhaltliche Planung, ggf. Ausschreibung, Räumlichkeiten, Öffentlichkeitsarbeit, Material bereitstellen)</p> <p><b>Durchführungszeit:</b> 2 Wochen bis mehrere Monate</p> <p><b>Kosten:</b> ca. 30.000 €</p>	<p><b>Vorbereitungszeit:</b> max. 1 Tag (Materialien zusammenstellen, Leitfaden erstellen)</p> <p><b>Durchführungszeit:</b> max. 2 Stunden</p> <p><b>Kosten:</b> 10 h Arbeit einer Moderation: ca. 500 €</p>	<p><b>Vorbereitungszeit:</b> max. 1 Tag (Definieren der Fragestellungen)</p> <p><b>Durchführungszeit:</b> ca. 2 Stunden</p> <p><b>Kosten:</b> 10 h Arbeit einer Moderation: ca. 500 €</p>	<p><b>Vorbereitungsbeginn:</b> 2 – 3 Wochen (Einladungen, Organisation der Moderation, Definieren der Fragestellungen)</p> <p><b>Durchführungszeit:</b> je Fokusgruppe bis zu 3 Stunden</p> <p><b>Kosten:</b> ca. 7.000 – 12.000 € (bei 2 Fokusgruppen und 2 – 3 Wochen Vorbereitung)</p>
BESONDERHEITEN/ HINWEISE	<p><b>Rolle der Moderation:</b> Für die Durchführung eines Charretteverfahrens ist die Beauftragung eines Planungsbüros zu empfehlen. Das muss in die Zeitplanung (etwa 2 – 3 Monate) berücksichtigt werden.</p> <p><b>Sonstiges:</b> Das Charretteverfahren ist nur erfolgreich, wenn sich alle Entscheidungsträgerinnen und -träger an den Diskussionen beteiligen und an einer gemeinsam erarbeiteten Lösung interessiert sind.</p>	<p><b>Rolle der Moderation:</b> Bei der Fantasiereise ist eine Moderation notwendig, die die Teilnehmenden in erzählender Funktion durch die imaginäre Stadt begleitet.</p> <p><b>Sonstiges:</b> Die Methode findet häufig Anwendung in der Kinder- und Jugendpartizipation.</p>	<p><b>Rolle der Moderation:</b> Zur Vorbereitung und Durchführung des Fish Bowl ist eine Moderation notwendig.</p>	<p><b>Rolle der Moderation:</b> Eine Moderation ist für die Diskussion in den Fokusgruppen notwendig.</p> <p><b>Sonstiges:</b> Diese Methode ist ursprünglich ein Instrument der Marktforschung, um neue Produkte an unterschiedlichen Gruppen zu testen.</p>
BEISPIELE IM HANDBUCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charretteverfahren im Schorfheideviertel Marzahn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgestaltung des Nauener Platzes für Jung und Alt</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Freiraumgestaltung am Gleisdreieck</li> <li>Umnutzung des Flughafengeländes „Tempelhofer Feld“</li> </ul>



METHODE/ TECHNIK	Ideenworkshop/Ideenwerkstatt	Kartenabfrage	Onlinedialog	Open Space
KATEGORIE	Ideen sammeln	Ideen sammeln	Ideen sammeln, Meinungen einholen	Ideen sammeln
INTENSITÄT	Konsultation, Mitbestimmung	Konsultation	Information, Konsultation, Mitbestimmung	Konsultation, Mitbestimmung
BESCHREIBUNG	Ein Ideenworkshop bzw. eine Ideenwerkstatt ist ein ein- bis zweitägiges Verfahren, bei dem durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden neue Lösungs-ideen für ein bestehendes Problem entwickelt werden. Dabei werden Ideen erarbeitet, hinterfragt und umsetzungsreif gestaltet. Der Ideenworkshop bietet die Möglichkeit Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Generationen zusammenzubringen.	Die Kartenabfrage ist ein Brainstormingverfahren, bei dem die Beteiligten zu einem vorgegebenen Thema ihre Gedanken stichpunktartig auf eine Karte schreiben. Diese werden anschließend im Plenum zusammengetragen und anhand von Oberbegriffen geclustert. Bei der Kartenabfrage handelt es sich um eine niederschwellige Beteiligungsmethode, bei der alle Teilnehmenden schnell eingebunden werden. Sie ist besonders zu Beginn von Prozessen bzw. Veranstaltungen geeignet, um einen Einstieg in das Thema zu erhalten. Aufgrund ihrer guten Visualisierbarkeit kann auf sie im Prozessverlauf stetig zurückgegriffen werden.	Ein Onlinedialog ist eine online organisierte sowie moderierte Bürgerbefragung und -diskussion, die für den Durchführungszeitraum als dauerhafte und barrierefreie Diskussionsplattform fungiert. Sie kann dazu dienen, ein Feedback der Beteiligten zu erhalten, Priorisierungen zu erstellen oder Konflikte zu entschärfen. Die Beteiligung an einem Onlinedialog erfolgt anonym. Es ist jedoch zu empfehlen, diese Methode nur in Kombination mit weiteren Methoden anzuwenden, da mit einer Onlinebeteiligung allein kein Ortsbezug hergestellt werden kann.	Open Space ist eine Großgruppenmethode, bei der die Tagesagenda von den Teilnehmenden selbst festgelegt und dann in freien Arbeitsgruppen bearbeitet wird. Die Teilnehmenden sind aufgerufen, bei Bedarf die Arbeitsgruppen zu wechseln oder weitere Themengruppen zu eröffnen. Die inhaltliche und formale Offenheit des Prozesses ist charakteristisch für die Methode. Dadurch entfaltet sich in ungezwungener Atmosphäre mit vielen Menschen eine Kreativität zur Lösung komplexer Probleme. Lediglich das Leitthema der Veranstaltung ist vorgegeben.
ZIEL	Entwicklung neuer umsetzbarer Ideen in kurzer Zeit	Sammlung von unterschiedlichen Ideen bzw. Assoziationen zu einem bestimmten Thema	zeitlich und örtlich unabhängiger Meinungs- und Ideenaustausch von Akteurinnen und Akteuren zur: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Entwicklung neuer Ideen in kurzer Zeit</li> <li>▸ Vorbereitung und Legitimation formeller Verfahren</li> <li>▸ Vernetzung von Bürgerinnen und Bürgern und Bekanntmachung von Ideen</li> </ul>	Mobilisierung möglichst vieler Personen, um gemeinsam ein komplexes Problem zu lösen
TEILNEHMENDE	5 – 25 Teilnehmende	max. 30 Teilnehmende	beliebig	25 bis mehrere Hundert Teilnehmende
AUFWAND*	<b>Vorbereitungszeit:</b> 2 – 3 Monate (Problemdefinition, Material- und Methodenvorbereitung) <b>Durchführungszeit:</b> 1 – 2 Tage <b>Kosten:</b> 5.000 – 10.000 €, Aufwand von durchschnittlich etwa 5 h/Woche	<b>Vorbereitungszeit:</b> max. 1 Stunde (Material bereitstellen, Fragestellung formulieren) <b>Durchführungszeit:</b> max. 1 Stunde <b>Kosten:</b> max. 100 €	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> bis zu ½ Jahr (Implementierung der Internetseite, thematische Zielsetzung) <b>Durchführungszeit:</b> beliebig, ausgerichtet an der Zielsetzung, wenige Wochen bis zu mehreren Monaten <b>Kosten:</b> 30.000 – 100.000 €	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> ½ Jahr (Einladungen versenden, Räumlichkeiten, Verpflegung, Definition des Leitthemas) <b>Durchführungszeit:</b> ½ Tag – 3 Tage (ideal) <b>Kosten:</b> variieren nach Anzahl der Beteiligten und Zeitraum. Mit 2 – 3 Vorbereitungstagen und 1 – 2 Moderationskräften: ca. 5.000 €
BESONDERHEITEN/ HINWEISE	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine professionelle Moderation ist für die Durchführung eines Ideenworkshops notwendig. <b>Sonstiges:</b> Die Arbeit mit Zielgruppen und Vorstellung der Ergebnisse sowie darauf aufbauende Abstimmung eines gemeinsamen Konsenses ermöglichen es bei dem Ideenworkshop allen Gruppen, ihre Bedürfnisse zu artikulieren.	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine Moderation ist für die Kartenabfrage notwendig.	<b>Rolle der Moderation:</b> Für die Gewährleistung der Aktualität und die konstruktive Leitung einer ergebnisorientierten Diskussion ist eine Onlinemoderation zur intensiven Betreuung der Plattform des Onlinedialogs notwendig. Eine (kinder- und jugendgerechte) Onlinebeteiligung kann auch mit Kindern und Jugendlichen durchgeführt werden.	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine professionelle Moderation für die Organisation, Anleitung und Durchführung ist notwendig. <b>Sonstiges:</b> Open Space eignet sich für den Meinungsaustausch, das schnelle Lösen von Problemen, aber auch zur Verabredung von weiteren Handlungsschritten. Die Methode basiert auf der Selbstverantwortung jeder und jedes Einzelnen.
BEISPIELE IM HANDBUCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Das Berliner Quartiersräteverfahren</li> <li>▸ Freiraumgestaltung am Gleisdreieck</li> <li>▸ Umnutzung des Flughafengeländes „Tempelhofer Feld“ (fachlich besetzt)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Umgestaltung Gedenkstätte Bernauer Straße</li> <li>▸ Bürgerhaushalt Lichtenberg</li> <li>▸ Freiraumgestaltung am Gleisdreieck</li> <li>▸ Umnutzung des Flughafengeländes „Tempelhofer Feld“</li> </ul>	

METHODE/ TECHNIK	Ortsbegehungen	Planning for Real	Planungswerkstatt/Planungsworkshop/ Raumnutzungswerkstatt	Planungszelle
KATEGORIE	Informieren, Meinungen einholen, Ideen sammeln	Ideen sammeln, Planungsprozesse initiieren	Meinungen einholen	Planungsprozesse initiieren
INTENSITÄT	Information, Konsultation	Mitbestimmung	Mitbestimmung	Konsultation, Mitbestimmung
BESCHREIBUNG	Ortsbegehungen unterstützen Planungsprozesse visuell durch geführte Informationsrundgänge zu Bestand oder Planungen dabei, eine Bestandsaufnahme zu erstellen. Sie sind daher für alle Planungsprozesse zu empfehlen. Die Teilnehmenden tauschen sich hierbei mit Fachleuten aus, informieren sich oder erläutern ihre Ideen.	Es wird ein Städtebaumodell des Istzustands eines Gebietes erstellt, das dann vielerorts ausgestellt wird, um sich mit den Menschen vor Ort über die Wohnverhältnisse auszutauschen. Gedanken werden direkt am Modell visualisiert oder verschriftlicht. Es folgt eine Veranstaltung zu Stärken und Schwächen, in der Prioritäten gesetzt und Arbeitsgruppen zu Umsetzung gebildet werden. Die Ergebnisse fließen in einen Aktionsplan ein.	Der eintägige Workshop basiert auf bereits generierten Nutzungsideen, z.B. auf den Ergebnissen einer Ideenwerkstatt. Diese vorab entwickelten Ideen stehen im Laufe einer Planungswerkstatt zur Diskussion, werden dort weiterentwickelt und räumlich im Planungsgebiet verortet. Die Arbeitsergebnisse können dann als Grundlage in weitere Entscheidungsprozesse einfließen.	Bis zu 30 zufällig ausgewählte und freigestellte Bürgerinnen und Bürger bearbeiten an mehreren Tagen stadtplanerische Probleme ihres Wohngebiets. Zentral sind Information und Bewertung durch Stellungnahmen. Oft gibt es parallele Planungszellen mit derselben Aufgabenstellung. Die Ergebnisse werden in einem Bürgergutachten zusammengefasst und der kommunalen Verwaltung/Politik übergeben.
ZIEL	Veranschaulichung von Planungsprozessen und Herstellen eines lokalen Bezugs	niederschwellige Mobilisierung der Menschen vor Ort, Ermittlung von Defiziten und Potenzialen sowie Erarbeiten von Handlungsschwerpunkten	Verortung von Nutzungen, Diskussion und Weiterentwicklung von Ideen	Gewinnung der Kompetenz von Laiinnen und Laien bei der Beantwortung stadtplanerischer Fragestellungen
TEILNEHMENDE	max. 30 Teilnehmende	beliebig	beliebig	max. 30 Teilnehmende
AUFWAND*	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> 1 Monat (Informationen einholen, evtl. Informationsmaterial erarbeiten, Karten erstellen, eine Route planen, ggf. Ansprechpersonen für Zwischentappen kontaktieren) <b>Durchführungszeit:</b> 1–3 Stunden <b>Kosten:</b> max. 100 €	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> 2–3 Monate (Material bereitstellen, Vorbereitung des Modellbaus und der Veranstaltung, Erstellen des Zeitplans, Öffentlichkeitsarbeit) <b>Durchführungszeit:</b> mindestens 2 Wochen <b>Kosten:</b> Sehr arbeitsintensives Verfahren, das eine Fachkraft sowie Helferinnen und Helfer benötigt, die es betreuen. 40 h/Woche bei einem Stundensatz von 20–25 €**, für eine Fachkraft etwa 6.400–12.000 € brutto	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> 2–3 Monate (Räumlichkeiten, Öffentlichkeitsarbeit, inhaltliche Planung) <b>Durchführungszeit:</b> 1 Tag pro Workshop <b>Kosten:</b> ca. 5.000–10.000 €	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> ½ Jahr (Einladung, Räumlichkeiten, Referentinnen und Referenten, Prozesssteuerung, Informationen) <b>Durchführungszeit:</b> pro Planungszelle 3–4 Tage <b>Kosten:</b> Bsp.: Vergütung Bürgerinnen und Bürger: 350 € für 5 Tage x 30 Beteiligte: 10.500 €, Moderationskosten: 5 Tage à 6 h: 9.000 €, Kosten für Stellungnahmen und Anfertigung Bürgergutachten von Fachleuten: ca. 2.000 € insgesamt max. 21.500 €
BESONDERHEITEN/ HINWEISE	<b>Rolle der Moderation:</b> Die Ortsbegehung sollte stets professionell geführt werden. <b>Sonstiges:</b> Wenn die Ortsbegehungen mit spielerischen Aufgaben kombiniert werden, können oft neue Sichtweisen und Erkenntnisse über den Ort gewonnen werden. Ortsbegehungen eignen sich auch für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen.	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine Moderation ist für die Durchführung nicht notwendig, allerdings sollte das Verfahren fachlich begleitet werden. <b>Sonstiges:</b> Die Methode ermöglicht es den Beteiligten, an der Gestaltung ihres Lebensumfeldes teilzuhaben. Durch den Austausch auf der Straße können neue Interessierte gewonnen werden.	<b>Rolle der Moderation:</b> Ein Planungsworkshop sollte professionell moderiert werden. <b>Sonstiges:</b> Voraussetzung für die Planungswerkstatt ist eine Fragestellung, die diskutiert und gelöst werden soll.	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine professionelle Organisation, Begleitung und Moderation sind bei der Durchführung von Planungszellen notwendig. <b>Sonstiges:</b> Nach dem Grundtyp der Planungszellenmethode werden die Laiinnen und Laien während ihrer Tätigkeit vergütet.
BEISPIELE IM HANDBUCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Umgestaltung Gedenkstätte Bernauer Straße – Mauerdialog (geführte Spaziergänge)</li> <li>› Freiraumgestaltung am Gleisdreieck (Erkundungsspaziergang)</li> <li>› Umgestaltung des Nauener Platzes für Jung und Alt (Forschungsrundgang)</li> <li>› Umnutzung des Flughafengeländes „Tempelhofer Feld“ (geführte Geländetouren)</li> <li>› Zukunftskonferenz Weißensee (Fotostreifzüge)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Wriezener Freiraumlabor</li> <li>› Umgestaltung des Nauener Platzes für Jung und Alt</li> <li>› Freiraumgestaltung am Gleisdreieck</li> </ul>	

<b>METHODE/TECHNIK</b>	<b>Runder Tisch</b>	<b>World Café</b>
<b>KATEGORIE</b>	Konflikte bearbeiten	Ideen sammeln
<b>INTENSITÄT</b>	Mitbestimmung	Konsultation
<b>BESCHREIBUNG</b>	Bei einem Runden Tisch handelt es sich um eine Organisationsform. Hierbei diskutieren Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Interessengruppen gleichberechtigt ein kontrovers diskutiertes Sachproblem und versuchen, es gemeinsam zu lösen. Im Idealfall ist das generierte Ergebnis von großer Verbindlichkeit, da alle Betroffenen aktiv beteiligt waren. Runde Tische werden vor allem dann eingesetzt, wenn sich unterschiedliche Interessenvertreterinnen- und -vertreter unversöhnlich gegenüberstehen und eine Schlichtung unabdingbar ist.	Das World Café ist eine Kreativmethode, bei der die Teilnehmenden in einer gemütlichen, kaffeehausähnlichen Atmosphäre an kleinen Tischen zusammensitzen. Über mehrere Gesprächsrunden hinweg, tauschen sich die Beteiligten über ein vorgegebendes Thema an unterschiedlichen Tischen aus. Dieses Thema ist auf einer ausliegenden Papiertischdecke vorgegeben. Im Verlauf des Gespräches können die Teilnehmenden auf dieser ihre Gedanken festhalten. Den Abschluss einer Gesprächsrunde kann eine kurze Zusammenfassung der Tischgespräche bilden. Ein World Café ermöglicht einen angenehmen Austausch mit wechselnden Gesprächspartnerinnen und -partnern.
<b>ZIEL</b>	Konsensfindung zwischen widerstreitenden Interessenansprüchen	Meinungsaustausch und Ideensammlung in entspannter Atmosphäre zu vorgegebenem Thema
<b>TEILNEHMENDE</b>	beliebig (ca. 15 – 200 Teilnehmende)	beliebig, pro Tisch jedoch maximal 5 – 8 Teilnehmende
<b>AUFWAND*</b>	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> 1 – 2 Monate (Einzelgespräche mit den beteiligten Gruppen, intensive Auseinandersetzung mit dem Konflikt) <b>Durchführungszeit:</b> bis ein Konsens gefunden wird bzw. die Gespräche durch einen Schlichterspruch beendet werden <b>Kosten:</b> 500 – 5.000 €, Bsp.: Fachkraft für Vorbereitung und Umsetzung für 2 Monate à 30 h: 3.000 € Brutto + Moderation 5 Tage à 3 h: 1.000€ > 4.000 €	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> 2 – 3 Wochen (Einladungen, Organisation der Moderation, Bereitstellung von Material, Vorbereitung der Fragestellungen in Hinblick auf die Zielsetzung) <b>Durchführungszeit:</b> pro Runde ca. 15 – 20 Min., insgesamt zwischen 2 Stunden und 1 – 2 Tagen <b>Kosten:</b> 2.000 – 5.000 €
<b>BESONDERHEITEN/HINWEISE</b>	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine neutrale Moderation bzw. Mediation sowie eine Protokollierung des Verfahrens ist notwendig. <b>Sonstiges:</b> Runde Tische werden teilweise über mehrere Tage durchgeführt. Für jeden Tag sollte dann vorab ein Schwerpunktthema festgelegt werden.	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine Moderation ist für die Durchführung des World Cafés notwendig. Die Aufgaben liegen in der Begleitung sowie Zeitnahme des Prozesses. <b>Sonstiges:</b> Besonders wichtig bei der Methode ist es, für eine entspannte Atmosphäre zu sorgen, damit die Teilnehmenden den Alltag hinter sich lassen und frei ins Gespräch kommen können.
<b>BEISPIELE IM HANDBUCH</b>		

<b>Zukunftskonferenz</b>	<b>Zukunftswerkstatt</b>
Visionen entwickeln	Visionen entwickeln
Mitbestimmung	Mitbestimmung, Konsultation
Während einer dreitägigen Veranstaltung diskutieren unterschiedliche Gruppen über eine gemeinsame Zielfindung eines ergebnisoffenen Prozesses. Die Zukunftskonferenz ist problemorientiert und zielt auf ein konsensuales Ergebnis. Charakteristisch sind die Phasen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reflexion der Vergangenheit</li> <li>▶ Analyse der gegenwärtigen Realität</li> <li>▶ Entwicklung von Zukunftsbildern</li> <li>▶ Herausarbeiten von gemeinsamen Zielen</li> <li>▶ Erarbeitung konkreter Maßnahmen</li> </ul> Anwendung finden Zukunftskonferenzen, wenn eine heterogene Gruppe einen Konsens über eine wünschenswerte Zukunft erarbeiten soll.	Eine Zukunftswerkstatt ist eine Veranstaltung, bei der die Teilnehmenden durch die Anwendung unterschiedlicher Methoden in den drei Arbeitsphasen Bestandsaufnahme, Visionsphase und Realisierungsphase Ideen für eine gemeinsame Zukunft entwickeln und Handlungsschritte für deren Verwirklichung planen. Im Gegensatz zur ähnlich strukturierten Zukunftskonferenz ist die Zukunftswerkstatt ein Beteiligungsverfahren, das häufig bei der Entwicklung planungsrelevanter Ideen eingesetzt wird. Sie ist in ihren methodischen Möglichkeiten noch komplexer und abwechslungsreicher als die Zukunftskonferenz.
strategische Planung, Konsensfindung zwischen unterschiedlichen Beteiligungsgruppen sowie Entwicklung von Zukunftsperspektiven	Entwicklung und Umsetzung von Handlungsideen für ein zukünftiges Zusammenleben
30 – 80 Teilnehmende möglich, optimal sind 64 Teilnehmende	max. 32 Teilnehmende
<b>Vorbereitungsbeginn:</b> ½ – ¾ Jahr (vorbereitender Planungsworkshop, Strukturierung der Veranstaltung, Auswahl der Teilnehmenden) <b>Durchführungszeit:</b> 3 Tage <b>Kosten:</b> inklusive 2 – 3 Vorbereitungstreffen und 2 Moderationskräften plus 1 Assistenz: 7.500 – 15.000 €	<b>Vorbereitungsbeginn:</b> ¾ Jahr (Einladung, Räumlichkeiten, inhaltliche Vorbereitung) <b>Durchführungszeit:</b> kann variieren, 3 Stunden – 3 Tage <b>Kosten:</b> 3.000 – 10.000 €
<b>Rolle der Moderation:</b> Eine professionelle Moderation für die Organisation und Durchführung der Zukunftskonferenz ist notwendig. <b>Sonstiges:</b> Die Teilnehmenden sollten ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter aller Anspruchsgruppen sein. Hierbei sollte auf Ausgewogenheit und Repräsentativität geachtet werden.	<b>Rolle der Moderation:</b> Eine professionelle Moderation der Zukunftswerkstatt ist notwendig. <b>Sonstiges:</b> Der Kreis der Teilnehmenden ist homogener strukturiert als bei der Zukunftskonferenz. Die Zukunftswerkstatt eignet sich für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Umgestaltung des Nauener Platzes für Jung und Alt</li> <li>▶ Stärkung von Nachbarschaftsnetzwerken „Weißenseer gestalten Weißensee“</li> </ul>

# CHECKLISTEN

und Richtlinien es zu diesem  
beachten Sie, dass es auch  
ndigkeitsbereich geben kann.  
von weiteren gesetzlichen Vorgaben  
treffen ist.

nungen

ten und Erfahrungen es zu diesem Projekt

Rahmenbedingungen für Teilnehmungsver-

ersonen, die an früheren Aktivit

recherche nützliche Hinweise ge

Stadt?

en im Einzugsbereich des Vorhabens

den Einzugsbereich Ihres Vorhabens ein: Handel

ie nähere Nachbarschaft, um einen Stadtbezirk oder d

eln Sie Informationen über die vorhandene Sozialstruktur im

er (Alterszusammensetzung, Anteile und Herkunft migrantischer

ddikation, Einkommensstruktur, Bildungsniveau usw.).



## ZIELE FESTLEGEN

- › Machen Sie sich Gedanken darüber, welchen Einfluss der Beteiligungsprozess auf das Vorhaben nehmen soll.

---

- › Definieren Sie die Ziele des Beteiligungsprozesses klar und halten Sie diese schriftlich fest.

---

- › Definieren Sie Prioritäten zwischen Haupt- und Nebenzielen, falls es mehrere Ziele gibt.

---

- › Entscheiden Sie, in welchen Phasen des Vorhabens wie viel Beteiligung gewünscht und möglich ist (Vorbereitung, Planung, Konkretisierung der Planung, Umsetzung).

---

## HINTERGRUNDINFORMATIONEN EINHOLEN

### Gesetzliche Vorgaben (für eine formale Beteiligung)

- › Informieren Sie sich, welche Vorgaben und Richtlinien es zu diesem formalen Beteiligungsverfahren gibt. Beachten Sie, dass es auch spezifische Vorgaben für Ihren Zuständigkeitsbereich geben kann.

---

- › Prüfen Sie, inwieweit das Vorhaben von weiteren gesetzlichen Vorgaben oder kommunalen Beschlüssen betroffen ist.

---

### Vorhandene Aktivitäten und Planungen

- › Klären Sie, welche Aktivitäten und Erfahrungen es zu diesem Projekt bereits gegeben hat.

---

- › Überlegen Sie, welche Rahmenbedingungen für das Beteiligungsverfahren relevant sind.

---

- › Kontaktieren Sie Personen, die an früheren Aktivitäten beteiligt waren und Ihnen für die Recherche nützliche Hinweise geben können.

---

### Soziale Strukturen im Einzugsbereich des Vorhabens

- › Grenzen Sie den Einzugsbereich Ihres Vorhabens ein: Handelt es sich um die nähere Nachbarschaft, um einen Stadtbezirk oder die gesamte Stadt?

---

- › Sammeln Sie Informationen über die vorhandene Sozialstruktur im Gebiet (Alterszusammensetzung, Anteile und Herkunft migrantischer Bevölkerung, Einkommensstruktur, Bildungsniveau usw.).

---




› Recherchieren Sie, welche Interessengruppen von den Planungen betroffen sind und welche Ziele und Sichtweisen diese in den Prozess einbringen (z.B. Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer, Bürgerinitiativen usw.).

› Erstellen Sie eine Liste mit lokalen Trägern, Einrichtungen, Initiativen und Vereinen. Nehmen Sie darin nicht nur deren Kontaktdaten auf, sondern auch die Bereiche, in denen sie aktiv sind.

› Überlegen Sie anhand dessen, welche hemmenden und befördernden Effekte zu erwarten sind.

### **Mögliche Beteiligungsmethoden**

› Grenzen Sie mögliche Beteiligungsmethoden über die Ziele und der gewünschten Intensität der Beteiligung ein.

› Informieren Sie sich über die Methoden, mit denen Ihr Vorhaben durchgeführt werden kann.

### **Rahmenbedingungen auswerten**

› Reflektieren Sie die Rahmenbedingungen und die voraussichtliche Wirkung des Beteiligungsprozesses.

› Klären Sie, ob ein Beteiligungsprozess der geeignete Weg für Ihr Vorhaben ist, oder ob es Alternativen gibt.

› Überprüfen Sie, ob die Ziele des Beteiligungsverfahrens im Konflikt mit formalen Vorgaben, politischen Rahmenbedingungen oder ähnlichem stehen.

### **Entscheidungsverantwortliche integrieren**

› Vergewissern Sie sich, dass Sie die politischen Ebenen über das Vorhaben ausreichend informiert haben und es eine politische Unterstützung für das Vorhaben gibt.

› Klären Sie, ob die politischen Verantwortlichen bereit sind, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, und stimmen Sie den finanziellen Rahmen (Personal- und Sachkosten) mit ihnen ab.

› Vergewissern Sie sich, dass die Politik gewillt ist, die erarbeiteten Lösungen zu berücksichtigen und umzusetzen.



## PROZESSSTEUERUNG

### Aufgaben der Prozesssteuerung umreißen

- › Überlegen Sie sich, ob die Durchführung des Verfahrens eine externe Prozesssteuerung verlangt.

---

- › Beachten Sie, dass Sie für die Koordination des Prozesses Ressourcen freistellen müssen. Die notwendige personelle Ausstattung ist abhängig von der Anzahl der Beteiligten, der Problemlage und dem Umfang des geplanten Prozesses.

---

- › Klären Sie, wer in die Prozesssteuerung eingebunden werden muss (z.B. andere Ressorts oder Fachbereiche) und welches Fachwissen aus anderen Bereichen dem Prozess nützen könnte.

---

- › Sofern weitere Personen, Ressorts oder Fachbereiche einbezogen werden, klären Sie, wer welche Rolle im Prozess übernimmt, und vergewissern Sie sich, dass jeder und jedem die eigenen Zuständigkeiten bewusst sind.

---

- › Klären Sie, in welcher Form die Zusammenarbeit stattfinden soll (Arbeitsform, Ort, Regelmäßigkeit). Vereinbaren Sie feste Termine, damit sich alle Beteiligten diese rechtzeitig freihalten können.

---

- › Klären Sie, wer für die Organisation der Zusammenarbeit verantwortlich ist (zum Beispiel für die Vorbereitung und Dokumentation von Arbeitstreffen).

---

- › Passen Sie Veranstaltungen und Prozess an das spezielle Thema und die verfügbaren zeitlichen und finanziellen Ressourcen an.

---

- › Bestimmen Sie eine konkrete Kontaktperson für Bewohnerschaft und Politik. Gewährleisten Sie eine regelmäßige Erreichbarkeit für Fragen und Anregungen, zum Beispiel durch einen öffentlichen Briefkasten oder einen Blog.

---

- › Machen Sie die Zuständigkeiten der am Prozess beteiligten für Außenstehende transparent.

---

- › Klären Sie, wie die Kommunikation mit extern Beauftragten organisiert wird: Findet die Abstimmung mit allen Beteiligten oder gebündelt durch einzelne Verantwortliche statt?

---

- › Sorgen Sie dafür, dass eine kontinuierliche Beobachtung und Reflexion des Prozesses und des Inhaltes stattfinden.

---




## Transparenz zwischen den Mitwirkenden herstellen

- > Sorgen Sie dafür, dass der ständige Informationsfluss (z.B. durch interne Abstimmungsrunden, Foren, Internetseiten, Verschicken von Dokumenten) zwischen den Betroffenen, den Fachbereichen und der Politik gewährleistet ist und alle Mitwirkenden auf demselben Informationsstand sind.

---

- > Wägen Sie ab, ob öffentliche Aufmerksamkeit erwünscht ist und ob Sie die Presse einbeziehen möchten.

---

- > Stellen Sie sicher, dass die Informationen ständig aktualisiert werden.

---

- > Benennen Sie bei Bedarf eine zuständige Person für diese Aufgabe.

---

## GESAMTKONZEPT FÜR DAS BETEILIGUNGSVERFAHREN ERSTELLEN

### Konzept erstellen

Erstellen Sie ein Konzept, eventuell mit fachlicher Hilfestellung, das die komplexen Rahmenbedingungen (Ideen, Hintergründe und Ziele) des Beteiligungsprozesses schriftlich festhält.

Das Konzept sollte enthalten:

- > die Ziele des Beteiligungsprozesses (eventuell für verschiedene Phasen und die Zielgruppen)

---

- > die Intensitätsstufe des Beteiligungsprozess (Information, Konsultation, Mitbestimmung)

---

- > den Nutzen des Beteiligungsprozesses für die Betroffenen, um möglichst viele für die Mitarbeit zu gewinnen

---

- > die Relevanz des Themas (gesamtstädtische oder stadtteilbezogene Relevanz)

---

- > den Handlungsspielraum – Beteiligungsgegenstand und die Grenzen des Verfahrens

---

- > einen geeigneten Zeitpunkt im übergeordneten Verfahren, zu dem die Beteiligung stattfinden soll sowie einen Zeitplan

---

- > Methoden für den Beteiligungsprozess und konkrete Fragestellungen für die Beteiligungsmaßnahmen

---

- > Finanzierungsplan

---






- › Bedenken Sie die Chancen und Risiken eines Beteiligungsprozesses. Überlegen Sie, welche Konsequenzen sich daraus ergeben und wie auf Risiken reagiert werden kann.

---

- › Kontrollieren Sie, ob das Verfahren so ergebnisoffen ist, dass genügend Gestaltungsspielraum besteht.

---

- › Überlegen Sie, ob angeregte Prozesse über die Beteiligung hinaus verstetigt werden sollen und wie dieses Anliegen bereits frühzeitig vorbereitet werden kann.

---

### Handlungsspielraum definieren

- › Klären Sie, wer welche Entscheidungskompetenzen hat.

---

- › Klären Sie mit allen Beteiligten den Ablauf des Verfahrens und treffen Sie Vereinbarungen über Rechte und Pflichten und über die Art, in der Entscheidungen getroffen werden (z.B. konsensuale Entscheidungen oder Mehrheitsentscheidungen).

---

- › Klären Sie, welches finanzielle Budget für die Umsetzung zur Verfügung steht.

---

- › Überlegen Sie sich einen Umgang mit Forderungen oder Konflikten, die außerhalb der Rahmenbedingungen liegen: Wie viel Verhandlungsspielraum gibt es? Wer kann darüber entscheiden?

---

- › Informieren Sie alle Beteiligten über die Einfluss- und Aktionsmöglichkeiten im Verfahren.

---

- › Informieren Sie alle Beteiligten darüber, was mit den Ergebnissen des Verfahrens geschehen wird und welche Verbindlichkeit diese haben.

---

- › Überlegen Sie sich, ob Sie Gruppen- oder Einzelgespräche mit den Beteiligten über Nutzen und Grenzen des Beteiligungsprozesses führen wollen.

---

### Zeitplan erstellen

- › Informieren Sie sich bei Behörden über zu beachtende Fristen.

---

- › Tragen Sie wichtige Termine in den Zeitplan ein, z.B: Feiertage, Ferien, kulturelle Feste und Besonderheiten (z.B. Fastenberechen)

---

- › Entscheiden Sie, wann die Durchführung der geplanten Beteiligungsmaßnahmen sinnvoll ist.

---

- › Legen Sie wichtige Meilensteine fest (z.B. Präsentation erster Zwischenergebnisse, geplanter Abschluss des Verfahrens etc.).

---




- › Ergänzen Sie weitere Termine und Arbeitsschritte anderer Aufgabengebiete – z.B. der Öffentlichkeitsarbeit.

---

- › Nehmen Sie auch Zuständigkeiten in den Zeitplan auf.

---

- › Markieren Sie feste Termine für die Abstimmung im Zeitplan.

---

- › Stellen Sie sicher, dass der Zeitplan einen ausreichend bemessenen Umfang inklusive Zeitpuffer aufweist, um flexibel auf unerwartete Ereignisse während des Prozesses reagieren zu können.

---

- › Stellen Sie fest, ob der zeitliche Aufwand für alle und vor allem für die ehrenamtlich Beteiligten abschätzbar und akzeptabel ist.

---

### Methodenauswahl

- › Unterscheiden Sie verschiedene Phasen, in denen Sie verschiedene Ziele erreichen müssen.

---

- › Formulieren Sie konkrete Fragestellungen, die bearbeitet werden sollen. Fixieren Sie diese am besten schriftlich.

---

- › Informieren Sie sich über Beteiligungsmethoden, die zu Ihren Anforderungen passen.

---

- › Integrieren Sie differenzierte und zielgruppenspezifische Methoden ebenso wie Begegnungs- und Kommunikationsanlässe für alle Zielgruppen gemeinsam (Gender und Diversity).

---

- › Planen Sie, wann und mit welcher Unterstützung die einzelnen Methoden durchgeführt werden.

---

### Finanzierung sichern

Wenn Sie einen Finanzplan erstellen, sollten Sie folgende Aspekte berücksichtigen:

- › Klären Sie, welche Finanzierungsquellen existieren und welche Rahmenbedingungen sich daraus ergeben.

---

- › Vergewissern Sie sich, dass der finanzielle Aufwand in folgenden Punkten kalkuliert und sicher gestellt ist:
  - › externe Prozesssteuerung (falls gewünscht)

---

  - › Durchführung der Methoden (Kosten für Material und die Durchführung mit Hilfe einer Expertin oder eines Experten)

---



- > Räumlichkeiten für öffentliche Veranstaltungen oder Workshops
- > Verpflegung bei Veranstaltungen
- > Öffentlichkeitsarbeit (Layout, Druckkosten, Verteilung wie Postwurfsendungen oder Auslage, Schaltung von Anzeigen usw.)
- > Zusätzliche Leistungen in Form von Beratung
- > Technik und technische Umsetzung
- > Aufwandsentschädigung der Beteiligten
- > Planen Sie ein Reservebudget ein, z.B. für das Eintreten unerwarteter Ereignisse wie Gutachten oder zusätzliche Sitzungen.
- > Machen Sie sich Gedanken darüber, ob der Finanzierungsbedarf und die Vergabe der Finanzmittel offengelegt werden sollen.

### Externe Büros beauftragen

- > Erstellen Sie eine Liste mit Leistungen, die Sie extern beauftragen möchten.
- > Prüfen Sie, ob eine Ausschreibung der Leistungen erforderlich oder sinnvoll ist oder holen Sie Vergleichsangebote ein.
- > Stellen Sie wichtige Unterlagen und Informationen zum Vorhaben für die Beauftragten zusammen.
- > Prüfen Sie, wer in die Abstimmung mit den Beauftragten einbezogen werden muss.
- > Besprechen Sie Ihre Ziele und Fragestellungen mit den Büros und stimmen Sie den Zeit- und Ablaufplan gemeinsam ab.
- > Stellen Sie die für den Vertragsabschluss relevanten Informationen (Regelungen über Leistungen, Vergütung und Fristen) zusammen.

### Kooperationsnetzwerke aufbauen

- > Recherchieren Sie, welche Einrichtungen, Initiativen, Vereine oder Institutionen vor Ort aktiv sind oder sich mit dem Thema des Verfahrens befassen.
- > Überlegen Sie, ob diese für Ihr Kooperationsvorhaben wichtig sind, welche Bedeutung sie für Ihr Projekt haben und welche Aufgaben von ihnen übernommen werden können.



- › Stellen Sie die recherchierten Informationen über das Kooperationsnetzwerk für die enger und weiter am Prozess Beteiligten zusammen.

---
- › Klären Sie, inwieweit die Kooperationspartner und -partnerinnen bereit sind, das Verfahren zu unterstützen. Achten Sie dabei auf eine realistische Einschätzung des Aufwandes und der erforderlichen Fähigkeiten.

---
- › Finden Sie lokale Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die Ihnen bei der Ansprache von Zielgruppen helfen können.

---
- › Verdeutlichen Sie den Interessierten die Vorteile, die sich daraus ergeben, dass sie sich in den Prozess einbinden.

---
- › Organisieren Sie einen kontinuierlichen Informationsaustausch und sichern Sie eine notwendige Beratung und Betreuung.

---
- › Setzen Sie sich mit Möglichkeiten auseinander, die am Beteiligungsprozess Interessierten über die Planungsphase hinaus zu integrieren und langfristig zu binden.

---

### Zielgruppen ansprechen

- › Definieren Sie den (sozial)räumlichen Bereich, der durch die Beteiligung erfasst werden soll.

---
- › Überlegen Sie, welche Schlüsse Sie aus der Sozialstruktur ziehen können: Gibt es Menschen mit Migrationshintergrund? Zu welchem Kulturkreis gehören sie? Wie ist die Altersstruktur?

---
- › Definieren Sie die Zielgruppen, die Sie für das Beteiligungsverfahren aktivieren wollen, und überlegen Sie, welche Zielgruppe wie angesprochen werden kann.

---
- › Informieren Sie sich über (kulturelle) Besonderheiten der Zielgruppen.

---
- › Stellen Sie sicher, dass alle relevanten Bevölkerungs- bzw. Interessengruppen (Frauen, Männer, Eltern, Jugendliche, Menschen mit Migrationshintergrund usw.) in ausgewogener Zusammensetzung angesprochen werden.

---
- › Überprüfen Sie, ob der Beteiligungsprozess allen Bevölkerungsgruppen die Möglichkeit bietet, sich einzubringen. Beachten Sie dabei, dass es immer auch artikulationsschwächere Gruppen gibt, die eventuell unterstützt werden müssen.

---
- › Versuchen Sie, auch vermeintlich schwer erreichbare Bevölkerungsgruppen einzubeziehen. Sprechen Sie hierfür lokale Vereine und Einrichtungen an.

---





- › Überprüfen Sie, ob die Informationen so aufbereitet sind, dass Sie für alle Betroffenen verständlich sind. Das betrifft die Wahl der Kommunikationsmittel, die Sprache und die Ausdrucksweise.

---

- › Kontrollieren Sie, ob es für vereinzelte Gruppen Zugangsschwierigkeiten im Hinblick auf die Informationen geben könnte (z.B. bei der Onlinebeteiligung), und beheben Sie diese ggf.

---

- › Wählen Sie zielgruppenspezifische Methoden für den Beteiligungsprozess.

---

- › Überlegen Sie, über welche Medien (Flyer, TV-Werbung, Plakate, direkte Ansprache usw.) man die einzelnen Zielgruppen am besten erreichen kann.

---

## ZWECK VON ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

### Erstellung eines Konzeptes für die Öffentlichkeitsarbeit

- › Erarbeiten Sie ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit oder beauftragen Sie Externe mit der Konzepterarbeitung:
  - › Überlegen Sie, welches Ziel mit der Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden soll.

---

  - › Überlegen Sie, wer wann welche Informationen erhalten soll.

---

  - › Wählen Sie passende Medien

---
- › Besprechen Sie, wie die Aktualität der Informationen sichergestellt werden kann.

---

- › Klären Sie, wer für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist.

---

- › Legen Sie Spielregeln für den Umgang mit der Presse und der Öffentlichkeit fest.

---

### Hinweise zur Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit

- › Bereiten Sie Informationen zu Inhalt und Ziel der Planungen bereits vor Beginn der Beteiligung auf. Beziehen Sie dabei Hintergrundinformationen ein, die wesentlich für das Verständnis sind.

---

- › Machen Sie die Informationen für die allgemeine Öffentlichkeit zugänglich, z.B. über das Internet, Flyer, Broschüren, Informationsveranstaltungen etc. Nutzen Sie dabei die Vielfalt möglicher Medien.

---




- › Tragen Sie wesentliche Informationen über den Beteiligungsprozess zusammen: Welche Angebote werden wann durchgeführt? Welche Fragestellungen werden bearbeitet? Welche Ergebnisse gibt es bisher?

---

- › Überlegen Sie sich, wie die von Ihnen definierten Zielgruppen am besten erreicht werden können.

---

- › Stimmen Sie die Information der allgemeinen Öffentlichkeit inhaltlich und zeitlich mit den Prozessbeteiligten ab.

---

## BETEILIGUNGSMASSNAHMEN UND VERANSTALTUNGEN UMSETZEN

### Organisatorische Vorbereitung

Ziele festlegen:

- › Legen Sie fest, welche Ziele (entsprechend der Stufen der Partizipation) mit der Veranstaltung erreicht werden sollen.

---

- › Überlegen Sie anhand der Ziele, welches Verhältnis zwischen Information, Meinungsäußerung, Mitentscheidung oder selbstständigem Arbeiten angemessen ist.

---

- › Formulieren Sie möglichst klare abgegrenzte Fragestellungen.

---

Termin(e) festlegen:

- › Sprechen Sie mit wichtigen Kooperationspartnerinnen und -partnern mögliche Termine für die Veranstaltung ab.

---

- › Legen Sie ein Datum und Uhrzeit fest, die der angesprochenen Zielgruppe und den Kooperationspartnern und -partnerinnen möglichst entgegenkommen.

---

Räumlichkeiten finden und vorbereiten:

- › Schätzen Sie ab, wie viele Personen Sie zu der Veranstaltung erwarten. Fragen Sie z.B. bei Vertreterinnen und Vertretern von Interessengruppen nach, mit wie vielen Personen diese rechnen.

---

- › Suchen Sie einen Raum, der dem Anlass, der zu erwartenden Teilnehmendenzahl und der Methode entspricht.

---

- › Bevorzugen Sie Räumlichkeiten mit einem guten lokalen Bezug.

---

- › Beziehen Sie auch die Räume von Kooperationspartnerinnen und -partnern und lokalen Einrichtungen in die Suche mit ein.

---




› Suchen Sie auch nach „ungewöhnlichen“ Räumen. Durch ein solches Angebot, z.B. einen sonst nicht zugänglichen Raum zu erleben, wird das Interesse an der Veranstaltung erhöht.

› Prüfen Sie, ob die möglichen Räumlichkeiten gut zu erreichen sind und größtmögliche Barrierefreiheit gewährleisten.

› Sorgen Sie für ein gut erkennbares Hinweissystem zum Veranstaltungsraum.

#### Ablauf planen und Programm erstellen:

› Entscheiden Sie, welche Methoden zum Einsatz kommen sollen und welche Informationsinputs von wem eingebracht werden.

› Erstellen Sie für die Veranstaltung einen konkreten Ablaufplan mit einer klaren Struktur.

› Beauftragen Sie bei Bedarf eine professionelle Moderation für die anstehende Veranstaltung.

› Organisieren Sie die Verpflegung für die Veranstaltung, beziehen Sie dabei auch die Möglichkeiten der Kooperationspartnerinnen und -partner mit ein.

› Überlegen Sie, ob und in welchem Umfang ein Catering angebracht ist (Länge der Veranstaltung, Jahres- und Tageszeit). Beachten Sie dabei, dass ein Catering immer auch eine Wertschätzung vermittelt.

› Fragen Sie den Bedarf für Kinderbetreuung oder Unterkunft ab und organisieren Sie dies.

› Überlegen Sie, welche Zusatzangebote (z.B. Ausstellungen, Führungen, Projektvorstellungen) sinnvoll sind. Entscheiden Sie, ob diese Bestandteil der Veranstaltung sein sollen oder optional davor oder danach angeboten werden können.

› Erstellen Sie eine Liste mit notwendigen Informations- und Arbeitsmaterialien (Tagesordnung, Broschüren, Planwerke usw.) und technischen Gerätschaften (Beamer, Laptop, Kamera, Mikrofon usw.) und sichern Sie deren Transport zu den Räumlichkeiten sowie deren Funktionstüchtigkeit.

#### Einladung und Öffentlichkeitsarbeit:

› Stellen Sie Informationen für die Öffentlichkeitsarbeit zusammen und erstellen Sie Materialien für die Information und Aktivierung der Zielgruppen oder beauftragen Sie dies.



› Verteilen Sie Einladungen und Informationsmaterial an Multiplikatorinnen, Multiplikatoren und lokale Einrichtungen. Bitten Sie diese um Mithilfe bei der Werbung für die Veranstaltung.

› Laden Sie ggf. gezielt Gäste ein, die einen Redebeitrag leisten oder für sonstige Stellungnahmen, Feedbacks oder Fragen zur Verfügung stehen.

### Durchführung und Moderation von Beteiligungsmaßnahmen und Veranstaltung

› Heißen Sie alle Anwesenden willkommen. Auch eventuell nicht eingeladene Personen sollten flexibel eingebunden werden.

› Nennen Sie die Beweggründe für das Beteiligungsverfahren und stellen Sie alle relevanten Prozessbeteiligten vor.

› Erläutern Sie Struktur und Ablauf des gesamten Beteiligungsverfahrens.

› Nennen Sie die festgelegten Rahmenbedingungen des Verfahrens.

› Vermitteln Sie den Beteiligten ihren Handlungsspielraum und erläutern Sie, wie mit Vorschlägen umgegangen wird und unter welchen Voraussetzungen diese umgesetzt werden können.

› Erläutern Sie den Beteiligten, wie Sie im Verfahren mit Ideen, Wünschen, Vorstellungen und Forderungen umgehen werden.

› Fragen Sie zu Beginn die konkreten Erwartungen der Teilnehmenden ab.

› Die Moderation muss unbedingt sicherstellen, dass Zeitplan und Spielregeln eingehalten werden.

› Machen Sie zu jeder Zeit deutlich, dass offene Fragen aufgenommen werden und wie die Ergebnisse gesichert werden.

› Erläutern Sie, wie die Beteiligten wichtige Informationen zum Thema erhalten können.

› Reservieren Sie die letzten 15 bis 30 Minuten der Veranstaltung für konkrete Absprachen über das weitere Vorgehen.

› Klären Sie dabei:

› wie und wann mit nicht beantworteten Fragen weitergearbeitet wird.

› wann ein nächstes Treffen stattfinden kann und was auf diesem bearbeitet wird.

› wer welche Aufgaben bis wann in der Weiterarbeit übernimmt.





- › Stellen Sie sicher, dass die Veranstaltung protokolliert und anschließend dokumentiert wird.
- › Versenden Sie die Dokumentation zeitnah an alle Teilnehmenden sowie an relevante Partnerinnen und Partner im Prozess.

### Umgang mit Konflikten

- › Beobachten Sie, welche (Nutzungs-)Konflikte existieren, und überlegen Sie, wie diese thematisiert werden können.
- › Geben Sie allen Gruppen Raum, ihre Argumente darzustellen. Integrieren Sie dies in den Zeitplan.
- › Schaffen Sie verschiedene Möglichkeiten, Einwände anzusprechen, und lassen Sie eine Diskussion zu.
- › Vereinbaren Sie Spielregeln, z.B. über die Länge von Redebeiträgen.
- › Suchen Sie sich Hilfsmittel, um die Spielregeln umzusetzen, z.B. eine Eieruhr, um Redebeiträge zu begrenzen.
- › Wählen Sie Methoden, die Sie darin unterstützen, die Diskussion zu strukturieren und auf ein Ergebnis hin zu orientieren.
- › Legen Sie die Rahmenbedingungen für den Inhalt und die Grenzen der Diskussion fest und achten Sie konsequent auf deren Einhaltung.
- › Zeigen Sie auf, welche Konsequenzen sich aus Vorschlägen ergeben können. Wägen Sie gemeinsam mit den Beteiligten Vor- und Nachteile ab.
- › Reduzieren Sie die Entscheidungsalternativen mit dem Ziel, Mehrheiten im Beteiligtenkreis zu bilden.
- › Begründen Sie die Auswahl von Ideen und erläutern Sie Ihre Entscheidung nachvollziehbar.
- › Lässt sich in Konflikten mit partikularen Interessen keine Einigung im Rahmen der Beteiligungsmaßnahmen erzielen, erwägen Sie ein zusätzliches Mediationsverfahren.

### ERGEBNISSE SICHERN

#### Dokumentation des Prozesses

- › Stellen Sie sicher, dass der Prozess laufend sorgfältig und nachvollziehbar dokumentiert wird.



- > Entscheiden Sie, welchem Zweck die Dokumentation dient (Information der Öffentlichkeit, Transparenz, Evaluation).

---

- > Stimmen Sie Protokolle und Dokumentationen inhaltlich mit allen Beteiligten ab.

---

- > Entscheiden Sie, wie die Dokumentation der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden soll.

---

### **Anerkennung, Umsetzung und Weiterbearbeitung der Ergebnisse**

- > Reflektieren Sie, ob Sie die getroffenen Vereinbarungen zur Verwendung der Ergebnisse einhalten können.

---

- > Bereiten Sie die Ergebnisse so auf, dass sie im weiteren Prozessverlauf verwendet werden können.

---

- > Stellen Sie die Ergebnisse den verantwortlichen Stellen zur Verfügung.

---

- > Machen Sie deutlich, warum Vorschläge nicht aufgenommen werden konnten und was mit ihnen geschieht.

---

- > Informieren Sie über die weiteren Entwicklungen in der Planung und Umsetzung des Verfahrens.

---

### **Nachhaltige Sicherung des Beteiligungsproduktes und eigenverantwortlicher Strukturen**

- > Prüfen Sie Möglichkeiten, auch während der Umsetzung Beteiligungs- und Kommunikationsangebote zu machen.

---

- > Stärken Sie diejenigen, die helfen sollen, die Ergebnisse zu sichern und helfen Sie ihnen, sich in diese Rolle einzufinden.

---

- > Benennen Sie eine Kontaktperson, die weiterhin für die Sicherung der Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens verantwortlich ist.

---

# STICHWORTVERZEICHNIS

## A

- Ablauf eines Partizipationsprozesses** → Phasen im Beteiligungsprozess
- Agendakonferenz:** S. 321
- Akteurinnen/Akteure** → Prozesssteuerung
- Aktivierende Befragung:** S. 321

## B

- Berliner Quartiersräte:** S. 105ff., 278ff.
- Beteiligung, Definition:** S. 10f.
- Beteiligung, frühzeitige:** S. 24, 25, 73, 83
- Beteiligungsgremien** → Berliner Quartiersräte
- Beteiligungsverfahren, „formell“ und „informell“:** S. 23, 25
- Bevölkerungsgruppen:** S. 62, 98
- Brainstorming/Brainwalking:** S. 322
- Brettspiel:** S. 226, 322
- Budgetentscheidungen:** S. 99, 105ff.
- Bürgerbegehren:** S. 260
- Bürgerentscheid:** S. 85, 260ff.
- Bürgerentscheid „Spreeufer für alle!“:** S. 85, 258ff.
- Bürgerhaushalt:** S. 95ff.
- Bürgerhaushalt Lichtenberg:** S. 95ff., 139, 266ff.
- Bürgerinitiative** → Initiativen
- Bürgerpanel:** S. 323

## Bürgerschaftliches Engagement:

S. 35f., 126ff., 164, 287f.

**Bürgerversammlung:** S. 202, 213, 271, 323

## C

**Charretteverfahren:** S. 74, 237, 324

**Charretteverfahren Schorfheideviertel Marzahn:** S. 74, 236ff.

## D

**Demokratie:** S. 15ff., 33ff., 122

**Diversity Management:** S. 41

## E

**Ehrenamt** → Bürgerschaftliches Engagement

**E-Partizipation:** S. 133ff.

## F

**Fantasiereise:** S. 77, 119, 226, 288

**Fish Bowl:** S. 298

**Flughafengelände Tempelhof:** S. 91, 138ff., 208ff.

**Fokusgruppen:** S. 78, 215, 289

**formales Beteiligungsverfahren:** → Beteiligungsverfahren, „formell“ und „informell“

**Freiraumgestaltung am Gleisdreieck:**

S. 78, 87, 90, 139, 210ff.

## G

**Gedenkstätte Bernauer Straße – Mauerdiallog**

S. 73, 79ff., 137ff., 198ff.

**Gender Mainstreaming:** S. 41, 99

**Gender Budgeting:** S. 100

**Gleisdreieck** → Freiraumgestaltung am Gleisdreieck

## H

**Helmholtzplatz:** S. 113, 287ff.

## I

**Ideen/ Ideenwerkstatt/ Ideenworkshop:**

S. 74, 77, 217, 226, 250, 309

**informelles Beteiligungsverfahren** → Beteiligungsverfahren, formell und informell

**Initiativen:** S. 20, 78, 85, 88, 126ff, 149, 164, 300, 317

## J

**Jugendparlament** → Kinder- und Jugendparlament

## K

**Kartenabfrage:** S. 326

**Kinder- und Jugendbeteiligung:**

S. 43, 99, 117ff., 167, 293ff.

**Kinder- und Jugendparlament:** S. 121f., 293ff.

## M

**Mauerdiallog** → Gedenkstätte

Bernauer Straße – Mauerdiallog

**Methoden/Methodenmix:** S. 77, 150, 160, 226

**Migrantinnen und Migranten:** S. 62, 98, 107, 281

**Mitentscheiden:** S. 29

**Moderation:** S. 87, 90, 138, 176f.

## N

**Nachbarschaftsgärten:** S. 127, 315

**Naueener Platz:** S. 75ff., 88f., 119, 126, 222ff.

**Netzwerke:** S. 108, 125ff., 164, 297ff.

## O

**Öffentlichkeitsbeteiligung:** S. 24, 84

**Öffentlichkeitsarbeit:** S. 77, 108, 140, 170ff.

**Onlinedialog:** S. 135ff., 212ff., 250ff., 270, 327

**Onlinediskussion** → Onlinedialog

**Open Space:** S. 327

**Ortsbegehung** → Stadtpaziergang

## P

**Partizipation** → Beteiligung, Definition

**Partizipationsparadox:** S. 83, 85, 170

**Phasen im Beteiligungsprozess:** S. 77, 156

**Planning for Real:** S. 328

**Planungsphase** → Phasen im Beteiligungsprozess

**Planungswerkstatt/Planungsworkshop/**

**Planungszelle:** S. 129, 273, 309, 329

**Programm Soziale Stadt:** S. 43, 63, 105, 113, 237, 278, 287

**Prozesssteuerung:** S. 153ff.

## Q

---

**Quartiersfonds** → Stadtteilbudgets

**Quartiersmanagement:** S. 105, 109, 237, 278, 281, 287ff.

**Quartiersräteverfahren** → Berliner Quartiersräte

## R

---

**Rahmenbedingungen:** S. 79, 90, 96, 110, 148ff., 157, 284

**Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung:** S. 44, 298ff.

**Runder Tisch:** S. 330

## S

---

**Schorfheideviertel Marzahn** → Charretteverfahren Schorfheideviertel Marzahn

**Soziale Stadt** → Programm Soziale Stadt

**Sozialraumorientierung:** S. 44, 50

**Spreeufer für alle!** → Bürgerentscheid „Spreeufer für alle!“

**Stadtteilbudgets:** S. 105ff., 278ff., 287ff.

**Stadtspaziergang:** S. 84, 201, 250

**Stufen der Partizipation:** S. 28, 133

## T

---

**„Tempelhofer Feld“** → Flughafengelände Tempelhof

**Transparenz:** S. 155, 170

## U

---

**Umgestaltung Nauener Platz** → Nauener Platz

**Umsetzung:** S. 83, 88ff., 126, 129, 182, 204, 229, 253

## V

---

**Verbindlichkeit:** S. 29, 62

**Verwaltungsmodernisierung:** S. 44, 53, 95

**Volksbegehren/Volksentscheid:** S. 16, 20, 43

## W

---

**Weißenseer gestalten Weißensee:** S. 128, 297ff.

**World Café:** S. 330

**Wriezener Freiraumlabor:** S. 129, 306ff.

**Wuhlegarten** → Nachbarschaftsgärten

## Z

---

**Zielgruppen:** S. 62, 75, 77, 78, 98f., 149, 166

**Zukunftskonferenz:** S. 331

**Zukunftswerkstatt:** S. 128, 227, 273, 298ff., 331

**Zwischennutzung:** S. 85, 91, 217, 259

# BILDNACHWEISE

**Bezirksamt Pankow:** S. 300, 303

**David Stichling:** S. 132

**Gerda Münnich:** S. 317

**Geschäftsstelle Bürgerhaushalt Lichtenberg beim Bezirksamt Lichtenberg von Berlin:** S. 267, 268

**gruppe F:** S. 46, 61, 116, 125, 238 unten

**Ina Dorendorf:** S. 38 links

**Kinder- und Jugendparlament Tempelhof Schöneberg:** S. 294, 294

**Landesarchiv Berlin:** S. 33 links

**Landesarchiv Berlin, Ludwig Ehlers:** S. 34 rechts

**Landesarchiv Berlin, Ralf Herzig:** S. 35 rechts

**Landesarchiv Berlin, Edmund Kasperski:** S. 35 links

**Landesarchiv Berlin, Hans Seiler:** S. 33 rechts

**L.I.S.T. GmbH:** S. 6, 12, 14, 19, 30, 32, 34 links, 37 links, 40, 56, 58, 72, 94, 104, 142, 144, 146, 196, 199, 203, 204, 223, 228, 229, 231, 232, 238 oben, 247, 251, 252, 259, 262, 279, 280, 289 unten, 290, 308, 311, 320

**picture alliance/ dpa:** S. 38 rechts

**Pixelio, Uwe Steinbrich:** S. 36, rechts

**Pixelio, David Stichling,** S. 132

**Roger Freyer:** S.37 rechts, 211, 214, 216, 242

**shutterstock:** S. 36 links

**S.t.e.r.n. GmbH:** S. 289 oben







# IMPRESSUM

**Herausgeberin:**

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung  
und Umwelt Berlin  
Württembergische Straße 6  
10707 Berlin  
<http://www.stadtentwicklung.berlin.de>

Projektbegleitgruppe „Handbuch Partizipation“:  
Dr. Jochen Hucke, Sibylle Krönert,  
Carsten Lilie, Ursula Renker, Sieglinde Krabs,  
Kurt Nelius, Dr. Peter Fleischmann,  
unter Mitarbeit von Zine Eddine Hathat,  
Claudia Ladewig und Sandra Rosenow

Gefördert aus dem landesweiten  
Modernisierungsprogramm ServiceStadt Berlin

**Bearbeitung:**

L.I.S.T. Stadtentwicklungsgesellschaft mbH  
Prinz-Eugen-Straße 1  
13347 Berlin  
Tel.: 030 – 47869-515  
<http://www.list-gmbh.de>

**Autorinnen und Autoren:**

Susanne Walz, Alexandra Kast, Gesine Schulze,  
Lukas Born, Katja Krüger, Katja Niggemeier,  
unter Mitarbeit von Maria Jahn, Benjamin Leven  
und Dr. Petra Schilling.

**Internetfassung:**

<http://stadtentwicklung.berlin.de>

**Grafik und Layout:**

minigram  
Studio für Markendesign GmbH  
Schumannstraße 18  
10117 Berlin  
[www.minigram.de](http://www.minigram.de)

**Druck:**

trigger.medien.gmbh  
Adalbertstraße 7-8  
10999 Berlin

**Verlag und Vertrieb:**

Kulturbuch-Verlag GmbH, Berlin  
Sprosserweg 3  
12351 Berlin

ISBN 978-3-88961-317-2

Berlin, Juni 2011  
2. Auflage Februar 2012



WAS IST UND WILL DIESES HANDBUCH?

BEGRIFFE UND THEMEN DER PARTIZIPATION

RAHMENBEDINGUNGEN UND  
HERAUSFORDERUNGEN  
FÜR PARTIZIPATION IN BERLIN

CHANCEN, GRENZEN UND SELEKTIVITÄT  
VON PARTIZIPATION

ERKENNTNISSE AUS  
BERLINER PRAXISBEISPIELEN

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

FALLBEISPIELE  
METHODEN

POLITIK

VERWALTUNG

DISKUSSION

PRAXISANLEITUNG

INFORMATION

MITWIRKUNG

STOLPER

ERFOLGSFAKTOREN

CHANCEN

ERKENNTNISSE

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

PARTIZIPATION

ERFOLGSFAKTOR

MITENTSCHEIDUNG

MITWIRKUNG

BÜRGER

BÜRGERINNEN

GRENZEN

GRENZEN

ERFOLGSFAKTOR

GRENZEN

DISKUSSION

ERKENNTNISSE

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

ERFOLGSFAKTOR

GRENZEN

MITWIRKUNG

DEMOKRATIE

MITWIRKUNG

ERFOLGSFAKTOR