

# 20. MÜNCHNER TAGE FÜR NACHHALTIGES LANDMANAGEMENT

**VON  
WEGEN  
NUR  
DAGEGEN ?!**

---

Bürgerbeteiligung in veränderter  
Gesellschaft

20. MÜNCHNER TAGE  
FÜR NACHHALTIGES  
LANDMANAGEMENT



**VON  
WEGEN  
NUR  
DAGEGEN ?!**

---

Bürgerbeteiligung in veränderter  
Gesellschaft

# Inhalt

04

## Vorwort

Claudia Bosse

06

## Tagungsprogramm

09

## Von wegen nur dagegen?! Drei Einführungen

10

### Partizipation und Landmanagement: Beteiligung aus Sicht der Wissenschaft

Prof. Dr. Walter de Vries

13

### Der Wert der Demokratie: Beteiligung aus Sicht der Politik

Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser

15

### Das Prinzip Hoffnung: Beteiligung aus Sicht der Verwaltungspraxis

Dr. Ekkehard Wallbaum

17

## Was ist los in unserer Gesellschaft?

18

### Eigensinn statt Gemeinsinn? Anmerkungen zu einer Gesellschaft im Wandel

Dr. Michael Weigl

21

### Im Gespräch: Kirche und Politik, Wissenschaft und Praxis

22

## Beteiligung neu denken

23

### miteinander weiter denken!

Roland Gruber

28

### Partizipative Demokratie, Experimente wagen: Bürgerräte in Vorarlberg

Dr. Kriemhild Büchel-Kapeller

31

### „Streitet Euch!“

### Vom Umgang mit Parolen und Populismus

Florian Wenzel

34

### Richtig kommunizieren bei Planung und Bau

Prof. Dr. Elisabeth Krön

36

### Mediation und Partizipation: Fortschritt für festgefahrene Projekte

Dr. Piet Sellke

38

### Ein zauberhafter Perspektivwechsel: die etwas andere Zusammenfassung des Tages

Gaston Florin



39

## Beteiligung neu machen

40

### DenkRaum 1

### Erfolgreich beteiligen in Stadt und Land

#### Ruhstorf an der Rott –

#### Ein Erfahrungsbericht

Andreas Jakob, Laura Popp

#### Das soziale Dorf: Vielfalt verknüpfen

Ulf Wöckener

#### Die Diskussion: Erfolge und Hürden

Nina Kiehlbrei

48

### DenkRaum 2

### Demokratie und Werte leben

#### „Also wir haben uns ja gerade noch

#### gefehlt!“ Wertedialoge im Dorf

Florian Wenzel

#### Die Diskussion:

#### Umbrüche und Zusammenhalt

Huberta Bock

53

### DenkRaum 3

### Neue Methoden durch Digitalisierung?

#### Woran scheitert politische

#### Partizipation im Internet?

Robert Zepic, Prof. Dr. Helmut Krcmar

#### Bürgercockpit: Digitale Beteiligung

#### auf kommunaler Ebene

Markus Kerschbaumer

#### Die Diskussion:

#### Erwartungen und Hemmschwellen

Marco Hölzel

60

## Partizipation der Zukunft

61

### Die schlafenden Hunde wecken?

Bericht aus der Expertenwerkstatt

Silke Franke

69

### Auf dem Weg zum schönsten

### gemeinsamen Nenner:

### Sechs Bausteine für eine gelungene

### Beteiligung

Claudia Bosse

74

### Partizipation in der Zukunft:

### von der Notwendigkeit eines

### grundlegenden Kulturwandels

Prof. Dr. Walter de Vries

79

### Autorenverzeichnis

80

### Bisher erschienene Hefte

84

### Impressum





Foto: Roland Gruber,  
nonconform

„Die Bürgerschaft will gefragt und gehört werden“. Doch wer ist wirklich bereit, sich auf langwierige Prozesse der Entscheidungsfindung und das Ringen um einen Konsens einzulassen? Auch Protest ist schnell formuliert und die Sehnsucht nach einfachen Antworten ist groß. Oft geht es aber um komplexe Inhalte, eine Vielzahl von Einzelinteressen oder schwierig zu erstehende Strukturen und Vorgaben – sei es bei der Entwicklung von Städten und Gemeinden oder bei der Realisierung von Infrastrukturprojekten. Parteien, Stadt- und Gemeinderäte tun sich immer schwerer, Menschen mit Bereitschaft zum langfristigen Engagement zu finden.

Demokratie lebt aber vom Mitmachen und eine lebendige Beteiligung ist Motor für gesellschaftlichen Zusammenhalt und zentraler Ort für die Vermittlung von Werten. Doch unsere Alltagswelt ist im Wandel. Flexiblere und mobilere Lebensentwürfe, Information und Kommunikation im Zeitalter der Digitalisierung oder die Pluralisierung verändern uns und unsere Gesellschaft. Das hat Auswirkungen auf bewährte demokratische Strukturen und gewachsene Beteiligungsformen.

### Was ist los in unserer Gesellschaft?

Um diese zukunftsfähig und gemeinschaftsstiftend weiterentwickeln zu können, müssen wir zunächst verstehen: Was hat sich in der Gesellschaft denn geändert? Was treibt die Menschen an? Welche Bedeutung haben „für Werte stehen“ oder „sich für das Gemeinwohl einsetzen“ heute? Ist Konsensfindung überhaupt noch möglich?

### Beteiligung neu denken und neu machen

Erst in einem nächsten Schritt lassen sich die Fragen nach unserem Handeln beantworten, lässt sich Beteiligung neu denken und neu machen: Wie lassen sich Reibungsverluste minimieren, rechtzeitig festgefahrene Konflikte vermeiden oder ein negatives Klima vor Ort durchbrechen? Wie können Menschen dort abgeholt werden, wo sie stehen? Wie binden wir sie ein mit dem, was sie mitbringen? Wie schauen Beteiligungsformate für heute und morgen aus?

Mit „von wegen nur dagegen!“ haben wir bei den 20. Münchner Tage für Nachhaltiges Landmanagement am 19. und 20. März 2018 diese Fragen aufgegriffen. Mit unserer Kooperationsveranstaltung bringen wir jedes Jahr viele Akteure miteinander ins Gespräch und verknüpfen die Perspektiven von Wissenschaft und Praxis, Politik und Verwaltung. Wir wollen dazu beitragen, Hintergründe und Zusammenhänge zu verstehen sowie konkrete und praktikable Ansätze für vor Ort zu diskutieren.

### Bausteine für eine Partizipation der Zukunft

Entstanden sind Bausteine für eine Partizipation der Zukunft. Aber lesen Sie selbst. Dieser Tagungsband enthält einzelne Vorträge und wesentliche Erkenntnisse aus den Werkstätten, Diskussionen und Denkräumen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Stöbern, erfolgreiches Aufspüren von Erkenntnissen und Denkanstößen sowie Lust und Mut, neue Wege auszuprobieren.

### DANKE

Im Namen des Förderkreises Bodenordnung und Landentwicklung München e.V. und des Lehrstuhls Bodenordnung und Landentwicklung der TU München danke ich allen Autorinnen und Autoren, allen Referentinnen und Referenten, die mit ihrem wertvollen Wissen und Erfahrungsschatz maßgeblich zum Gelingen beigetragen haben. Ich danke unseren Kooperationspartnern Hanns-Seidel-Stiftung München und der Bund – Länder Arbeitsgemeinschaft ArgeLandentwicklung sowie unseren Sponsoren BBV Landsiedlung und VHV Versicherungen. Ohne sie wäre die Tagung in dieser Form nicht möglich gewesen. Besonders bedanke ich mich bei Frau Silke Franke von der Hanns-Seidel-Stiftung für die intensive produktive Vorbereitungszeit und die reibungslose gemeinsame Tagungsleitung und Moderation. Herzlichen Dank!

Wecken wir in Zukunft  
die schlafenden Hunde rechtzeitig,  
arbeiten wir bei warmer Suppe  
und einem Bier und unterscheiden  
wir klug, wo echter Gestaltungsspielraum  
ist und wann es kraftvolle  
Entscheidungen braucht.

## TAGUNGSPROGRAMM

## → MONTAG | 19. MÄRZ 2018

10:30	Begrüßung und Einführung	Prof. Dr. Ing. Walter de Vries   Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung, TU München Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser   Hanns-Seidel-Stiftung e.V. Akademie Politik und Zeitgeschehen, München Dr. Ekkehard Wallbaum   Vorsitzender ArgeLandentwicklung, Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie Sachsen-Anhalt
-------	--------------------------	--

## → Was ist los in unserer Gesellschaft?

Moderation: Univ. Prof. EoE Dr.-Ing. Holger Magel

11:00	Eigensinn statt Gemeinsinn? Anmerkungen zu einer Gesellschaft im Wandel	Dr. Michael Weigl   Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Universität Passau
11:30	Was ist los in unserer Gesellschaft?	Maximilian Geierhos   Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Michael Pelzer   Altbürgermeister Weyarn Simone Grill   Landesvorsitzende Katholische Landjugend Bayern Dr. Piet Sellke   Dialogik GmbH, adribo Mediation plus, Stuttgart
	Beteiligung heute ist...	Thesenwerkstatt
12:30	Mittagspause	

## → Beteiligung neu denken

Moderation: Silke Franke

13:30	Miteinander weiter denken: gemeinsam Zukunftsräume gestalten	Roland Gruber   Gründer und Partner nonconform, Wien – Berlin
14:00	Partizipative Demokratie: Experimente wagen	Dr. Kriemhild Bücher-Kapeller   Büro für Zukunftsfragen, Stabstelle im Amt der Vorarlberger Landesregierung
14:30	“Streitet euch!” Umgang mit Parolen und Populismus	Florian Wenzel   Gesellschaftliches Institut München (GIM)
15:00	Fragen und Diskussion	
15:30	Kaffeepause	
16:00	Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung: Neue Themen, neue Formate	Dr. Antje Grobe   DIALOG BASIS, Tübingen
16:30	Richtig Kommunizieren bei Planung und Bau	Prof. Elisabeth Krön   Institut für Bau und Immobilie, Hochschule Augsburg
17:00	Fragen und Diskussion, Fazit des Tages	Silke Franke

17:30	Haltung zeigen. Werte bewahren: ein zauberhafter Perspektivwechsel in veränderungswilden Zeiten	Gaston Florin   Meister des Perspektivwechsels und der Illusion, Nachdenkliches und Zauberkunst
	Stehempfang „20. Münchner Tage“ mit der Auer Geigenmusi	

## → DIENSTAG | 20. MÄRZ 2018

## Beteiligung neu machen

Moderation: Claudia Bosse

09:30	Begrüßung und Einführung	Claudia Bosse   Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung, TU München
09:45	DenkRaum 1 Erfolgreich beteiligen in Stadt und Land Moderation: Nina Kiehlbrei, Amt für Ländliche Entwicklung Niederbayern	Ideenwerkstatt Ruhstorf a.d. Rott Andreas Jakob   1. Bürgermeister Markt Ruhstorf a. d. Rott  Das soziale Dorf: Vielfalt verknüpfen Ulf Wöckener   Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie, Sachsen-Anhalt
	DenkRaum 2 Demokratie und Werte leben in Stadt und Land Moderation: Huberta Bock Amt für Ländliche Entwicklung Oberpfalz	"Also, wir haben uns ja grade noch gefehlt." – Wertedialoge im Dorf Florian Wenzel   Gesellschaftliches Institut München GIM
	DenkRaum 3 Neue Methoden durch Digitalisierung? Moderation: Marco Hölzel, Hochschule Augsburg	E-Partizipation – und keiner macht mit? Robert Zepic   Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, TU München  Bürgercockpit: Digitale Beteiligung auf kommunaler Ebene Markus Kerschbaumer   spatial services Salzburg
11:30	Lessons learned: Zusammenfassung der Denkräume	
12:00	Mittagspause	
	→ Partizipation der Zukunft Moderation: Silke Franke, Claudia Bosse	
13:15	Wie kann Beteiligung zukünftig gelingen? Expertenwerkstatt	
14:30	Zusammenfassung und Abschluss	Prof. Dr. Walter de Vries
15:00	Ende der Veranstaltung	



# Partizipation und Landmanagement: Beteiligung aus Sicht der Wissenschaft

Prof. Dr. Walter de Vries

Die 20. Münchener Tage sind in mehrfacher Hinsicht ein bemerkenswertes Ereignis. Zum 20. Mal trifft sich eine Vielzahl von Fachleuten, Politikern, Wissenschaftlern und Studenten, um wichtige und aktuelle Fragen des Landmanagements zu diskutieren. Aus der kontinuierlichen Teilnahme der unterschiedlichen Gruppen geht klar hervor, dass Herausforderungen und Dilemmata im Landmanagement an der Spitze der Gesellschaft stehen und dass Diskussionen, Erfahrungsaustausch und neue Ideen in diesem Bereich weiterhin unerlässlich sind. Nachhaltige Entwicklung ländlicher Regionen, Kooperation, Koordination und Kommunikation in und für ländliche Regionen und strategische Raumentwicklung in einem sich schnell verändernden gesellschaftlichen

Kontext sind einige der Themen, die mehr als einmal im Rahmen der Münchener Tage diskutiert wurden. Allerdings waren der Kontext und die spezifischen Herausforderungen jedes Mal anders, weil sich die Gesellschaft veränderte, und weil diese Änderungen schnell und unerwartet waren. Daher haben die Münchener Tage ihre Bedeutung in den letzten 20 Jahren nicht verloren.

Partizipation und bürgerschaftliches Engagement sowie dessen Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung wurden in früheren Veranstaltungen der Münchener Tage häufig angesprochen. Diese finden nicht automatisch statt, sondern müssen aktiv unterstützt werden und es bedarf einer Gemeinschaft, in der sich Politik, Verwaltung und Bürger gegenseitig vertrauen und die Rollen und Perspektiven des jeweils anderen erkennen. Die 20. Münchener Tage hatten zum Ziel, den nächsten Schritt in dieser Diskussion zu gehen und suchten eine weitere Verbindung zwischen Theorie und Praxis.

Theoretisch ist das Thema Partizipation gut erforscht. Partizipation ist ein Thema, das in vielen wissenschaftlichen Diskursen diskutiert und beschrieben wird, von Landmanagement (Uhlendahl 2015) bis zu E-Government (Scherer and Wimmer 2015), von Raumplanung



Prof. Dr. Walter de Vries

(Holtkamp 2018; Mackrodt 2014) bis zu Soziologie (Vetter and Remer-Bollow 2017) und Politikwissenschaften (Range and Faas 2016; Beck and Ziekow 2011). Daraus wird deutlich, dass die Rolle der Bürger und die Aktivität von Partizipation und Engagement disziplinäre Grenzen überschreiten. Insbesondere zählen bei der Bürgerbeteiligung nicht die Zahlen, sondern die Art der Beteiligung und die Gründe zur Beteiligung (oder nicht Beteiligung). Sowohl die aktive als auch die passive Beteiligung tragen dazu bei, Demokratie aufzubauen und eine sinnvolle Debatte darüber zu führen, was für künftige Generationen als richtig oder falsch gilt.

Die heutige Gesellschaft hat viele technologische Vorteile. Der Informationsfluss weltweit ist schneller geworden. Vor allem die jüngere Generation stützt sich zunehmend auf die neuen Medien, um Ansichten zu äußern und auf andere zu reagieren. Es ist einfach, Meinungen über Twitter oder Facebook zu äußern. Aber etwas mit dieser Meinung zu tun oder zu erreichen, ist nicht mehr einfach. Und es hat zu viel Individualismus geführt, zu neuen Herausforderungen für die soziale Gerechtigkeit zwischen den Generationen und zu einer neuen Erwartungshaltung. Die Menschen erwarten schnelle Antworten und schnelle Lösungen, weil die Sozialen Medien auch schnell sind.

Gleichzeitig haben sich auch die wirtschaftlichen Beziehungen verändert, teilweise aufgrund der gleichen Technologien. Schnelle Ergebnisse bedeuten auch kurzfristige Visionen oder Arbeitsverträge, die stark auf Projekten basieren, anstatt langfristige Ziele erreichen zu wollen. Dies betrifft die gleiche jüngere Generation in völlig entgegengesetzter Weise. Sie haben flexible Arbeitsverträge und leben in einer unsicheren und anonymen und individualisierten Welt. Solche gesellschaftlichen Veränderungen beeinflussen die individuellen Entscheidungen darüber, ob Zeit und Mühe in gemeinsame Themen investiert werden oder auf welche Weise demokratische Prozesse am besten beeinflusst werden können. Aus diesem Grund hat sich die Art der Beteiligung aufgrund des sich verändernden technologischen und gesellschaftlichen Umfelds, in dem wir leben, verändert.

Die 20. Münchener Tage zielten darauf ab, die Perspektiven und die Politik zu verstehen, Hintergründe und Zusammenhänge zu vergegenwärtigen und zukunftsgegenständliche Ansätze zu diskutieren. Um Veränderungen in der Partizipation zu verstehen, muss man zunächst verstehen, wie sich die äußere Umgebung verändert hat und wie die äußere Umgebung partizipative Prozesse beeinflusst. Dieser Einfluss manifestiert sich in zwei Kernvariablen: dem Grad, in dem gesellschaftliche Normen konvergieren oder divergieren, und dem Grad, in dem die neu entstehenden Normen neue gesellschaftliche und demokratische Prozesse generieren. Für die erste Variable stellen sich Fragen wie, ob es mehr, weniger oder andere normative und ideologische Ziele als vorher gibt, ob solche Normen zunehmend von größeren Gruppen in der Gesellschaft geteilt werden oder den demokratischen Diskurs zunehmend dominieren. Für die zweite Variable könnte man die Frage stellen, in welchem Ausmaß und an welcher Stelle oder auf welche Weise sich die Gesellschaft verändert. Das Messen und Verstehen beider Variablen erfordert einen gemischten Methodenansatz. Diese 20. Münchener Tage wenden daher mehrere Techniken an, um grundlegende Meinungen und Perspektiven zu sammeln. Eine Vielzahl von partizipativen Methoden, spekulative Sozial-Design-Workshops und offene Wissenskonstruktionstools wurden eingesetzt, um weitere Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Bürgerbeteiligung und -engagement neu gestaltet werden können und wie solche Prozesse in gesellschaftlichen und Governance-Strukturen durchgeführt werden können.

Insgesamt ist die Diskussion über Beteiligung im Landmanagement nicht abgeschlossen. Es wird wahrscheinlich weiterhin ein wichtiger Teil der Fach- und Wissenschaftsgemeinde bleiben, und es ist daher wahrscheinlich, dass es in Zukunft bei den Münchner Tagen immer wieder neu aufgenommen wird.

**LITERATUR**

Beck, K., and J. Ziekow. 2011. Mehr Bürgerbeteiligung wagen: Wege zur Vitalisierung der Demokratie: Springer.

Holtkamp, L. 2018. Bürgerbeteiligung an Planungsprozessen im Kontext der Energiewende aus der Perspektive kommunaler Entscheidungsträger. In Handbuch Energiewende und Partizipation: Springer, 125-142.

Mackrodt, U. 2014. Bürgerbeteiligung im urbanen öffentlichen Raum: Reflexionen über eine Neuerung in der Beteiligungspraxis: Hannover: Verlag der ARL-Akademie für Raumforschung und Landesplanung.

Range, J., and T. Faas. 2016. Politische Kultur, Bürgerbeteiligung und wissenschaftliche Evaluation. In Politik mit Bürgern-Politik für Bürger: Springer, 111-131.

Scherer, S., and M. A. Wimmer. 2015. Vertrauensförderung in E-Partizipation. Datenschutz und Datensicherheit-DuD 39 (5):295-302.

Uhlendahl, T. C. 2015. Bürgerbeteiligung zur Gemeindeentwicklung im ländlichen Raum-Möglichkeiten der Methodenkombination am Beispiel von Steinach im Kinzigtal. Raumforschung und Raumordnung 73 (2):133-143.

Vetter, A., and U. Remer-Bollow. 2017. Was sagt die empirische Partizipationsforschung zu Bürgerbeteiligung? In Bürger und Beteiligung in der Demokratie: Springer, 55-88.



# Der Wert der Demokratie: Beteiligung aus Sicht der Politik

Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser

Das Motto der Hanns-Seidel-Stiftung lautet „Für Demokratie, Entwicklung und Frieden“. Ein Schwerpunkt der Tätigkeit liegt, wie bei allen Politischen Stiftungen, in der Auslandsarbeit. Die Stiftung arbeitet mit staatlichen Institutionen und Partnern vor Ort zusammen und unterstützt sie im Aufbau demokratischer und partizipativer Strukturen. Eine stärkere Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen an politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen fördert nicht nur die soziale Gerechtigkeit, sondern auch politische Stabilität und wirtschaftliche Entwicklung.

In vielen Ländern wissen die Bürger gar nicht, welche Rechte sie haben und wie sie sich gegen Korruption, Missmanagement, Vertreibung oder gar Menschenrechtsverletzung wehren können. Fehlende soziale Gerechtigkeit und das Gefühl, an der Situation nichts ändern zu können, verringern die Motivation sich zu engagieren. Das verstärkt die Erosion des sozialen Zusammenhalts in der Gesellschaft zusätzlich. Daher gilt es, die Menschen vor Ort über ihre Rechte und Pflichten aufzuklären und zugleich politisches und soziales Engagement aufzubauen. In Lateinamerika unterstützt die Stiftung beispielsweise sogenannte Politikschulen, die junge Erwachsene über die Grundzüge eines demokratischen Regierungssystems informiert. Sie werden vor allem auch dazu ermuntert, Möglichkeiten der Mitsprache zu ergreifen und in konkreten Projekten Verantwortung für sich und ihre Gemeinschaft zu übernehmen.



Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser

Demokratie braucht Bildung, Demokratie braucht Beteiligung und Demokratie muss gelebt werden. Das gilt nicht nur für das Ausland, sondern natürlich auch hierzulande. Die Bedeutung der Bürgerbeteiligung wird insbesondere in Wahljahren offensichtlich: Wie viele Bürger beteiligen sich? Wie viele haben überhaupt ein Interesse an Politik? Welche Informationskanäle nutzen sie? Welche Themen interessieren sie?

Um genau das zu erfahren, hat die Hanns-Seidel-Stiftung kurz nach der Bundestagswahl von der „Forschungsgruppe Wahlen Telefonfeld“ eine empirische Umfrage durchführen lassen<sup>1</sup>. Jeder zweite Wahlberechtigte in Bayern hat demnach ein ausgeprägtes Interesse für Politik im Allgemeinen. Und dies gilt auch für Kommunalpolitik und zwar unabhängig, ob die Befragten in kleinen Ortschaften oder in Großstädten wohnen.

Die Auslegung des Themas der Veranstaltung spricht die Bürgerbeteiligung auf allen Ebenen an – von der Bürgerbeteiligung in den Gemeinden und Städten vor Ort bis hin zur Partizipation auf überregionaler Ebene, wenn es etwa um größere Infrastrukturvorhaben geht. Sicherlich gibt es Handbücher, Checklisten und Seminare für eine erfolgreiche Bürgerbeteiligung. Doch einfach ist sie deswegen noch lange nicht. Jeder, der sich als verantwortlicher Politiker, Beamter oder Planer auf Beteiligungsverfahren eingelassen hat, weiß, wie schnell Kritik und Protest gegen geplante Vorhaben aufkommen können. Da entsteht auch schnell der Eindruck einer regelrechten Protestkultur. Aber das ist zu kurz gegriffen. Wir müssen uns mit der Wahl der Beteiligungsmethoden und den Motiven der Bürger näher auseinandersetzen, aber auch mit gesamtgesellschaftlichen Veränderungen. Hervorzuheben ist dabei die Digitalisierung mit ihren Social Media-Angeboten, die die Art, wie wir kommunizieren und uns binden, verändert haben<sup>2</sup>. Entwicklungen, mit denen sich auch die Hanns-Seidel-Stiftung auseinandersetzt und inzwischen ein eigenes Referat „Digitalisierung und Politik, Medien“ eingerichtet hat.

Ich freue mich, dass die Tagung all diese Aspekte aufgreift und bin gespannt auf ihre Analysen, Erfahrungen und Lösungsansätze. Vielleicht können wir hier auch bereits ein Stück weit Ideen entwickeln, die dem Koalitionsvertrag der Bundesregierung entsprechen: denn dort ist nachzulesen, dass eine „Expertenkommission Vorschläge erarbeiten soll, ob und in welcher Form unsere bewährte parlamentarisch-repräsentative Demokratie durch weitere Elemente der Bürgerbeteiligung und direkter Demokratie ergänzt werden kann“<sup>3</sup>. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und uns zwei fruchtbare Tage mit verwertbaren Erkenntnissen.

1  
Hanns-Seidel-Stiftung (Hg.):  
Einstellungen zur Politik. München, 2018

2  
Siehe Publikation Franke/ Magel:  
Digitalisierung – neue Plattformen für  
Beteiligung und Demokratie? = Argu-  
mente und Materialien zum Zeitgesche-  
hen Nr. 108 der Hanns-Seidel-Stiftung,  
München 2018.

3  
Koalitionsvertrag 2018, S. 163, Punkt „XIII.  
Zusammenhalt und Erneuerung – Demo-  
kratie beleben.. 1. Bürgerbeteiligung“

# Das Prinzip Hoffnung: Beteiligung aus Sicht der Verwaltungspraxis

Dr. Ekkehard Wallbaum

Der deutsche Philosoph Ernst Bloch lehrte nach dem Krieg in Leipzig. Er war wohl ein „linker“, marxistischer Philosoph. Nach seiner Emeritierung 1957 siedelte er, mittlerweile im Osten mundtot gemacht, nach Tübingen über. Ihm darf man das „Prinzip Hoffnung“ zuordnen.

Was er beschrieb, ist wohl komplexer als das, was umgangssprachlich gemeint ist, wenn vom „Prinzip Hoffnung“ die Rede ist. Blochs Werk lässt sich aber in Bezug setzen zum Thema Bürgerbeteiligung. Bloch bringt zum Ausdruck,

dass ohne Religionen oder auch ohne Diktatoren und allgemein ohne klare Vorgaben nach dem „Wohin soll es gehen?“, viele Menschen unsicher sind. Sie haben eine gewisse Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft. Durch Handeln, durch Gestalten, durch Neues schaffen ließe sich diese „Angst“ oder „Scheu“ aber überwinden. Wenn also Menschen ihre Zukunft, ihr Umfeld, ihre Verhältnisse gestalten und dabei für sie selbst spürbare Wirkungen, Veränderungen erzielen, dann verlieren sie die Scheu und sind engagiert, sie entscheiden, sind aktiv. Oder um die Begriffswelt des „Prinzips Hoffnung“ zu benutzen:

Menschen entscheiden über ihr Handeln,  
über ihre Taten, wenn sie die Hoffnung  
haben, dass ihre Entscheidungen zum  
Besseren beitragen, zum Besseren führen.

Verlieren die Menschen aber das Gefühl, dass ihre Entscheidungen etwas bewirken, kehrt die Scheu oder auch ein gewisses Phlegma zurück. Das lähmt die Entwicklung.



Dr. Ekkehard Wallbaum

## Beteiligung braucht echte Wirkung

### EIN PAAR EINFACHE BEISPIELE

#### » Wahlen und Wahlbeteiligungen:

Wenn es egal ist, wem man seine Stimme gibt und es kommt im Ergebnis doch dasselbe heraus, zeigt die eigene Entscheidung keine Wirkung. Solche Erfahrungen tragen zu sinkenden Wahlbeteiligungen bei.

#### » Genehmigungsverfahren:

Finden Beteiligungsprozesse statt und die Hinweise und Sorgen der Beteiligten werden (obwohl deutlich artikuliert und durchaus umsetzbar) nicht berücksichtigt, entsteht Unmut. Fragt man Bürger zum Beispiel zu einem Großbauprojekt und sie geben zu erkennen, dass sie das Projekt nicht unterstützen und dann wird das Projekt aber doch „durchgezogen“, führt das selbst in heutiger Zeit zu Tumult und Krawall, auch auf den Straßen.

Auf lange Sicht führt Bürgerbeteiligung ohne erkennbare Wirkung dazu, dass diese Möglichkeiten nicht mehr wahrgenommen werden. Alibi-Beteiligungen frustrieren und schaden der sozialen Seite der nachhaltigen Entwicklung, oder schlicht ausgedrückt: zerstören Engagement. „Besser keine Bürgerbeteiligung bei fehlenden Umsetzungsmöglichkeiten!“ Wenn Bürgerbeteiligung erfolgt, müssen die Ergebnisse berücksichtigt werden. Bürgerbeteiligung sollte auf Vorgänge und Inhalte begrenzt werden, in denen durch Bürger etwas zu entscheiden, zu gestalten ist.

## Entscheidungsbefugnisse für die Kommunalpolitik

Aktionsgruppen und Initiativen werden aus Brüssel, Berlin oder aus der jeweiligen Landeshauptstadt gefördert. Gerne treten EU-, Landes- oder Bundesvertreter auf und übergeben Bescheide. Ortschafts- oder Gemeinderäte, Bürgermeister oder Landräte werden

nicht mit einbezogen, die Basis wird an ihnen vorbei gefördert. Das Überspringen kommunaler Politiker und Verwaltungen reduziert aber die Handlungsspielräume der Kommunalpolitik. Gemeinderäte und Bürgermeister sind Menschen, die gewählt wurden, um Entscheidungen für die Kommune zu treffen. Sie dürfen weder durch Aktionsgruppen und der Förderpraxis noch durch Beteiligungsverfahren ihrer Funktionen enthoben werden. Das führt dazu, dass sich keine Kandidaten mehr aufstellen lassen und das führt zu Demokratieverlust.

### Fazit

Die gestaltende Kraft von Bürgerengagement und die Notwendigkeit von Beteiligung für eine nachhaltige Landentwicklung stehen außer Frage. Aber diese müssen sich auf Fragen konzentrieren, in denen Bürger Wirkung erzielen und echte Entscheidungen fällen können. Kompetenzen anderer, zum Beispiel der Kommunalpolitik und -verwaltungen dürfen nicht ignoriert werden.

„Die Wurzel der Geschichte aber ist der arbeitende, schaffende, die Gegebenheiten umbildende und überholende Mensch.“

SAGEN WIR:  
DER AKTIVE BÜRGER

„Hat er sich erfaßt und das Seine ohne Entäußerung und Entfremdung in realer Demokratie begründet,...“

SAGEN WIR:  
ER STEHT NICHT UNTER ZWÄNGEN

„.... so entsteht in der Welt etwas, das allen in die Kindheit scheint und worin noch niemand war: HEIMAT.“

---

Aus: Ernst Bloch, Das Prinzip Hoffnung  
(Bd. 3, Frankfurt am Main 1973, S. 1628).

# Was ist los in unserer Gesellschaft?

18  
**Eigensinn statt Gemeinsinn?**  
**Anmerkungen zu einer Gesellschaft im Wandel**  
Dr. Michael Weigl

21  
**Im Gespräch: Kirche und Politik,**  
**Wissenschaft und Praxis**

# Eigensinn statt Gemeinsinn?

## Anmerkungen zu einer Gesellschaft im Wandel

Dr. Michael Weigl

### Zeit des Wandels und des Übergangs

Gesellschaften befinden sich immer im Wandel. Die Indizien jedoch, die darauf hinweisen, dass die gefühlte Dramatik des aktuellen gesellschaftlichen Wandels mehr ist als nur ein diffuses Bauchgefühl, sind erdrückend. Spinnt man die These vom medialen Wandel als Voraussetzung systemischen Wandels weiter, muss die Erfindung von Fernsehen, Radio und zuletzt vor allem des Internets einen Niederschlag finden. Einen Niederschlag finden in der Art und Weise, wie die Gesellschaft denkt, sich organisiert und schließlich auch politisch ausdrückt.



Dr. Michael Weigl

Wir glauben uns mittendrin in dieser Entwicklung des Neuen, tatsächlich aber stehen wir – für diese Prognose muss man kein Prophet sein – erst an ihrem Anfang. Daran, dass sich Gesellschaft und Politik verändern werden, sie sich radikaler verändern werden als wir uns das heute vorstellen können, kann es kaum Zweifel geben. Noch aber gründet unsere Vorstellung von Demokratie, unser gesamtes politisches Denken auf einer Zeit, da es noch keine Social Media, kein Fernsehen, ja noch nicht einmal ein Telefon gab. Politische Philosophen wie Machiavelli, Hobbes, Locke oder Rousseau haben einst das Alte Denken des Mittelalters und der Antike transformiert oder gar überwunden und das Denken an die Zeit nach der Erfindung des Buchdrucks angepasst. Eine solche revolutionäre Anpassung des politischen Denkens steht uns – in der Zeit nach der Erfindung des Telefons, des Fernsehens und des Internets – noch aus.

### Beteiligung, richtig gemacht, als Chance für den Wandel

Aktuell erleben wir eine Zeit des Übergangs, in der sich das Neue schon andeutet und erste Wirkung zeigt, sich aber noch nicht des Systems

bemächtigt hat. Aktuell zu beobachtende Prozesse der Emanzipation von der Repräsentation zwingen dazu, Demokratie partiell neu zu denken, nicht aber mit ihr zu brechen. Der Vertrauensverlust in die meisten der politischen Institutionen und ihre Akteure ist eklatant und weder auf Deutschland noch auf eine spezifische gesellschaftliche Schicht beschränkt. Die Forderung nach einer immer stärkeren unmittelbaren Beteiligung der Bürger an allen Entscheidungen strebt im Kern nach dem Ich, also nach der Durchsetzung von Individual- und Partikularinteressen, nicht nach dem Wir. Beteiligung so zu organisieren, dass sie trotz dieser ihr zugrunde liegenden zentrifugalen Kraft zentripetal wirkt, dass sie also Gemeinschaft stiftet, statt Gemeinschaften auseinander zu dividieren, ist demnach die große Herausforderung. Beteiligung ist demnach notwendig, richtig organisiert aber auch Chance. Mehr Beteiligung meint eben nicht automatisch mehr (bessere) Demokratie und mehr Gemeinsinn. Richtig organisiert aber kann sie den Wandel begleiten und gesellschaftliche Fliehkräfte bändigen.

### Demokratie – ein anspruchsvolles Konzept

Die Notwendigkeit, bürgerschaftliche Beteiligung neu zu denken, sieht sich in Zeiten des Übergangs konfrontiert mit verschiedenen Herausforderungen, deren Wurzeln im Ringen zwischen Alt und Neu zu sehen sind. Demokratie meint, miteinander zu sprechen, aufeinander zu hören, sich gegenseitig ernst zu nehmen, den Konsens zu wollen und Ergebnisse zu akzeptieren, auch wenn sie dem eigenen Willen widersprechen. Demokratie ist so nicht nur ein mühsames Geschäft, das viel Geduld und Engagement erfordert, sondern auch ein höchst anspruchsvolles Konzept, das die Fähigkeit zur Empathie und zum Verzicht voraussetzt. Alle diese Schlüsselkompetenzen sind aktuell unter Druck geraten:

» **Geduld** ist in unserer schnelllebigen Zeit ein Gut von immer geringerem Wert. Die Öffentlichkeit verlangt einerseits nach Maßnahmen, die wohl durchdacht sind, und angemessen

unter Beteiligung möglichst vieler ausgehandelt wurden. Gleichzeitig verlangen die neue Medienlogik der Echtzeit, die immer geringere Aufmerksamkeitsspanne der Menschen und auch die gestiegene Verwundbarkeit der Systeme aufgrund zugenommener Interdependenzen nach immer rascheren Lösungen, möglichst heute und nicht erst morgen. Für die Diskussion um neue Beteiligungsformate stellt sich vor diesem Hintergrund unter anderem die Frage, welche Themen überhaupt für eine breite Aushandlung unter Beteiligung der Bürger geeignet sind bzw. welches Ziel mit diesen Formaten verfolgt wird. Die Situation, dass eine Aushandlung angestoßen wird, dann aber doch sehr schnell von der Politik entschieden werden muss, würde beispielsweise Enttäuschungen und die Klage, dass die Beteiligung nur inszenatorisches „Feigenblatt“ ohne Wert war, geradezu provozieren.

» **Engagement** dagegen ist „in“ – aber nur bei einem Teil der Gesellschaft. Tatsächlich bringen sich viele Bürger engagiert in die Gesellschaft ein. Jedoch ist dieses Engagement bei den meisten nur zeitlich begrenzt, durch einen spezifischen Anlass motiviert und außerdem vom Grad der persönlichen Betroffenheit abhängig. Wie also schafft man es, nicht nur einen kleinen Teil von Bürgern zu erreichen und in die lokale Gemeinschaft zu integrieren? Wie kann es gelingen, Bürger über einen spezifischen Anlass hinaus zu Mitarbeit und Beteiligung in kommunalpolitischen Kontexten zu motivieren?

» Schließlich sind auch Werte wie **Empathie und Verzicht** in Zeiten der Egoismen und der stetigen Optimierung unserer Selbst nicht gerade „en vogue“. Dass das Internet zumindest bislang keine qualitative Verbesserung der demokratischen Diskussionskultur gebracht hat, so wie anfangs erhofft, haben inzwischen selbst Verfechter deliberativer Demokratietheorien ernüchtert konstatiert. Die Konsensfähigkeit der Gesellschaft lässt augenscheinlich nach. Wie aber kann dann eine Beteiligung funktionieren, deren Ziel eine solche Kompromissuche im Ausgleich verschiedener

Partikular- und Individualinteressen ist? Wie müssen Beteiligungsformen organisiert sein, dass eine breite Akzeptanz der Ergebnisse garantiert werden kann oder zumindest wahrscheinlich ist?

### Neue Formen und übergeordnete Ziele

Die Suche nach neuen Beteiligungsformen auch im Kommunalen und ihre Etablierung ist dringend notwendig. Dieser Prozess wird mühsam sein und von manchen Friktionen begleitet werden. Ihn zu unterlassen aber würde bedeuten, den Wandel zu verschlafen und noch größere Verwerfungen zu riskieren. Beteiligung aber, die nur um der Beteiligung willen realisiert wird, ohne Antworten auf solche wie die eben aufgeworfenen Fragen zu geben, wird nur einen kurzzeitigen, keinen nachhaltigen Effekt haben.

Noch besteht die Chance, sich langsam, evolutionär an das neue Revolutionäre, das da kommt, anzupassen. Nicht nur zu reagieren, sondern zu agieren. Nicht nur getrieben zu werden, sondern das Neue selbst aktiv zu gestalten. Dazu aber gehört auch, sich die Frage zu stellen, was wir eigentlich wollen. In welcher Gesellschaft wollen wir leben, wie soll die Demokratie der Zukunft ausschauen? Beteiligung sollte kein Selbstzweck sein. Sie sollte einem übergeordneten Ziel dienen. Sie sollte wertegeleitet, nicht von Aktionismus getrieben sein.



### Im Gespräch Kirche & Politik, Wissenschaft & Praxis Eindrücke der Diskussion



# Beteiligung neu denken

23  
**miteinander weiter denken!**  
Roland Gruber

28  
**Partizipative Demokratie, Experimente  
wagen: Bürgerräte in Vorarlberg**  
Dr. Kriemhild Büchel-Kapeller

31  
**„Streitet Euch!“  
Vom Umgang mit Parolen und Populismus**  
Florian Wenzel

34  
**Richtig kommunizieren bei Planung und Bau**  
Prof. Dr. Elisabeth Krön

36  
**Mediation und Partizipation:  
Fortschritt für festgefahrene Projekte**  
Dr. Piet Sellke

38  
**Ein zauberhafter Perspektivwechsel:  
die etwas andere Zusammenfassung des Tages**  
Gaston Florin

# miteinander weiter denken!

Roland Gruber

Österreichs mehr als 2000 Gemeinden und Städte investieren jedes Jahr viele Milliarden Euro. Ein großer Teil davon fließt in die Errichtung von Gebäuden und Freiräumen. Damit sind die Kommunen einer der größten Bauherren im Land und tragen wesentlich zur Gestaltung des Lebensraums und damit zur Lebensqualität der Menschen bei. Bei diesem Bauvolumen soll es jedoch nicht nur um das simple Erfüllen von Raumprogrammen gehen. „Beim Bauen muss sich mehr bewegen als nur die Baumaschinen“, brachte es Klaus Unterweger, der langjährige Bürgermeister von Kals am Großglockner auf den Punkt. Was vordergründig als Bauaufgabe gesehen wird, kann sich sehr rasch zu einem von

den Bürgern getragenen Prozess entwickeln, der durch seinen umfassenden Betrachtungs- und Problemlösungsansatz sämtliche essenziellen kommunalen Belange umfasst. Denn Baukultur wirkt als Katalysator und sorgt für eine beispiellose Dynamik.

Deshalb ist es sinnvoll, die Bürgerschaft vom ersten Akt der Ideenfindung bis zur konkreten Umsetzung als Experten für den eigenen Ort aktiv in die räumliche Veränderungsarbeit einzubeziehen. Sie kennen ihre Gemeinde oder Stadt am besten und haben vielfach sehr gute und zukunftsweisende Ideen, die eine wesentliche Basis für nachhaltige Lösungen und breite Akzeptanz vor Ort sind.

Eine Grundvoraussetzung ist dabei eine professionelle Begleitung, die sich im besten Fall aus einem interdisziplinären Team unterschiedlicher Fachrichtungen zusammensetzt. Das bedeutet für den klassischen Planungsprozess eine große Herausforderung. Die Aufgaben der Architekten als Objektplaner und die der Raum- und Stadtplaner als Verfasser von Flächenwidmungsplänen müssen um die Tätigkeitsfelder der Stimulation, Moderation, Ideensammlung und Ideentransformation sowie der Kommunikation im Vorfeld von konkreten Aufgaben erweitert werden.



Roland Gruber

Für erfolgreiche Beteiligungsprozesse sind Formate zu entwickeln, die die ausgetretenen Pfade verlassen und wo die Bevölkerung anders als gewohnt zum mitdenken und mitarbeiten motiviert wird. Die klassische Abendveranstaltung mit Flipchart im Kultursaal und Brötchen mit Majonäse als Ausklang ist ein Auslaufmodell. Sie lockt heutzutage niemanden mehr hinter dem Ofen bzw. vom TV oder Tablet hervor. Es braucht echte Wertschätzung der Bürgerbeteiligung in einer lustvollen und spannenden Atmosphäre. Die Aktivierungswerkzeuge reichen dabei von besonderen künstlerischen Interventionen im öffentlichen Raum bis hin zur Aufmerksamkeits-erzeugung in der medialen und digitalen Welt. Der gemeinschaftliche Ideenfindungsakt in der Folge soll transparent, prozesshaft und gemeinschaftlich erfolgen. Er muss kurzweilig, spannend und offen sein, damit ernsthaft mitgewirkt werden kann.

Diese Mitwirkung wiederum fördert das Vertrauen, die Akzeptanz und die Identifikation mit der künftigen räumlichen Lösung für den eigenen Ort. Die Planenden, die solche Entwicklungsprozesse leiten, müssen authentisch und natürlich sein, sich ehrlich verhalten und nichts vorgaukeln. Und eine ordentliche Portion Humor ist immer sehr förderlich. Für uns sind zum Beispiel Mütze, Bier und Suppentopf wichtige alltägliche Bausteine, auf die wir in der Beteiligungsarbeit mit der nonconform ideenwerkstatt gerne zurückgreifen, um die Hemmschwelle zu überwinden und der Kreativität der Bürgerinnen und Bürger auf die Sprünge zu helfen.

Wir spüren aber, dass bei den Verantwortlichen in den Kommunen eine gewisse Grundangst vor Öffentlichkeitsbeteiligung vorherrscht. Diese ist oftmals durch negative Erfahrungen entstanden: Es ist aufwendig und langwierig mit den Bürgern zu arbeiten, es kommen ohnehin immer nur dieselben „Quotenbürger“ und eher die 45plus Generation zu den Veranstaltungen, es kommt nicht allzu viel Konkretes heraus und meist nur Minimalkompromisse und außerdem werden Unmengen an Papier und das meist für die Schublade produziert. Und das ganze kostet auch noch eine Menge Geld, so die Vorurteile, die natürlich sehr ernst zu nehmen sind.

### WOHER KOMMT DIESE SCHLECHTE STIMMUNG FÜR BÜRGERBETEILIGUNG?

Einerseits gibt es zu allgemeine Aufgabenstellungen zu allem und nichts, es fehlt an der Abgrenzung des Arbeitsgebietes für die Mitbestimmung. Und der Beteiligungsprozess zieht sich wie ein Germteig viel zu lange, oft über Monate, sogar Jahre. Da vergeht einem schnell die Lust und Motivation.

### UND WIE BEKOMMT MAN GUTE STIMMUNG FÜR BÜRGERBETEILIGUNG?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sich konkrete Lösungen in einem gemeinschaftlichen Verdichtungsakt, an mehreren hintereinander folgenden Tagen und unmittelbar auf Herz und Nieren geprüft, am besten erzielen lassen. Das fördert die notwendige Motivation der Menschen, sich zu beteiligen. Da kann das gemeinsame Suppenkochen und Suppenessen und gleichzeitig Ideen spinnen und Zukunft entwickeln viele Knoten lösen und macht noch dazu Spaß und es schmeckt gut. Ein partizipativer Prozess darf nicht langweilig werden, sondern muss Lust machen und voller Leidenschaft sein. Es muss ein Erlebnis für alle Beteiligten sein. Die Menschen engagieren sich schließlich ehrenamtlich für die Zukunft ihres Ortes. Die Planenden bekommen für die Arbeit ein Honorar und müssen sich deshalb um eine gute Arbeitsatmosphäre kümmern.



Abb. 1: Erzeugen von Stammtischatmosphäre: Bier und Suppe sind wesentliche Bestandteile beim gemeinsamen Zukunft Entwickeln in den Orten (Foto: nonconform)

### WORAN PARTIZIPATIONSPROZESSE SCHEITERN KÖNNEN?

Wenn zum Beispiel der Rahmen für die Beteiligungsarbeit nicht streng genug abgegrenzt und klar kommuniziert ist oder wenn es nicht gelingt, von einzelnen Ideen auf die wahren Bedürfnisse dahinter zu kommen. Aber auch wenn die Führungskräfte in einer Gemeinde nicht hinter der Bürgereinbeziehung stehen. Und natürlich dann, wenn Partizipation als Legitimation eines fertigen Projektes aus der Schublade dienen soll. Alles schon erlebt.

### UND WIE SIE GELINGEN?

Es geht um eine Ergebnisoffenheit in einem klar definierten Rahmen. Dann lässt sich wunderbar arbeiten und es lassen sich auch breit akzeptierbare Ergebnisse erzielen.

## Feine Räume durch coole Prozesse

Mit jeder Bauaufgabe, mit jedem gestalterischen Eingriff in eine Gemeinde, eine Stadt, eine Schule eröffnet sich eine Reihe von Chancen zur umfassenden Verbesserung der Lebensqualität, die es von den Verantwortlichen der Orte wahrzunehmen gilt. Vorbildlich gelebte Baukultur verwertet diese Chancen bestmöglich, bezieht die Menschen frühzeitig und umfassend ein und dadurch profitieren die dort lebenden und arbeitenden Menschen.

Und genau das ist es, was wir uns als Architekturbüro zur Aufgabe gemacht haben. Aber eigentlich sind wir ja gar kein Architekturbüro. Für uns ist Architektur nicht nur das Planen und Realisieren neuer Gebäude, sondern viel mehr. Wir sind bestrebt, durch coole Prozesse auch feine Räume entstehen zu lassen, die gutes Leben ermöglichen. Das klingt vielleicht etwas hochgestochen, was heißt das konkret in der Praxis? Unsere Arbeitsweise zeichnet sich dadurch aus, dass wir bereits frühzeitig in den Planungsprozess involviert werden – meist noch bevor eine konkrete Bauaufgabe oder das Raumprogramm feststeht. Und dafür haben wir ein gemeinschaftliches Planungsinstrument kreiert, das die Aufgabenstellung unter

größtmöglicher Miteinbeziehung der Bürgerinnen und Bürger von der Ideensuche bis zur Umsetzung betreut um gemeinsam Zukunft zu gestalten. Dieses Vorgehen macht überall Sinn, wo es konkrete Bauvorhaben oder nicht zufriedenstellende Raumsituationen gibt. Die Herausforderungen liegen am Tisch: Ob das der Umgang mit Leerständen in Orts- und Stadtzentren ist, Nachverdichtungen in städtischen Quartieren oder die Adaptierung von in die Jahre gekommenen Schulstandorten mit zeitgemäßer Pädagogik inklusive der räumlichen Anpassung. Wir haben mit der nonconform ideenwerkstatt ein alternatives Planungsmodell mit Öffentlichkeitsbeteiligung entwickelt, das dann angewendet werden kann, wenn die klassischen Planungsmethoden versagen.

## Nach drei Tagen ist alles anders! nonkonformes Arbeiten in der Realität

In einem Satz formuliert, könnte man sagen: Nach drei Tagen ist alles anders! Wir entwickeln an Ort und Stelle, gemeinsam mit allen Beteiligten und mit einer gehörigen Portion Humor in nur drei Tagen innovative, wertbeständige Raumkonzepte für Gemeinden, Städte und Schulen. Dazu bauen wir vor Ort ein Pop-Up Büro mit besonderer Werkstattatmosphäre auf und laden ganz nach unserem Motto „miteinander weiterdenken“ alle Bürgerinnen und Bürger herzlich ein, ihre Visionen für ein geplantes Bauvorhaben einzubringen. Die vielfältigen Ideen aus der Bevölkerung gilt es dann zusammenzufassen. Wenn sich die Leute mit ihrer Grundidee in einem Szenario wiederfinden, dann stehen sie viel eher hinter einem Projekt, unterstützen es und bringen vieles in Bewegung. Das ist wie bei einem Mehrfruchtsaft. Die verschiedensten Obstsorten werden ausgepresst und zusammengemischt. Aber erst die richtige Mixtur macht ein köstliches Getränk daraus. Wir mixen sozusagen den Zaubertrank für die Umsetzung aus den Zutaten der Bevölkerung.



Abb.02: Alle Bürgerinnen und Bürger von Jung bis Alt sind eingeladen, den Ideen für die Zukunft ihrer Orte freien Lauf zu lassen (Foto: nonconform)

### „ENDLICH TREFFEN WIR UNS WIEDER AM DORFPLATZ UND NICHT MEHR NUR AUF DEM FRIEDHOF“

Um als Beispiel die Schaffung lebendiger Ortsmitten herauszugreifen: Neben preisgekrönten Vorzeigeorten wie Blaibach im Bayerischen Wald oder Memmingen im Allgäu gibt es mittlerweile zahlreiche anderen Orte, an denen wir einen Beitrag zur Belebung der Ortsmitte leisten durften – Krapfen backen statt Donut: In den Oberpfälzer Gemeinden Perlesreut und Berggau bekommen neue Formen für Wohnen eine wichtige „Marmeladenfunktion“, in Ruhstorf in Niederbayern wird ein leerstehendes Wirtshaus am Dorfplatz zu einem Multifunktionsort für Seminare, Kulinarik und temporäres Wohnen. In Illingen im Saarland entwickelt sich auf dem Gelände einer ehemaligen Wurstfabrik mitten im Stadtzentrum eine sehr vielfältige Krapfenfüllungsmischung aus Wohnen für Jung, Alt und Menschen mit Beeinträchtigung, Einkaufen, Büros & Gewerbe, Kultur und Freiräumen für Marktflächen und Flanieren. Im nordrhein-westfälischen Arfeld ersetzt ein nutzungsoffenes Bürgerhaus als neue Drehscheibe für die Bevölkerung eine alte Schuhleistenfabrik und im bayrischen Kolbermoor wird der Krapfen-Effekt sehr aktiv gelebt, weil hier nicht nur das Zentrumsareal einer ehemaligen Baumwollspinnerei ein überregionales Leuchtturmprojekt für Umnutzung wurde, sondern auch die Stadt kontinuierlich Impulse setzt, um ein lebendiges Stadtzentrum zu schaffen.



Abb.03: In der vorbereiteten Werkstattatmosphäre geht das gemeinsame Arbeiten locker von der Hand und macht Freude. (Foto: nonconform)

All diese Orte sind dabei, den Turn-Around zu schaffen. Die Verantwortlichen haben die Tragweite erkannt und auf den Krapfen-Effekt gesetzt, das heißt die volle Konzentration auf die langfristige Entwicklung eines modernen und nutzungsvielfältigen Orts- und Stadtkerns gelegt. Dabei werden spannende Projekte mit höchster baukultureller Qualität umgesetzt. „Endlich treffen wir uns wieder am Dorfplatz und nicht mehr nur auf dem Friedhof“, so eine ältere Dame bei der Eröffnung des neuen Ortszentrums in Fließ, Tirol, wo die Gemeinde nicht nur mit dem Baukulturgemeinde-Preis sondern auch mit dem Hauptpreis für europäische Dorferneuerung 2016 ausgezeichnet wurde.



Abb.04: Die Ideen aus der Bevölkerung werden live und vor Ort in ein Entwicklungskonzept übersetzt (Foto: nonconform)

## Ausgetrampelte Wege verlassen

Diese Live-Arbeitskultur inmitten der Bürgerschaft ist ein ständiges Navigieren zwischen heute und morgen, zwischen Visionen, Umsetzungspragmatismus und zwischen wichtigen Details und dem großen Ganzen, das wir ständig im Auge haben müssen. Wir sind als Team dabei Lehrer und Schüler gleichzeitig. Wir sind von der leidenschaftlichen Neugier getrieben, gemeinsam mit den handelnden Personen eines Ortes Konventionen zu brechen und Neues auszuprobieren und damit ein Stück gutes Leben für die nächsten Generationen zum Durchbruch zu verhelfen.

Seit dem Jahr 2006 sind im Rahmen der nonconform ideenwerkstatt in mehr als 80 Orten in Deutschland und Österreich Projekte beziehungsweise Projektinitiativen entstanden, die exemplarisch vorzeigen, wie durch die „etwas andere“ Einbindung der Bürgerinnen und Bürger, der Nutzerinnen und Nutzer in die räumliche Zukunftsentwicklung außergewöhnliche Ergebnisse erzielt werden konnten. Die Bandbreite reicht dabei von der Neuprogrammierung einzelner Gebäude, über die Umgestaltung von dörflichen und städtischen Ensembles und Quartieren bis hin zu ganzen Gemeindegebieten oder Stadtteilen.

## Beteiligung will gelernt sein: Die nonconform Akademie

Nahezu kein Planungsprojekt, in dem die Einbindung der späteren Nutzer nicht eingefordert wird. Gerade für Architekten, Stadt- und Landschaftsplaner werden, neben Kenntnissen zur prozesshaften Arbeit, die Auseinandersetzung mit betroffenen Nutzern und deren Bedürfnissen sowie Fingerspitzengefühl und Wertschätzung von immer zentralerer Bedeutung. Zeitgemäße Verfahren erfordern daher einen sensiblen Umgang mit Methoden und Akteuren. Zusätzlich verlangt die Arbeit mit Laien gut verständliche und greifbare Moderations- und Vermittlungsmethoden für räumliche Aufgaben und Entscheidungsfindung.

Gutes Handwerkszeug, richtig eingesetzt, ist Voraussetzung dafür. Das Team von nonconform hat das Know How von fast 15 Jahren „etwas anderer Beteiligungskultur“ aufbereitet und die nonconform Akademie ins Leben gerufen. Sie richtet sich an Architekten, Stadtplaner, Projektsteuerer und Akteure der öffentlichen Verwaltung und der Politik sowie an Studierende diverser Fachrichtungen, die neue Wege partizipativer Planungsprozesse kennen lernen, trainieren und vertiefen möchten. Sie erfahren, wie ein transparenter und innovativer Prozess in Bezug auf räumliche Entwicklungsaufgaben gestaltet und erfolgreich durchgeführt wird und erlernen die dazu maßgeblichen Methoden und Techniken aus Kommunikation, Moderation und Vermittlung.

Interaktive Werkstätten mit unterschiedlichen Formaten, Impulsen, Gruppenarbeiten, Diskussionsrunden und gemeinsam erarbeiteten Praxisbeispielen ermöglichen theoretisches Verstehen genauso wie praxisnahes Ausprobieren und Einüben des Beteiligungshandwerks. Die vier Bausteine „Alles im Blick“, „Entspannt im Prozess“, „Sicher am Steuer“ und „Überzeugend im Konzept“ können flexibel und je nach Bedarf zusammengestellt werden. Für Eilige gibt es die Kompaktvariante als Einstiegs paket. Seit 2018 ist die nonconform Akademie geöffnet und für alle Interessierten zugänglich. Mehr Informationen unter [www.nonconform-akademie.at](http://www.nonconform-akademie.at).

# Partizipative Demokratie, Experimente wagen: Bürgerräte in Vorarlberg

Dr. Kriemhild Bücher-Kapeller

## Was ist ein Bürgerrat?

Der Bürgerrat (engl. auch Wisdom Council) ist ein mehrstufiges, flexibles Partizipationsverfahren und setzt sich in der Regel aus zwölf bis fünfzehn zufällig ausgewählten Personen zusammen. Um die Heterogenität der Gesellschaft im Bürgerrat abzubilden, wird auf eine angemessene Verteilung der verschiedenen Altersgruppen, Geschlecht und Wohnort geachtet.

„Die Zufallsauswahl ermöglicht eine sachorientierte und unbeeinflusste Meinungsbildung“, so Prof. Hans J. Lietzmann, Leiter der Forschungsstelle Bürgerbeteiligung an der Universität

Wuppertal.<sup>1</sup> Aufgrund der Zufallsauswahl steht bei den Teilnehmenden das Einbringen ihres Alltagswissens im Vordergrund und sie müssen nicht über eine spezielle Expertise oder Qualifikationen verfügen.

In Vorarlberg haben seit 2006 mehr als 30 kommunale und regionale Bürgerräte zu den verschiedensten Themen stattgefunden, wie zum Beispiel: Leben und älter werden in Götzis – worauf kommt es an? Wie kann die hohe Lebensqualität in der Gemeinde erhalten werden? Was brennt Vorarlberg unter den Nägeln? Wie gelingt gute Nachbarschaft? Wie können wir die Energieautonomie realisieren? Wie können wir die Innenstadt beleben? Wie sieht eine zukunftstaugliche Bildung aus?

Mit der Verankerung der partizipativen Demokratie in der Landesverfassung im Jänner 2013 wurde der Bürgerbeteiligung und damit den Bürgerräten zusätzliches Gewicht verliehen, was europaweit ein Novum darstellt.



Dr. Kriemhild Bücher-Kapeller (Foto: privat)

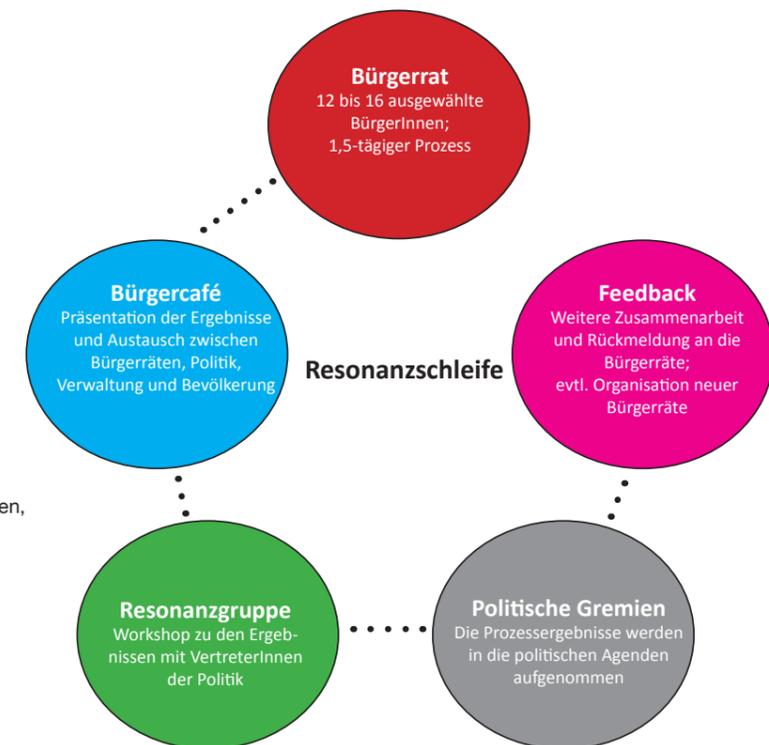


Abb 1:  
Quelle: Büro für Zukunftsfragen,  
eigene Darstellung

## Dynamic Facilitation – Kernelement der Moderation

Durch die spezielle, lösungsorientierte Moderation mittels Dynamic Facilitation wird für eine faire Diskussionskultur gesorgt, ohne dabei die Teilnehmenden in eine Struktur zu zwingen. Dies trägt wesentlich zum lebendigen Austausch untereinander bei und fördert den Blick über den eigenen Tellerrand. Dadurch gelingt es, dass das Thema in seiner Komplexität betrachtet, Problemstellungen und Herausforderungen sowie wichtige Handlungsfelder und innovative Lösungsideen benannt werden. Inhaltlich wird der Bürgerrat weder angeleitet, noch in irgendeiner Weise gesteuert. Die Teilnehmenden entscheiden selbst, wie viele und welche Themen bearbeitet werden.

## Ablauf

Die Teilnehmenden des Bürgerrats finden sich in der Regel für eineinhalb Tage zusammen, um offene oder vorgegebene Themen und Fragestellungen zu diskutieren, Herausforderungen aus ihrer Sicht aufzuzeigen und Lösungsideen zu erarbeiten.

Im Verlauf des ersten Tages stehen das Erfassen der Komplexität des Themas sowie Bedenken und Herausforderungen meist im Vordergrund. Am zweiten Tag erfolgt das Verdichten, das Setzen von Prioritäten und die Sammlung von Lösungsvorschlägen und Empfehlungen für konkrete Probleme.

Am Ende eines Bürgerrates wird ein, von allen Teilnehmenden getragenes, gemeinsames Statement verfasst, das in einem zeitnahen „Bürgercafé“ der interessierten Öffentlichkeit, sowie Ansprechpersonen aus Verwaltung, Gemeinde und Politik, vorgestellt und diskutiert wird (siehe Abb.1: Resonanzschleife).

In einer Sitzung der „Resonanzgruppe“ (Strategiegruppe, die sich aus betroffenen VertreterInnen aus Politik, Verwaltung etc. zusammensetzt), werden die Vorschläge des Bürgerrates auf die konkrete Umsetzung geprüft und weiterführende Maßnahmen gesetzt. Anschließend erhalten die Teilnehmenden des Bürgerrates eine schriftliche Rückmeldung, wie die Ergebnisse verwertet werden.

Der Bürgerrat hat eine beratende, keine Entscheidungsfunktion. Die öffentliche Diskussion in der Resonanzschleife bewirkt, dass die

Beratungsergebnisse auf größere Akzeptanz bei der Allgemeinheit stoßen und Bedenken im Vorfeld artikuliert und konstruktiv bearbeitet werden.

## Wirkungen von Bürgerräten

Ordnungspolitische Maßnahmen wie Gesetze, Förderungen oder Abgaben können „nur“ unterstützende Funktion für eine zukunftsfähige Entwicklung haben. Viel wichtiger sind Räume in denen – trotz aller Vielfalt und Meinungsverschiedenheit – ein konstruktiver Diskurs ermöglicht wird.

Es braucht auch einen Paradigmenwechsel weg von der Versorgermentalität, dass allein der Staat oder / und die Wirtschaft für die Sicherung der Lebensqualität verantwortlich sind. Die Bürgerräte stärken nachweislich die Selbstorganisation und Eigenverantwortung bei den Teilnehmenden.

Die zunehmende Komplexität unserer Welt erfordert neue Lösungsmöglichkeiten, die in Zusammenarbeit vielfältiger gesellschaftlicher Gruppen und den Bürgerinnen und Bürgern besser gelingen kann. Zukunftstaugliche Problemlösungen lassen sich immer weniger top down „verordnen“.

### Internetquellen

Vertiefende Informationen:  
[https://www.vorarlberg.at/pdf/zwischenbilanz\\_buergerrae.pdf](https://www.vorarlberg.at/pdf/zwischenbilanz_buergerrae.pdf)

1  
<https://www.buergerbeteiligung.uni-wuppertal.de/en/buergerbeteiligung/gutachtenwerkstatt-papiere/2011-2016/buergerbeteiligung-2012-weinheim.html>  
 (Zugriff am 27. April 2018)

# "Streitet Euch!" – Umgang mit Parolen und Populismus

Florian Wenzel

„Mit den Anderen stimmt etwas nicht“ Gesellschaftspolitische Diskurse in Deutschland stehen zunehmend in der Gefahr, in quasi absoluten Kategorien geführt zu werden. Bei den aktuellen Auseinandersetzungen um Flucht, Migration, Religion, Kultur und Terrorismus ist zu beobachten, dass demokratische Diskursfähigkeit zugunsten von absoluten Wertvorstellungen aufgegeben wird. Vertreter jeweils anderer Positionen werden dabei scharf verurteilt, ihnen wird jegliche Legitimation einer eigenen Perspektive abgesprochen. Dies ist im zivilgesellschaftlichen Bereich beobachtbar, aktuell auch zunehmend im politischen Diskurs verschiedener Parteien sowie in den Medien. Dies gilt sowohl für

Befürworter von Integrationsmaßnahmen (durch Parolen diffamiert als ‚Gutmenschen‘) sowie für Kritiker umfangreicher Zuwanderung (durch Parolen diffamiert als ‚Nazis‘). Die eigenen Wertvorstellungen werden dabei oftmals als nicht verhandelbare Gesetze gesehen, die eingehalten und im Sinne einer leitkulturellen Disziplinierung den jeweils Anderen vermittelt werden müssen. Populismus bedeutet so gesehen immer, für alle sprechen zu wollen: im Hinblick auf die aktuellen Migrationsbewegungen werden Vertreter anderer Religionen und Kulturen aufgefordert, ihre vermeintlich falschen bzw. defizitären Wertvorstellungen aufzugeben und die in der deutschen Gesellschaft geltenden Normen und Werte anzunehmen („Hier gilt das Gleiche für Alle“). Hierbei wird oftmals auf das Grundgesetz (freiheitliche Grundordnung, Stellung der Frau, Rechtsstaat etc.) Bezug genommen. Eigene Auseinandersetzungen um konflikthafte Auseinandersetzungen zu diesen Themen innerhalb der deutschen Mehrheitsgesellschaft werden damit populistisch homogenisiert und mit praolenhafte Zuspitzung auf ‚den Anderen‘ externalisiert.

Es besteht aber auch das umgekehrte Phänomen des ‚unantastbar guten Flüchtlings‘, dessen Werte die in der Eigenwahrnehmung falschen oder verloren gegangenen Werte der deutschen Gesellschaft ersetzen könnten.



Florian Wenzel

Auch hier ist eine klare Auseinandersetzung um gemeinsame Verantwortung für gesellschaftliches Zusammenleben zunehmend tabuisiert. Auch diese Verabsolutierung (oft auch als ‚linker Populismus‘ tituliert), ist problematisch, da sie einen Diskurs und eine konflikthafte Auseinandersetzung verhindert und zudem oft genug ein verdecktes strukturelles Machtgefälle zwischen Helfenden und abhängigen Geflüchteten stabilisiert. Ein Dialog der Werte, eine kritische Auseinandersetzung eigener und anderer Werte, eine intrinsische Verantwortungsübernahme für Wertentscheidungen kann damit nicht stattfinden.

In den Hintergrund gerät die Tatsache, dass Werte diskursive Errungenschaften sind, die sich oftmals aus konflikthafte Auseinandersetzungen gebildet haben und einem ständigen Wandel unterliegen. Implizit wird damit auch von einem statischen Demokratieverständnis ausgegangen, welches globale Phänomene und Wechselwirkungen ausblendet und den Status quo ante als absolut betrachtet. Eine ressourcenorientierte Zukunftsorientierung und Weiterentwicklung einer demokratischen Gesellschaft wird damit in großen Teilen verhindert und bestehende Potentiale gesellschaftlicher Vielfalt werden nicht genutzt. Ausgeblendet wird ferner, dass sich demokratische Werte (wie Freiheit und Sicherheit, Tradition und Wandel, Ansprüche von Mehrheiten und Minderheiten) in einem Verhältnis essentieller demokratischer Dilemmata befinden, die prinzipiell nicht auflösbar sind, sondern immer neu verhandelt und eigenverantwortlich entschieden werden müssen.

### Es geht um uns!

Sich für eine andere Art des Dialogs zu engagieren bedeutet, zur Gestaltung gemeinsamer Belange in der Gesellschaft beizutragen. Engagement ist getragen von Handeln, das im öffentlichen Raum stattfindet (Hannah Arendt). Ein wichtiger Teil dieses Handelns besteht aus Kommunikation mit anderen. Diese Kommunikation ist nicht einfach: Perspektiven treffen aufeinander, Grenzen des eigenen Sprechens, Grenzen der Akzeptanz, Grenzen des zivilen Umgangs sind auf allen Seiten oft genug erreicht. Wertvorstellungen darüber, wie unsere Gesellschaft

sein soll, drücken sich direkt und auch indirekt in Kommunikation mit anderen aus. Diese Wertvorstellungen werden von verschiedenen Individuen, kulturellen, religiösen, wirtschaftlichen und anderen Gruppen repräsentiert. Sie haben jeweils Vorstellungen einer „guten Gesellschaft“ und möchten ihre Wertvorstellungen umfassend oder zumindest teilweise repräsentiert sehen. Anders formuliert: Dialog bedeutet immer und gerade auch die Akzeptanz und sogar prinzipielle Unterstützung einer Opposition. Einer Opposition zu den eigenen Werten, einer Hinterfragung des eigenen Wertehorizonts. Opposition verhindert Erstarrung eines festgefügteten Wertekanons und öffnet im besten Falle kreative Wege der Weiterentwicklung der Gesellschaft insgesamt. Als „Stachel im Fleisch“ verhindert sie Selbstgenügsamkeit. Kommunikation bedeutet also prinzipiell, im eigenen Argument die Standpunkte anderer sehen zu wollen und gleichzeitig aber auch für eigene Überzeugungen einzustehen. Sie bedeutet gerade, konstruktiv, aber standhaft mit Meinungen anderer umzugehen, die für sich schon „die Wahrheit“ gefunden zu haben scheinen. Demokratie bleibt nur lebendig, wenn wir immer wieder öffentlich einstehen für die Vielfalt der Meinungen, des Hinterfragens anderer aber auch eigener Standpunkte. Jenseits von Parolen und Populismus zu kommunizieren bedeutet, die Kontingenz eigener Überzeugungen jederzeit zu bemerken und gleichzeitig bereit zu sein, im eigenen Engagement Entscheidungen zu treffen und dafür auch einzustehen. Das erfordert Risikobereitschaft, Mut und das Annehmen von Freiheit ohne Rettungsanker im einzig Eigenen, vermeintlich Richtigen (vergleiche hierzu das neue Argumentationstraining [www.politikwagen.de](http://www.politikwagen.de)).

Diese kurze Betrachtung zeigt, dass interkulturelle Kommunikation immer mehr mit uns selbst als vermeintlich mit ‚den Anderen‘ zu tun hat; sie ist Herausforderung für die Mehrheitsgesellschaft, sich ihrer Vielfalt zu stellen und diese als Normalfall zu begreifen; sie ist Anstoß, neu über den konstruktiven Streit als Konstitutiv einer demokratischen Gesellschaft nachzudenken. Interkulturelle Kommunikation ist also weniger eine Technik, um Brücken zu bauen, um andere Kulturen besser zu verstehen – sie ist eine Auseinandersetzung mit der Tatsache, dass im demokratischen Zusammenleben (bei einem

weit gefassten Rahmen) Dinge immer neu und immer anders verhandelt werden können, Entscheidungen über Wertvorstellungen grundsätzlich kontingent sind, wenn sie in die Praxis umgesetzt werden. Denn was bedeutet etwa der Wert der ‚Freiheit‘ aus dieser interkulturellen Perspektive? Freiheit kann aus liberaler Sicht bedeuten, Individuen zuzugestehen, ohne Bande ihre eigenen Interessen durchzusetzen; Freiheit kann aus sozialdemokratischer Sicht bedeuten, die Entfaltungsmöglichkeiten derjenigen in der Gesellschaft zu stärken, die mit weniger günstigen Voraussetzungen gestartet sind; Freiheit kann aus nationaler Sicht bedeuten, Grenzziehungen zu befürworten, um die Entfaltung eines geprägten Eigenen zu ermöglichen, das sich von außen bedroht sieht (siehe hierzu das Bildungsprogramm [www.mehralseinedemokratie.de](http://www.mehralseinedemokratie.de)).

Jenseits der Falle eines eher exotisierenden interkulturellen Dialogs mag an diesem Beispiel deutlich werden, dass die Anerkennung der Tatsache einer pluralistischen Gesellschaft wir gut daran täten, die Auseinandersetzung um das gesellschaftliche Zusammenleben einzuüben, anstatt einen externalisierenden Fokus auf die (wenn auch wechselseitige) Integration ‚der Anderen‘ zu richten.

**In anderen Worten: es geht immer und nur um uns selbst.**



# Richtig kommunizieren bei Planung und Bau

Prof. Dr. Elisabeth Krön

Fachleute stehen vor einem Dilemma, wenn sich die Öffentlichkeit erst dann für ein Projekt interessiert, wenn erste Auswirkungen sichtbar werden. Nicht nur für Bauprojekte gilt hier das „Partizipationsparadox“. Einerseits ist dies zutiefst menschlich und normal, andererseits können wichtige Grundsatzentscheidungen nachträglich deutlich schwerer angepasst werden.

Gut informierte Bürger artikulieren und organisieren sich schnell und effektiv und zu unterschiedlichen Projektzeitpunkten und Themen. Sie fordern zu Recht Mitsprache und nutzen, falls diese nicht zufriedenstellend möglich ist, Bürgerbegehren und Bürgerentscheide. Diese können zum Stopp eines Projekts führen. Bezogen auf die effiziente und effektive Projektabwicklung – und damit das Einhalten von Terminen und Kosten – ist dies ein erhebliches Risiko, je später im Projektverlauf und je grundlegender das Veto, desto größer.

Die Sensibilisierung hierfür führte zur Suche nach zusätzlichen Wegen, die möglichst frühe Diskussion und Beteiligung begünstigen, um Konsens und Planungssicherheit herzustellen. Der Gesetzgeber spricht Empfehlungen aus, Verbände engagieren sich durch das Verfassen von Richtlinien. Im Rahmen des Bauordnungsrechts praktizieren Kommunen und andere Bauherren eine „Über-Erfüllung“ der Anforderungen nach dem Bauordnungsrecht, im Falle von einzelnen Bauvorhaben (z.B. Einzelmaßnahmen der Nachverdichtung) wird der Dialog gesucht. Auch die Begleitung der Baumaßnahme selbst durch kommunikative Maßnahmen ist ab einer gewissen Größenordnung und Auswirkung Standard und erzielt positive Wirkung.



Prof. Dr. Elisabeth Krön (mitte)

Das eine Patentrezept gibt es dennoch nicht. Projekte haben ganz unterschiedliche Auslöser und rufen auch unterschiedliche Interessen hervor: Einmal ist es die denkmalpflegerisch hochwertige Spezialimmobilie und die schwierige Suche nach neuen angemessenen Nutzungen. Ein andermal ist es eine in die Jahre gekommene Verkehrsinfrastruktur, die dringend und gründlich erneuert werden muss. Notwendigkeiten können auch recht plötzlich zutage treten, wie im Falle des Bekanntwerdens des schlechten baulichen Zustands des Augsburger Stadttheaters. Hier reagierte die Stadt schnell mit umfangreichen Informationen und Beteiligungsmöglichkeiten. Hilfreich ist in jedem Fall, Leitlinien zu haben, die strukturiertes Einbinden der Beteiligungsinstrumente in Projekte ermöglichen und beim Aufsetzen eines Projekts, aber auch im Fall notwendigen schnellen Reagierens helfen. Sinnvoll ist es, Kommunikations- und Partizipationsspezialisten einzubinden, denn die Techniker-Laien-Kommunikation, derer es oft bedarf, haben Planer und Ausführende aus technischen Berufen nicht gelernt. Von besonderer Bedeutung ist es, die Kommunikation nicht abreißen zu lassen, sondern das Projekt ggf. in wechselnder Intensität und mit wechselnder Zielrichtung bis zum Ende begleitet. Auch die Bau- und Übergabephase gehört dazu.

## Best practices

Überregional gibt es bereits Beispiele aus Hamburg oder solche, die das ganze Bundesgebiet betreffen, beispielsweise die Stromautobahnen des Netzausbauprojekts SuedLink. Auch die Kommunikation rund um das „projekt augsburg city“ wird in Fachkreisen positiv bewertet. Mit einigem Aufwand wurden hier für den Umbau von Königsplatz und Hauptbahnhof Sonderwegen und -fahrpläne konzipiert und die Mobilitätsalternativen für die Bauphase breit kommuniziert. Auch die Vision des Endzustands wurde und wird über die Projektlaufzeit präsent gehalten. Dann weicht die ursprüngliche Sorge und Angst vor der Veränderung der Vorfreude – mindestens jedoch positivem Interesse. Nicht zu vergessen ist, dass ein Bauvorhaben alle Herausforderungen an einen Change-Management-Prozess beinhaltet.

Bei gelungenen Beteiligungsprozessen verdienen beide Seiten Lob: Bauherren und deren Vertreter, die die flankierende Kommunikation nun als notwendigen Projektbestandteil sehen. Aber auch die Bürger, die sich nicht nur informieren, sondern auch aktiv bei Beteiligungsworkshops einbringen. Sie vertrauen darauf, dass die Initiatoren positive Ziele verfolgen und dies auch im Dialog tun möchten.



Abb 1: Der Umbau des Augsburger Königsplatzes brachte anfangs viel Diskussionsstoff mit sich. Auch sorgte eine breit angelegte Kommunikation der Verantwortlichen des „projekts augsburg city“ letztlich für Entspannung. (Foto: „projekt augsburg city“)

# Mediation und Partizipation: Fortschritt für festgefahrene Projekte

Dr. Piet Sellke

Entscheidungsträger auf unterschiedlichen Ebenen – kommunal, regional oder auch im privaten Sektor – machen ähnliche Erfahrungen: Planungen von Infrastrukturvorhaben werden nicht mehr als gegeben von der Öffentlichkeit hingenommen. Vielmehr werden diese hinterfragt, diskutiert, und oft genug abgelehnt. Nur aufgrund dessen, dass eine Entscheidung juristisch legal getroffen wurde, bedeutet dies noch keine Legitimität der Entscheidung. Die Folgen dieses Legitimitätsverlustes haben vielfältige Ausprägungen, meist jedoch im gleichen Kontext: es entwickelt sich ein handfester Konflikt zwischen unterschiedlichen Parteien, meist dem Vorhabenträger und der Öffentlichkeit.

Unterschiedliche Allianzen kommen dabei zu tragen, und jede Situation ist ein wenig anders als die nächste. Gleich ob Ansiedlung neuer Industrien oder Ausbau und Erweiterung bestehender: Stets geraten soziale, ökonomische und ökologische Interessen miteinander in Konflikt. Anwohner fühlen sich betroffen und belästigt, in ihrem Gewohnten gestört, Unternehmer und Unternehmungen in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung und häufig auch Wettbewerbsfähigkeit gehemmt, Verwaltungen in ihren kommunalen Perspektiven durch fehlende Steuereinnahmen oder gar wegfallende Arbeitsplätze behindert. Diese Konflikte sind oft sehr ausgeprägt, es ist keine Seltenheit, dass Dorfgemeinschaften sich spalten, Freundschaften in die Brüche geraten. Wie dem entgegensteuern, wenn einerseits die persönliche Lebensqualität, das Wohnumfeld, und andererseits die berufliche Existenz, der Arbeitsplatz, auf dem Spiel stehen? Und wenn zudem statt mit Fakten zu argumentieren mit Gefühlen und Fehl- oder gar Falschmeldungen vorgegangen wird?

Die frühzeitige Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an solchen Planungsverfahren verspricht, so die Erfahrung, oftmals einen konstruktiven Umgang der Beteiligten miteinander. Wertvolle Hinweise können dabei in unterschiedlichen Settings durch die Bürgerinnen und



Dr. Piet Sellke

Bürger bearbeitet werden. Allerdings bedeutet eine frühzeitige Beteiligung nicht, dass es keine fundamentalen Konfliktgegensätze geben wird. Beteiligung schafft keine Akzeptanz, sondern zunächst ein intensives Verständnis des Gegenstands.

Bürgerbeteiligung allein erarbeitet somit regelmäßig dann gute Lösungen, wenn der Gegenstand fast vollkommen konfliktfrei ist. In der Realität sind solche Gegebenheiten aber nur in Ausnahmefällen vorzufinden. In einer pluralen Gesellschaft leben wir mit pluralen Werten, und dabei fällt es ausgesprochen schwer, wenn gerade von dieser einen bestimmten Gruppe erwartet wird, auf ihre persönlichen Werte zu verzichten. Die Folge davon ist, dass die Beteiligungsverfahren immer stärker in eine Konfliktsituation übergehen. Wenn nun nicht gezielt mit mediativen Elementen die Konflikte aufgegriffen und bearbeitet werden, droht das Verfahren zu scheitern.

In der Mediation müssen die Teilnehmer noch mehr Verantwortung übernehmen, als dies in regulären Beteiligungsverfahren der Fall ist. Interessen müssen von verschiedenen Seiten dargestellt werden, eine gemeinsame Wissensgrundlage muss geschaffen werden, und vor allem müssen nachweisbare Fakten von Werten getrennt diskutiert werden. Erst wenn man sich auf eine gemeinsame Ebene der (gutachterlich festgestellten) Tatsachen geeinigt hat, kann man die Debatte über die Werte sinnvoll führen.

Es ist ein großes Missverständnis, wenn somit oftmals aus dem politischen Raum gefordert wird, man müsse jetzt „über die Fakten reden“. Ohne Frage ist dieser Diskurs elementar wichtig, aber er muss die andere Seite der Wertediskussion darstellen. Schließlich bleibt es eine gesellschaftliche und keine wissenschaftliche Entscheidung, wie wir leben wollen.

Die faire, transparente und effektive Mischung von Beteiligungsformaten und Mediations-elementen bietet somit Bürgern wie auch Verwaltung und Vorhabenträgern das Potential, kreativ neue Ideen sammeln zu können und dabei Konflikte nicht zu umgehen, sondern zu lösen.



Ein zauberhafter Perspektivwechsel  
**Die etwas andere Zusammenfassung  
des Tages** | Gaston Florin



# Beteiligung neu machen

- 40  
DenkRaum 1  
Erfolgreich beteiligen in Stadt und Land
- 48  
DenkRaum 2  
Demokratie und Werte leben
- 53  
DenkRaum 3  
Neue Methoden durch Digitalisierung?

# DenkRaum 1

## Erfolgreich beteiligen in Stadt und Land

„Beteiligung  
ist wichtig  
für die  
Akzeptanz.“

Aus der Thesenwerkstatt

## Ruhstorf an der Rott – Ein Erfahrungsbericht

Andreas Jakob | Laura Popp

Der Markt Ruhstorf a.d.Rott liegt im unteren Rottal, in unmittelbarer Nähe zum niederbayerischen Bäderdreieck. Der Markt zählt derzeit 7000 Einwohner, bietet 3500 Arbeitsplätze und wird vor allem durch die großen Industriebetriebe Hatz, Siemens und MTU geprägt. Es handelt sich nicht um einen historisch gewachsenen Ort mit Marktplatz, sondern um ein „Straßendorf“, was durchaus eine Herausforderung darstellt. Das Zentrum mit zahlreichen Geschäften und kleinen Handwerksbetrieben unterliegt im letzten Jahrzehnt einem sichtbaren Wandel, der sich darin widerspiegelt, dass insbesondere die Nachfolge dieser Betriebe nicht gesichert ist und mehr und mehr Leerstände entstehen.

Um neue Impulse für das Zentrum zu setzen, hat der Marktgemeinderat beschlossen, ein zentral gelegenes Grundstück, das so genannte Mathäser-Areal, eine Traditionsgaststätte mit angeschlossenem Hotelbetrieb, zu kaufen. Auch in diesem Fall war die Nachfolge nicht gesichert, weshalb das Areal zum Verkauf stand. Dies gab dem Marktgemeinderat die Möglichkeit, in die zukünftige Nutzung einzugreifen. Was soll zukünftig dort stattfinden?

Zur Klärung dieser Frage hat der Marktgemeinderat sich entschieden, neue Wege zu gehen, um eine möglichst breit aufgestellte Bürgerbeteiligung zu erreichen. Dazu wurde die Firma nonconform aus Wien als externer Partner hinzugezogen. Auch wenn anfänglich Skepsis von Seiten des Marktgemeinderats gegenüber der verwendeten Methodik vorhanden war, konnte diese in einer Informationsveranstaltung schnell ausgeräumt werden. Gemeinsam mit der Bevölkerung entsteht nun ein Konzept für ein lebendiges Zentrum.

Im Rahmen einer „Ideenwerkstatt“ sollten drei Tage lang vor Ort eine zukunftsfähige Bespielung mit frequenzbringenden, attraktiven Funktionen für die Ortsmitte rund um das Mathäser-Areal entwickelt werden. Der Beteiligungsprozess vollzog sich in mehreren Stufen. Zunächst sollte



Andreas Jakob

die Aufmerksamkeit der Bürger geweckt werden, um dann in die eigentliche Beteiligung einzusteigen. Auch die Umsetzung und schnelle Ergebnisse spielen eine wichtige Rolle für erfolgreiche Bürgerbeteiligung.

Bevor jedoch die eigentliche „Ideenwerkstatt“ stattfand, wurde bereits auf einer örtlichen Messe auf die bevorstehende Aktion aufmerksam gemacht und der Grundstein für eine erfolgreiche Durchführung gelegt. Bereits an dieser Stelle konnte eine sehr positive Resonanz der Bürger sowie Bereitschaft zur Beteiligung festgestellt werden. Zusätzlich dazu wurde in verschiedenen Geschäften des Ortes „Ideenboxen“ aufgestellt, in welche Bürger im Voraus ihre Ideen einbringen konnten.

Der Beginn der Veranstaltung wurde schließlich damit markiert, dass das gesamte Gebäude in gelbes Absperrband gewickelt wurde. Dies lenkte die Aufmerksamkeit der gesamten Bürgerschaft darauf, wobei zunächst Protest und Unverständnis überwiegen. Am selben Abend wurden in einer Impulsveranstaltung Best-Practice- und Umsetzungsbeispiele vorgestellt.

Unter dem Motto „Ein Haus im Zentrum“ arbeitete man in den folgenden drei Tagen im Gasthaus Mathäuser mit interessierten Ruhstorferinnen und Ruhstorfern an einer nachhaltigen Stärkung des Zentrums. Dies gestaltete sich sehr interaktiv. So konnten Zettel ausgefüllt werden, aber auch mithilfe eines animierten Teppichs Häuser verschoben werden oder Diskussionen mit anwesenden Mitarbeitern von nonconform geführt werden.

Die Aufgabe, die sich hier stellt, ist vielseitig: Es müssen Gestaltung und Nutzung der Plätze, Wege und Gebäude erörtert werden. Was genau wollen die Ruhstorferinnen und Ruhstorfer im Zentrum erleben? Wie soll ihre Ortsmitte aussehen? Welche gestalterischen Änderungen der aktuellen Situation sind notwendig, damit sich alle im Ortskern wohl fühlen?

Diese Möglichkeit, sich und ihre Ideen einzubringen, jeder auf seine Weise, wurde von den Ruhstorfer Bürgern sehr gut angenommen. So konnten letztendlich 800 Ideen gesammelt

werden. Dieser enorme Rücklauf spiegelte den Willen der Bevölkerung wieder, in diesem Gestaltungsprozess eingebunden zu werden. Er gab zudem die Möglichkeit, neue Konzepte für das vorhandene Gebäude zu entwickeln. Die große Herausforderung bestand nun darin, diese Ideen zu ordnen, sodass nicht wenige Ideen umgesetzt und der Rest vergessen wird, sondern sich jeder im Ergebnis wiederfinden kann. Hier spielte wiederum das Wissen und die Erfahrung der externen Partner eine große Rolle.

Zusätzlich wurde mit Vertretern von lokalen Gremien ein Ortsrundgang durchgeführt, um verborgene Kostbarkeiten, wie zum Beispiel der in Vergessenheit geratene Bach mitten durch den Ort, wieder ins Bewusstsein zu bringen und den Ort aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

Ein wichtiger Schritt, den die Experten von nonconform nun taten, war, den Menschen Bilder zu liefern. Durch einfache Skizzen wurde die Vorstellungskraft der Bürger angeregt. Die damit aufgezeigten kurzfristigen Änderungen können Aufenthaltsqualität an verschiedensten Orten im Dorf schlagartig verbessern. Beispiele waren hier eine Bank an den Bekanntmachungen, der Hotelvorplatz für Kinder ansprechend oder Stellen am Bach, die zum Verweilen einladen sollen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war, den Leitgedanken einen Namen zu geben. Der Bereich Wohnen im Zentrum wurde zum Beispiel gefasst unter dem Namen „Wohnen zwischen Stachus und Isar“, das Herzstück des Mathäuser-Areals unter dem Schlagwort „Ein Haus im Zentrum“ bzw. „Wir sind Wirtshaus“. Letzteres zielt auf die Problematik ab, die sich beim Erwerb eines Wirtshauses durch die Gemeinde ergibt. Hier müssen vor allem auch andere Gasthäuser im Ort mit einbezogen werden.

Im allgemeinen Interesse konnte letztendlich eine angestrebte Nutzung festgehalten werden. Im Parterre soll weiterhin ein Wirtshaus betrieben und das Obergeschoß und der Anbau für öffentliche Nutzungen wie Gruppenstunden oder Schulungen bereitgestellt werden. Nachdem mehrere Vereine und auch ortsansässige Firmen

angaben, mögliche gemeinschaftliche Räumlichkeiten nutzen zu wollen, konnte hierzu ein allgemeines Interesse bestätigt werden.

Um eine zeitnahe und ergebnisorientierte Umsetzung zu gewährleisten, wurde beschlossen, im Anschluss an das Teilnahmeverfahren einen Architektenwettbewerb auszuschreiben, in den alle Ergebnisse der Bürgerinnen und Bürger einfließen sollten. Diese sollen von den Architekten in ästhetischer Art umgesetzt werden, um das Ortszentrum wieder lebenswert zu gestalten.

Durch den Grundstein, der von der Firma nonconform gelegt wurde, konnte also eine Veränderung in die Wege geleitet werden. Durch ihre Bilder wurden die Menschen inspiriert und es wurde eine menschliche Basis geschaffen, die zu einer barrierefreien erfolgreichen Zusammenarbeit verholfen hat. Jetzt muss lediglich vermieden werden, die Umsetzung zu lange hinauszuzögern, sodass diese Schritte nur der Anstoß für viele weitere Veränderungen sein werden. So könnte zum Beispiel das Rathaus aus der zweiten in die erste Reihe verlegt werden oder viele andere Beziehungen im Ortskern hergestellt werden. Auf jeden Fall wird der Ort sich in zehn bis zwanzig Jahren deutlich verändert haben.

### Umfrage Q11

Für einen erfolgreichen Beteiligungsprozess spielen diverse Faktoren eine Rolle, die in Praxis, Literatur und Forschung bekannt sind. Falls Beteiligung nicht gelingt oder mühsam ist, woran hakt es aus Ihrer Sicht am meisten? Nennen Sie maximal drei aus Ihrer Sicht wichtigste Gründe.

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Politischer Wille für Beteiligung vor Ort	60.61%	20
Klarheit im Beteiligungsrahmen: Wer ist beteiligt, um was geht es, was soll das Ergebnis sein	27.27%	9
Eindeutige Definition von Rollen, Zuständigkeiten und Spielregeln	33.33%	11
Effiziente Prozessgestaltung	27.27%	9
Motivation und Aktivierung möglichst vieler Bevölkerungsschichten	45.45%	15
Anerkennung und Wertschätzung von Engagement	24.24%	8
Differenzierte Formate für unterschiedliche Bedürfnisse	21.21%	7
Transparenz und kontinuierlicher, rechtzeitiger Informationsfluss	27.27%	9
Keine Erfahrung	0.00%	0
Andere:	6.06%	2
Total Respondents: 33		

# Das soziale Dorf: Vielfalt verknüpfen

Ulf Wöckener

## Das soziale Dorf – soziale Dorfentwicklung

Dörfliche Arbeitsplätze und Infrastrukturen gehen immer mehr verloren. Hinzu kommen Abwanderungen und Geburtenrückgänge. Dies macht ein Umdenken von der klassischen Dorfentwicklung hin zur sozialen Dorfentwicklung, zum sozialen Dorf erforderlich. Anstatt die Förderung baulicher Maßnahmen zu gewährleisten, wird es zukünftig immer mehr auch um die Unterstützung sozial-räumlicher Entwicklungsprozesse gehen. An Bedeutung gewinnen hierbei die sozialen

Strukturen des Dorflebens, wie Vereine, Arbeitsgruppen und engagierte ehrenamtlich wirkende Dorfbewohnerinnen und -bewohner.

## Strukturen in Sachsen-Anhalt

Für Sachsen-Anhalt wurde 2007 eine Gemeindegebietsreform beschlossen und zwischenzeitlich umgesetzt. Sachsen-Anhalt ist seitdem in 218 Gemeinden untergliedert, die sich aufteilen in 104 Einheitsgemeinden und weitere 114 Gemeinden, welche in 18 Verbandsgemeinden organisiert sind. Seit der Gebietsreform zählen drei Gemeinden aus Sachsen-Anhalt zu den fünf flächengrößten Gemeinden Deutschlands<sup>1</sup>. Nach Berlin (892 km<sup>2</sup>, 3.948 E/km<sup>2</sup>) und Hamburg (755 km<sup>2</sup>, 2.366 E/km<sup>2</sup>) sind dies die Einheitsgemeinden Gardelegen (632 km<sup>2</sup>, 37 E/km<sup>2</sup>), Möckern (533 km<sup>2</sup>, 25 E/km<sup>2</sup>) und Zerbst/Anhalt (470 km<sup>2</sup>, 47 E/km<sup>2</sup>). München (310 km<sup>2</sup>, 4.668 E/km<sup>2</sup>) wird in dieser Aufstellung auf Platz 17 geführt.

Keine Einheitsgemeinde in Sachsen-Anhalt hat weniger als 5.000 Einwohner und außer den drei kreisfreien Städten Dessau-Roßlau, Halle und Magdeburg hat keine mehr als 50.000



Ulf Wöckener

Einwohner. 53 Einheitsgemeinden haben zwischen 10.000 und 50.000 Einwohner, bei einem durchschnittlichen Gemeindegebiet von 180 km<sup>2</sup> (in Bayern 52 km<sup>2</sup>). Die restlichen 48 Einheitsgemeinden mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern haben eine durchschnittliche Gebietsgröße von 125 km<sup>2</sup> (in Bayern 50 km<sup>2</sup>).

Die Aufgabe der integrierten ländlichen Entwicklung ist in Sachsen-Anhalt dem Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie zugeordnet. In seinem nachgeordneten Bereich sind das Landesverwaltungsamt des Landes Sachsen-Anhalt und insbesondere die vier Ämter für Landwirtschaft, Flurneuordnung und Forsten für die Umsetzung und Begleitung der Fördermaßnahmen zur integrierten ländlichen Entwicklung zuständig. Fördergrundlagen sind die Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der regionalen ländlichen Entwicklung des Landes Sachsen-Anhalt in der EU-Förderperiode 2014 bis 2020 (Richtlinien RELE 2014-2020; MBI. LSA 2018, S. 86 ff).

## Verknüpfungen

Das Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie des Landes Sachsen-Anhalt sieht es innerhalb der integrierten ländlichen Entwicklung als eine seiner Aufgaben an, Verknüpfungen und Kooperationen zwischen staatlichen und bürgerlichen Akteuren zu ermöglichen. Hierzu zählen insbesondere

- » Verknüpfungen und Kooperationen mit anderen Landes- und Bundesbehörden oder auch Stiftungen, wie die Robert-Bosch-Stiftung, aufzubauen
- » Verknüpfung der Förderungen, in dem Fördergrundlagen ressortübergreifend abgestimmt werden
- » Verknüpfungen zwischen den bürgerlichen Akteuren durch Netzwerk Stadt/Land oder die Arbeitsgemeinschaften Ländlicher Raum

Bei allen Verknüpfungs- und Kooperationsideen sind die Dorfbewohnerinnen und Dorfbewohner eng einzubeziehen. Über ihre Köpfe hinweg sind keine Entscheidungen zu treffen.

## Vielfalt wird vor Ort verknüpft

Vielfalt wird vor Ort verknüpft – notwendig sind Macher/-innen. Die Dörfer leben von Menschen, die sich für ihr Dorf engagieren, Menschen, die sich ihrem Dorf mit Leidenschaft verschreiben. Dass dieses auch unter den kommunalen Strukturen in Sachsen-Anhalt möglich ist, zeigen folgende aktuelle Beispiele:

- » Deersheim (Ortschaft der Einheitsgemeinde Stadt Osterwiek): „Miteinander.Deersheim!“ heißt das Konzept, für das die 120-köpfige Genossenschaft bei der Eröffnung des Zukunftsforums Ländliche Entwicklung auf der Internationalen Grünen Woche in Berlin im Januar 2017 durch den Bundeslandwirtschaftsminister Christian Schmidt ausgezeichnet wurde.
- » Gladigau (Ortschaft der Einheitsgemeinde Hansestadt Osterburg (Altmark)): Beim 25. Bundeswettbewerb „Unser Dorf hat Zukunft“ war Gladigau eines der 10 bundesweiten Siegerdörfer.
- » Langenstein (Ortschaft der Einheitsgemeinde Stadt Halberstadt): Vertritt Sachsen-Anhalt beim Europäischen Dorferneuerungspreis 2018

## Neue Formen der Unterstützung

Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Wissen, das in Personen verkörpert wird, sind zukünftig stärker zu fördern, zu entwickeln und zu unterstützen. Niederschwellige Budgets für Kommunen oder für gemeinnützige Vereine, die das dörfliche Zusammenleben unterstützen, könnten hilfreich sein.

In der Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft nachhaltige Landentwicklung (ArgeLandentwicklung) wird derzeit ein Strategiepapier „Soziale Dorfentwicklung“ erarbeitet. Ein Teil der zukünftigen Strategie soll sein, das Förderspektrum der Dorfentwicklung, als wesentlicher Bestandteil des Förderbereichs „Integrierte Ländliche

Entwicklung (ILE)<sup>1</sup> der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ zu erweitern um:

- » Die Schaffung, Erhaltung und den Ausbau auf das dörfliche Sozialleben bezogener Infrastruktureinrichtungen.
- » Die Initiierung, Begleitung, Umsetzung und Verstetigung von Veränderungsprozessen einschließlich Dorfmoderation und Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements (Kleinprojektfonds von bis zu 10.000 € sollen auf Vollzugsebene gewährt werden).

Die ArgeLandentwicklung wird das Strategiepapier „Soziale Dorfentwicklung“ voraussichtlich Ende des Jahres in ihrer Schriftenreihe veröffentlichen.

---

1

(Gebietsstand 31.12.15 – Statistisches Bundesamt (Destatis) 2017)

## Die Diskussion: Erfolge und Hürden

Nina Kiehlbrei

Impulsvorträge von Bürgermeister Andreas Jakob, Markt Ruhstorf a. d. Rott, und Ulf Wöckener, Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie in Sachsen-Anhalt, zeigten den Zuhörern, wie erfolgreiche Beteiligung in Stadt und Land gelingen und wie eine Mitmachkultur mit neuen Methoden initiiert und gelebt werden kann.

Gemeinsam diskutierten die Teilnehmer des DenkRaums intensiv, wie man den Erfolg eines Beteiligungsprozesses messen kann, aber auch welche Hürden auftreten können und welche Formate und Wege der Bürgerbeteiligung zeitgemäß und zukunftsfähig sind. Die Teilnehmer

waren sich einig, dass Bürgerbeteiligung für eine bedarfsgerechte und nachhaltige Entwicklung von Stadt und Land unerlässlich ist, auch wenn sie Geld kostet und einer genauen Zeitplanung in einem überschaubaren Rahmen bedarf.

Ein Bürgerbeteiligungsprozess kann nur gelingen, wenn er von vielen unterschiedlichen Akteursgruppen getragen wird und zu einem gemeinsamen Konsens und gemeinsamen Lösungen führt. Die Bürger müssen einen Gestaltungsrahmen wahrnehmen können, der ihnen seitens der Gemeinderäte und Gemeindeverwaltung eingeräumt wird. Diese müssen sich aber auch im Klaren sein, wo es diesen tatsächlich gibt und wo nicht. Dabei ist es auch wichtig, Entscheidungsspielräume für alle Beteiligten zu eröffnen, zuzulassen und von Anfang an klar zu kommunizieren. Richtige, für alle verständliche Kommunikation, Transparenz, Kooperation auf Augenhöhe und Ergebnisoffenheit sind Schlüssel eines erfolgreichen Beteiligungsprozesses in Stadt und Land. Um Beteiligungsprozesse in ihrer Qualität steigern zu können, ist es wichtig, mit den richtigen Partner zu kooperieren und externe Experten einzubinden.

Bürgerbeteiligung bedeutet auch, Visionen zu haben und vor allem „Mut zum Unperfekten“ aufzubringen.



Nina Kiehlbrei

# DenkRaum 2 Demokratie und Werte leben

„Beteiligung  
kann die  
Motivation  
fördern.“

Aus der Thesenwerkstatt

## "Also, wir haben uns ja grade noch gefehlt!" Wertedialoge im Dorf

Florian Wenzel

### Orte des interkulturellen Dialogs

Wo gibt es in unserer Gesellschaft Möglichkeiten und vor allem Orte des Dialogs, wo wertebasierte Dialoge stattfinden können? Gebraucht werden Möglichkeiten, wo sich gerade Menschen unterschiedlicher Perspektiven begegnen, ohne dass es zum üblichen ‚Schlagabtausch‘ oder dem rein kognitiven Austausch von Argumenten kommt, die die tieferliegende Werteebene nicht berühren. Die Zielgruppenfokussierung von Bildungsangeboten und das Verharren in den

eigenen Gemeinschaften sozialer Netzwerke scheinen hier ebenfalls nicht förderlich. In einem Dialogprojekt im ländlichen Raum ([www.dorf-gespraech.net](http://www.dorf-gespraech.net)) wurde 2017 versucht, das Dorf als Ausgangspunkt zu nehmen, um quasi das Gesamt der Gesellschaft in einen Raum zu bringen und einen intensiven Austausch zwischen alteingesessenen Bürgern, Vereinsverantwortlichen, Neuzugezogenen, Nachbarschaftshilfe, Helferkreis, Geflüchteten, engagierten Einzelbürgern, Bewohnerinnen eines Mutter-Kind-Heims, Senioren und Kindern, etc. zu ermöglichen. Damit wurde weniger ein klassischer ‚interkultureller Dialog‘, wie er in der Arbeit mit Geflüchteten zu beobachten ist, initiiert. Vielmehr wurde die aktuelle gesellschaftliche Realität als Ausgangspunkt genommen, um neue Wege und Orte der Kommunikation zu eröffnen und sich überraschen zu lassen von der (interkulturellen) Vielfalt, welche gerade im Dorf oft in unmittelbarer Nachbarschaft existiert, aufgrund der zunehmend wegfallenden alltäglichen Begegnungsorte aber immer weniger in einen aktiven Austausch kommt. Die aktuelle Integrationsthematik ist damit gleichsam Brennglas für die Herausforderung des Umgangs mit den jeweils ‚Andern‘, die sich nicht in eigene Denk- und Handlungsschemata einordnen lassen. Sie ist Herausforderung für die Gesamtgesellschaft, für das gesamte Dorf und nicht ein Problem, das es zu bewältigen



Florian Wenzel

gibt. Sie ist Stachel und Bewährungsprobe für die Fähigkeit, demokratisch und gemeinsam zu handeln.

### Das Dorfgespräch

In einer zweimonatigen Vorbereitungsphase des „Dorfgesprächs“ wurden ca. 40 Schlüsselpersonen des Dorfs kontaktiert. Sie wurden zu ihren Assoziationen zum Dorf befragt, teilten ihre Einschätzung der Ressourcen im Dorf mit und diskutierten mit den Initiatoren, wie sie einen Erfolg des Dialogprojekts definieren würden. Eine Auswahl von Statements bildete die Grundlage für einen 10-minütigen Imagefilm, der bereits vor den eigentlichen Dialogveranstaltungen die Vielschichtigkeit des Dorfes und die möglichen neuen Begegnungen und Ideen verdeutlichte und vor allem auch eine ganz neue Form der interkulturellen Kommunikation darstellte, indem er über das Medium der Visualisierung mit geschickten Schnitten einen Dialog zwischen Menschen zeigte, die zum großen Teil noch nicht real miteinander kommuniziert hatten (siehe [www.vimeo.com/dorfgespraech](http://www.vimeo.com/dorfgespraech)). Auf dieser Basis wurden drei Dorfgespräche mit jeweils drei Stunden geplant, die möglichst viele sehr unterschiedliche DorfbewohnerInnen in einen intensiven Dialog mit viel persönlichen Begegnungen und temporeicher Interaktion brachten.

Der erste Dialogabend fand passenderweise im gerade aufgestellten Bierzelt eines Burschenvereins statt. Auf eigens angeschafften Packhockern und bei Buffet und Weißbierkarussell kamen rund 180 DorfbewohnerInnen zusammen. Die Aussage „ich bin doch hier geboren und kenne aber ein Drittel der Leute heute Abend nicht“ verdeutlichte die Notwendigkeit und die Chance, durch Herangehensweise, umfassende Aktivierung und einen interessanten Ort interkulturelle Dialoge innerhalb der Gesamtgesellschaft zu führen. Es wurde ebenfalls deutlich, dass die vermeintliche Notwendigkeit der Integration Geflüchteter eigentlich nur Anstoß ist, über Fremdheit innerhalb des eigenen Dorfs nachzudenken und hier neue Arten von Dialogen zu beginnen. Gerade das Thema der Alteingesessenen („Kommt doch zu unserem Verein!“) und Neuzugezogenen („Auf mich geht keiner zu, das

ist ja eh nur ein geschlossener Club“) wurde zum Exempel der allgemeinen Notwendigkeit der Verständigung zwischen verschiedenen ‚Kulturen‘. Die bestehende gegenseitige Wahrnehmung kann sich negativ aufschaukeln und einen „Teufelskreis“ der gegenseitigen Ablehnung führen. Alteingesessene sehen, dass Neuzugezogene vielleicht nicht so präsent in manchen Vereinen oder am Stammtisch sind und meinen „Die sind verschlossen“. Neuzugezogene haben das Gefühl, dass in bestehenden Strukturen kein Platz für sie ist und denken ebenfalls „Die sind verschlossen“. Eine Wechselwirkung mit genau der gleichen Wahrnehmung! Von jeder Seite wird der Andere als das ‚Problem‘ angesehen und es entsteht kein Dialog miteinander.

### Perspektivwechsel und Dialog mit Unbekannten

Der Perspektivenwechsel beim „Dorfgespräch“ mit Aufstellungen und der Aufforderung, mit Unbekannten ins Gespräch zu kommen, zeigte unter anderem, dass gerade auch Neuzugezogene und Menschen, die vermeintlich am Rand des Dorfes stehen, unerwartete Ressourcen sowie die Fähigkeit besitzen, den Alteingesessenen neue und ganz andere Blickwinkel auf das Dorf zu ermöglichen.

Ein weiterer Baustein des Dialogprojekts war es, mit Fragen zu arbeiten und diese ins Zentrum des interkulturellen Dialogs zu stellen. In kleineren Gruppen wurden spannende und spannungsreiche Fragen an die Dorfgemeinschaft entwickelt und kreative Formulierungen dazu gesucht. Diese Fragen zeigen, was die Gesellschaft insgesamt bewegt, und wo alle auch aufgefordert sind, eigene Perspektiven, Haltungen und vielleicht auch eigene Antworten zu finden: „Wie offen gehe ich auf mir Fremde zu?“, „Was sind wir – jeder von uns – bereit, an Veränderung herbei zu führen?“, „Warum scheuen wir uns so sehr davor, mit Traditionen zu brechen und Neues zu beginnen?“, „Warum ist es so schwer, Personen in die Gemeinschaft aufzunehmen, die auch nicht in einem Verein dabei sind?“, „Gehen wir so respektvoll mit den ‚Randgruppen‘ um, wie wir es für uns erwarten?“, „Warum gibt es

immer noch eine Diskriminierung von ledigen Müttern?“. „Gibt es Beispiele von Dörfern, die das Kommunikationsproblem positiv gelöst haben?“.

Gerade diese Fragen zeigen, dass zunächst ein Bewusstsein für die Notwendigkeit neuer

Formen des interkulturellen Dialogs in einem umfassenden Sinne geschaffen werden muss, um eine Haltung zu entwickeln, die sich nicht in einer Methodik oder Technik interkultureller Kommunikation erschöpft, sondern das Potential für reale Veränderungen in der Gestaltung des gesellschaftlichen Miteinanders hat.

### Umfrage Q18

Wobei würden Sie sich mehr Beteiligung wünschen...

ANSWER CHOICES	RESPONSES
...als Verantwortliche/r?	92.31% 12
...als Bürger/in?	76.92% 10

#	...ALS VERANTWORTLICHE/R?	DATE
1	lokale Veränderungsprozesse (überschaubare Projekte)	3/22/2018 1:56 PM
2	mehr Bereitschaft seitens Bürgern gemeinschaftliche/ehrenamtliche Aufgaben zu übernehmen	3/21/2018 2:21 PM
3	mehr Bereitschaft zur Beteiligung bei den Bürgern, wenn es nicht um konkrete Maßnahmen geht, sondern Visionen, Konzepte, etc.	3/21/2018 9:36 AM
4	beim Flächenmanagement und der Innenentwicklung	3/20/2018 5:21 PM
5	bei öffentlichen Vorhaben	3/20/2018 11:01 AM
6	Selber verantwortlich für Beteiligung	3/19/2018 6:35 PM
7	Konzepte gegen Verkehrskollaps	3/19/2018 12:38 PM
8	bei konkreten Vorhaben, wo eine echte Beteiligung möglich ist	3/19/2018 12:34 PM
9	Eingreifende Planungsprozesse	3/19/2018 12:00 PM
10	Integrierte ländliche Entwicklung	3/19/2018 11:57 AM
11	Reduzierung Autoverkehr	3/19/2018 11:55 AM
12	Am gesamten Prozess. Nicht nur bei einzelnen Themen	3/19/2018 11:52 AM

#	...ALS BÜRGER/IN?	DATE
1	s.o.	3/22/2018 1:56 PM
2	vermehrte Inangriffnahme neuer Wege der Beteiligung z. B. digitale Möglichkeiten	3/21/2018 2:21 PM
3	bei Beteiligungsprozessen in großen Kommunen oder Stadtbezirken, da hier jeder in der anonymen Masse lebt	3/21/2018 9:36 AM
4	Bei Projekten die Freizeittgestaltung betreffend	3/20/2018 5:21 PM
5	Gemeindeentwicklung	3/20/2018 11:01 AM
6	Kommunal- und Landesebene	3/19/2018 4:26 PM
7	Schule	3/19/2018 12:38 PM
8	bei Vorhaben, bei denen meine Stimme/Meinung/Idee einfließen kann	3/19/2018 12:34 PM
9	W.o.	3/19/2018 12:00 PM
10	Am ganzen Prozess	3/19/2018 11:52 AM

## Die Diskussion: Umbrüche und Zusammenhalt

Huberta Bock

Nur wenn Bürgerinnen und Bürger an der Gestaltung ihres Lebensraumes mitwirken können, identifizieren sie sich auch mit dem Ergebnis. Die Fragestellung im DenkRaum 2 war, wie gehen wir mit dem umfassenden Thema „Demokratie und Werte“ um? Wie nutzen wir die vielfältigen Möglichkeiten unserer Demokratie? Wie können wir Bürgerinnen und Bürger motivieren, sich in eine Wertediskussion einzubringen?

„Also wir haben uns ja gerade noch gefehlt!“ – eine Präsentation von Florian Wenzel war der Einstieg in die Diskussion. Eine spannende und intensive Diskussion, bei der klar wurde, dass es wichtig ist, Prozesse anzustoßen und den Menschen die Angst vor Beteiligung und vor Neuem zu nehmen. Vielfach hält aber auch die Sprache die Menschen von einer Beteiligung ab. Wir brauchen eine klare, vielleicht bildhafte Sprache, die die Menschen abholt und einlädt. Und wer kann schon einer persönlichen Ansprache wie „Du, ich brauche Dich!“ widerstehen?

Dazu brauchen wir Politiker, die Beteiligung zulassen und den Menschen die Zeit und den Raum geben, sich zu engagieren. Aber auch Bürgerinnen und Bürger, die die Initiative ergreifen und den Veränderungsprozess aktiv gestalten. Ein Gemeinderat wird sich nicht gegen seine Bürger wenden, wenn die sich einig sind.

Es ist viel im Umbruch, aber wir alle haben die Chance, uns daran zu beteiligen und den Umbruch aktiv zu gestalten.



Huberta Bock

## DenkRaum 3 Neue Methoden durch Digitalisierung?

„Beteiligung  
muss in  
Bewegung  
bleiben.“

Aus der Thesenwerkstatt

# Woran scheitert politische Partizipation im Internet?

## Nutzungsbarrieren digitaler Beteiligungsverfahren in deutschen Kommunen

Robert Zepic | Prof. Dr. Helmut Krcmar

### Beispiel Bürgerhaushalt

Beim Bürgerhaushalt handelt es sich um ein Open Government Verfahren, welches der Beteiligung der Bürger an der Aufstellung des kommunalen Haushaltes dient. In Deutschland allein finden sich mehr als einhundert Kommunen, die das Verfahren bereits erprobt haben. In einigen dieser Kommunen, beispielsweise in Stuttgart, Köln, Berlin-Lichtenberg oder Trier, hat es sich etabliert. Es gehört nach mehrmaliger Durchführung zum inzwischen festen Bestandteil kommunaler Beteiligungsverfahren. Dabei existiert das Instrument schon lange. Bereits Ende der 1980er

Jahre erstmals in Brasilien durchgeführt, gewann es schnell an weltweiter Popularität. Die Zahl der Städte, die das Instrument bereits eingesetzt haben, ist längst unüberschaubar geworden. Von Tausenden geht man inzwischen aus, darunter Metropolen wie New York, London und Paris. Eine höhere Akzeptanz der Bürger für staatliche Entscheidungen, eine stärkere Legitimation politischen Handelns, ein Anstieg an Zufriedenheit oder gar neue Ideen für Planungsprozesse – all das und vieles mehr zählt zu den erklärten Zielen des Bürgerhaushaltes. Doch die Erfahrung zeigt, dass das Verfahren diese Ziele bislang nur bedingt erreichen kann.

Denn Bürgerhaushalte sehen sich regelmäßig der Kritik ausgesetzt, sie könnten nur wenige Bürger tatsächlich zu einem aktiven und nachhaltigen Engagement mobilisieren. Die Kritik bezieht sich auf die Beobachtung, dass sich oftmals nur eine einstellige Prozentzahl der Einwohner einer Kommune beteiligt, zuweilen deutlich weniger. Berichten lässt sich von Beteiligungsquoten, die über die Jahre kontinuierlich zurückgehen. Von abnehmenden Spar- oder Investitionsvorschlägen. Oder von Informationsveranstaltungen, an denen teilweise nur zweistellige Teilnehmerzahlen oder auch gar keine Teilnehmer mehr zu verzeichnen sind. Angesichts derartiger negativen Erfahrungen haben



Robert Zepic

einige Städte ihren Bürgerhaushalt eingestellt und das Verfahren beendet.

### Nutzungsbarrieren, oder Warum beteiligen sich die Menschen nicht?

Welche Gründe die Bürger allerdings von einer Beteiligung abhalten, war bislang weitestgehend unbekannt oder belief sich zumeist auf reine Vermutungen. In einer Forschungsarbeit am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Technischen Universität München suchen Wissenschaftler daher gegenwärtig nach möglichen Nutzungsbarrieren des Bürgerhaushaltes. Eine Publikation, die jüngst in der Fachzeitschrift HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik erschien, zeigt erste Ergebnisse dieser Arbeiten auf.

Infolge einer Literaturrecherche und Experteninterviews mit Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung in ausgewählten Kommunen, die Bürgerhaushalte anbieten, konnte die Forschungsarbeit bereits 26 mögliche Nutzungsbarrieren aufzeigen, die von den Autoren der Studie insgesamt fünf Kategorien zugeordnet wurden.

- » Die erste dieser Kategorien bezieht sich auf die **grundsätzliche Existenz** des Verfahrens und seiner Beteiligungskomponenten. Eine Nutzungsbarriere kann sich beispielsweise dann äußern, wenn eine Kommune ihr Verfahren zwar als Bürgerhaushalt bezeichnet, dieses aber gar keine Beteiligungskomponenten vorsieht und stattdessen den Bürgern nur Informationen bereitstellt.
- » Die zweite Kategorie beinhaltet Nutzungsbarrieren, die sich auf die **mangelnde Bekanntheit** des Verfahrens bei den Bürgern beziehen.
- » Das **Fehlen von Voraussetzungen** beziehungsweise Ressourcen, die notwendig sind zur Beteiligung, wird in der dritten Kategorie thematisiert. Hierbei kann es sich beispielsweise um einen zu hohen Zeitaufwand zur Teilnahme handeln. Fehlende Internetzugänge oder nicht ausreichende IT-Kompetenzen könnten die Teilnahme an internetbasierten Beteiligungsverfahren

behindern oder die Teilnahme gar unmöglich machen. Andere Aspekte dieser Kategorie sind etwa Sprachbarrieren, unklare Verfahrensregeln, ein zu kompliziertes Verfahren oder der Mangel an Ideen, die Bürger als eigene Vorschläge in den Bürgerhaushalt einbringen können.

- » Die vierte Kategorie führt Nutzungsbarrieren an, wonach es **Bürgern an Interesse fehlt**. Dieses kann sich auf Politik oder politische Beteiligung beziehen, auf den Bürgerhaushalt selbst oder den dort diskutierten Themen. Denkbar scheint, dass aber auch der Mangel an persönlicher Betroffenheit eines Bürgers oder eine Beteiligung, die bereits über andere Kommunikationskanäle stattfindet, sich als Nutzungsbarrieren erweisen können.
- » Schließlich beschreiben die Autoren in einer fünften Kategorie Nutzungsbarrieren, wonach die **Bürger eine Beteiligung am Bürgerhaushalt ablehnen** könnten. Eine Ablehnung ist denkbar, wenn keine anonymen Beteiligungsmöglichkeiten angeboten werden, das Vertrauen der Bürger in das Verfahren, Politik oder Verwaltung fehlt oder die Umsetzung der Ergebnisse nicht erwartet wird. Schreibhemmungen, Datenschutzbedenken oder komplizierte Registrierungsverfahren sind weitere Beispiele aus dieser Kategorie.

Angesichts der genannten und weiteren Nutzungsbarrieren, die der Forschungsbericht beschreibt, zeigt sich, dass der Weg zur politischen Partizipation zahlreiche Hürden enthält. Sie zu identifizieren und zu überwinden ist Voraussetzung einer erfolgreichen und nachhaltigen Bürgerbeteiligung.

Lesetipp: Zepic, Robert; Dapp, Marcus; Krcmar, Helmut (2017): E-Partizipation und keiner macht mit. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 54 (4), S. 488-501. Online verfügbar unter: <http://rdcu.be/ty4g>.

Die Publikation liefert eine detaillierte Darstellung der Nutzungsbarrieren, welche Maßnahmen die Städte bereits praktizieren oder zumindest planen, um die Beteiligungsquoten zu erhöhen, und welche Teilnehmerzahlen von Vertretern der öffentlichen Verwaltung als ausreichend erachtet werden.

# Bürgercockpit – Digitale Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene

Markus Kerschbaumer

Die vergangenen Wahlen der letzten Jahre in Europa zeigten einen Wandel des politischen Systems hin zu populistischeren Wahlversprechen und Wahlgewinnern. Diese politischen Änderungen in Europa werden wohl so bleiben, während die Grauzone zwischen den Parteien des Mainstreams und den populistischen Gruppierungen weiterwächst, so Zaki Laïdi, Professor für internationale Beziehungen an der Sciences Po – Institut für politische Studien in Paris und ehemaliger Berater des französischen Premierministers Manuel Valls.

Ein Grund dafür ist das schwindende Vertrauen der Bevölkerung in die Politik. Dieses Vertrauen und die Verbindung zwischen Entscheidungsträgern und Bevölkerung gilt es wieder zu stärken. Um der Bevölkerung mehr Gehör zu geben und sie näher an die Entscheidungsträger und das Ohr der Entscheidungsträger näher an die Bevölkerung zu bekommen, wurde die Bürgerbeteiligungsplattform Bürgercockpit im Jahr 2017 ins Leben gerufen. Diese neue Form der digitalen Bürgerbeteiligung wurde ursprünglich für ländliche Kommunen entwickelt.

Das Bürgercockpit ist eine digitale Plattform, die Bürgerbeteiligungsprozesse auf kommunaler Ebene unterstützt. Ziel ist es, einen transparenten und strukturierten Diskussionsprozess zwischen Bürgern, Kommunen, Wirtschaftstreibern und Fachexperten zu Themen der nachhaltigen Gemeindeentwicklung zu etablieren. Gleichzeitig wird die gemeinsame Erarbeitung und Realisierung von konkreten Umsetzungsprojekten unterstützt.

Die Plattform ermöglicht die bürgernahe Durchführung digitaler Beteiligungsprozesse. Sie gibt Gemeinden darüber hinaus die Möglichkeit, sich mit anderen Gemeinden oder Stakeholdern der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung (Best-Practice Projekte) zu vernetzen. Das



Markus Kerschbaumer

Bürgercockpit ergänzt bewährte Methoden und Werkzeuge der Bürgerbeteiligung mit modernen digitalen Technologien und der Einbindung sozialer Medien.

Die Teilnehmer informieren sich über die Plattform, sie geben Ideen weiter und nehmen am Diskussionsprozess teil. Die einzelnen Schritte sind verständlich dargestellt, so dass ein neuer Nutzer schnell damit vertraut ist. Die Plattform hat auch den Zweck, den Beteiligungsprozess zu strukturieren und zu visualisieren. Auf einer digitalen Karte werden typische thematische und räumliche Muster gezeigt. Mit diesen Mustern lassen sich auch Ähnlichkeiten verschiedener Projekte und Prozesse erkennen und Synergien nutzen.

## Beispiele Michaelnbach und Steyregg

Die kleine Gemeinde Michaelnbach in Oberösterreich versucht mithilfe der Bürgerbeteiligungs-Plattform Bürgercockpit, die Landflucht zu stoppen. Seit mehr als zehn Jahren bemüht sich die Gemeinde aktiv darum, gemeinsam mit ihren Bürgern kommunale Projekte voranzutreiben und neue Visionen für ein nachhaltiges Zusammenleben im Ort zu entwickeln. Obwohl die Gemeinde nur rund 1.300 Einwohner hat, zählt sie zu den Vorreitern auf dem Gebiet der digitalen Bürgerbeteiligung.

Der Startschuss erfolgte im Frühjahr 2017, als die Gemeinde in einem ersten Schritt digitale Fragebögen freischaltete. An unterschiedliche Altersgruppen adressiert, gaben die Ergebnisse aus dieser Befragung der Gemeinde einen ersten Eindruck von der Stimmung unter den jungen Bürgern. Auch erste Wünsche und Anregungen wurden formuliert. Das Bürgercockpit für die Jugend hat sich als attraktives, digitales Werkzeug für die Einbindung der Jugendlichen in den Agenda 21 Prozess und die Gemeindegearbeit im Allgemeinen erwiesen. Die Projektarbeit selbst wird von einem Jugendrat getragen, einem temporär wirkenden Gremium, das in Zusammenarbeit mit der Gemeinde Michaelnbach, dem Regionalmanagement Oberösterreich sowie

einer externen Projektbegleitung an der Konzeption des Jugendcockpits und der Umsetzung der darin entwickelten Projektideen beteiligt ist.

Eine andere innovative Gemeinde ist Steyregg im Umland von Linz in Oberösterreich. Unter dem Motto „Steyregg wird zur Mitmachstadt – mach mit!“ gelang es der Agenda 21-Projektgemeinde Steyregg, Gemeindebürger zur Beteiligung zu motivieren. Die rund 5.300 Bürger zählende Stadtgemeinde startete diesen Prozess im Mai 2017 mit einem Tag der offenen Tür. Ein engagiertes Kernteam stellte an diesem Tag die schon laufenden Projekte vor. Auch Initiativen zu den Themen „Frei- und Kreativräume“ wurden in diesem Rahmen gezeigt; ebenso das gemeinsam entwickelte Zukunftsprofil. Vielen Steyreggern gefiel die Initiative; die Motivation an den Projekten ist hoch. Ihre Ideen bringen die Gemeindebürger wie in Michaelnbach über das Bürgercockpit ein. Über die Plattform diskutieren sie über mögliche Projekte, kreieren Ideen, bewerten die Vorschläge und entscheiden so über die zukünftige Gestaltung der Stadt mit. Dieser Prozess gibt der Gemeinde ein Stimmungsbild und zeigt, wo Handlungsbedarf besteht.

## Fazit

Die große Stärke dieser digitalen Bürgerbeteiligung ist neben der einfachen Bedienung und des komfortablen Ansatzes der „Beteiligung von Zuhause“ die geographische Komponente der digitalen Karte, die bei so gut wie allen Frage- und Aufgabenstellungen eine zentrale Rolle spielt. Wie sich in den letzten Monaten gezeigt hat, kann das Bürgercockpit auch für größere Städte, Vereine oder Interessensgruppen zielgerichtet verwendet und dementsprechend auf die Bedürfnisse der verschiedenen Akteure skaliert werden.

# Die Diskussion: Erwartungen und Hemmschwellen

Marco Hölzl

Themen im Kontext von Digitalisierung erregen weiterhin große Aufmerksamkeit: der DenkRaum 3 erfuhr bemerkenswert großen Zuspruch. Mit den beiden Referenten Robert Zepic, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der TUM, und Markus Kerschbaumer, spatial services Salzburg, konnte die Thematik „Neue Methoden durch Digitalisierung?“ aus einer wissenschaftlichen und einer unternehmerisch-operativen Perspektive beleuchtet werden. Die Menge an unmittelbaren Nachfragen zu den beiden Vorträgen zeigte, wie wenig selbstverständlich der Umgang mit digitalen Methoden noch ist und dass hier weiterhin ein großer Aufklärungsbedarf besteht.

Die Diskussion selbst entspann sich um die Fragen: Was können digitale Methoden für mehr Partizipation leisten? Was nicht? Wie müssen sie eingesetzt und gemacht sein, dass sie Wirkung zeigen?

Es besteht die Erwartung, dass digitale Methoden Gruppen gezielter ansprechen. Größere Flexibilität und räumliche und zeitliche Ungebundenheit können Personenkreise erreichen, die bisher von klassischen Teilnehmungsformaten nicht, nicht mehr oder noch nicht eingebunden worden sind. Digitale Methoden können durch eine raumbezogene Darstellung in digitalen Karten oder durch Instrumente wie VR (Virtuell Reality) und AR (Augmented Reality) einen Realitätsbezug und eine bisher kaum mögliche visuelle Vermittlung von Planungen und Konzepten erreichen. Die so aufbereiteten Informationen können abstrakte Überlegungen für Laien wesentlich leichter rezipierbar und somit nachvollziehbar darstellen. Dialog- und Entscheidungsprozesse können transparent kommuniziert und leicht erreichbar dokumentiert werden, was zu einer höheren Akzeptanz von Entscheidungen beitragen kann. Diese Nachvollziehbarkeit kann auch ein Beitrag zu Bildung und Demokratie sein. Schließlich wird erwartet, dass die Kommunikation von Bürgerinnen und Bürgern untereinander unterstützt und verbessert wird.



Marco Hölzl

Digitale Methoden können Hemmschwellen bei z.B. geringerer sprachlicher oder argumentativer Kompetenz abbauen. Ein Beispiel für ein niederschwelliges, digitales Beteiligungsinstrument ist „Mängelmelder.de“, eine bundesweite Plattform für Bürgeranliegen. Aufgezeigte, georeferenzierte Mängel werden direkt an die zuständigen Stellen in der Verwaltung weitergeleitet. Der Status der Mängelbeseitigung kann dann über die Internetplattform verfolgt werden.

Ob digital oder analog, Partizipation muss immer ernst gemeint sein. Digitale Beteiligungsmethoden können persönliche Begegnungen jedoch nicht ersetzen, sondern diese ergänzen, um so das Risiko einer Anonymisierung nicht zu forcieren.

## Umfrage Q12

Was sind für Sie die größten Hürden, Beteiligung anzugehen?

ANSWER CHOICES	RESPONSES
Zu teuer	6.06% 2
Dauert zu lang	33.33% 11
Fehlende personelle Ressourcen	57.58% 19
Wissen, Kompetenzen bei den politischen Entscheidungsträgern	27.27% 9
Wissen, Kompetenzen bei den Durchführenden	15.15% 5
Wissen, Kompetenzen bei den Beteiligten	15.15% 5
Uneinigkeit auf politischer Ebene	30.30% 10
Ängste	45.45% 15
Gefahr, dass einige wenige den Prozess an sich reißen und für sich nutzen	24.24% 8
„Macht“ aus der Hand geben müssen	33.33% 11
Andere:	3.03% 1
Total Respondents: 33	

# Partizipation der Zukunft

61

## Die schlafenden Hunde wecken?

Bericht aus der Expertenwerkstatt  
Silke Franke

69

## Auf dem Weg zum schönsten gemeinsamen Nenner: Sechs Bausteine für eine gelungene Beteiligung

Claudia Bosse

74

## Partizipation in der Zukunft: von der Notwendigkeit eines grundlegenden Kulturwandels

Prof. Dr. Walter de Vries

# Die schlafenden Hunde wecken?

Bericht aus der Expertenwerkstatt

Silke Franke

„Das ist wie eine olympische Flamme – man muss das Feuer stets am Brennen halten“, so der Rat eines bayerischen Bürgermeisters, der mit den Bürgern ein kommunales Leitbild erarbeitet hatte. Tatsächlich ist Bürgerbeteiligung als Thema nicht neu, aber man muss sich damit regelmäßig auseinandersetzen und auch die Verantwortlichen immer wieder neu motivieren und neue Impulse an die Hand geben. Zahlreiche Handbücher, Checklisten und Best Practice-Sammlungen bieten nützliche Tipps, doch letztendlich muss jeder selbst eventuelle Vorbehalte und Ängste überwinden und sich möglichst ergebnisoffen darauf einlassen. Der beste Lehrmeister sind wohl die dabei gewonnenen

Erfahrungen – wenn man gewillt ist, daraus zu lernen und zu versuchen, immer besser zu werden. Ein „Beteiligungs-Aktionismus“ kann allerdings auch nicht die Antwort sein. Die Gesellschaft ändert sich und mit ihr die Ansprüche und Aufgaben, die oft auch in immer größerer Komplexität und Schnelligkeit bewältigt werden sollen. Auch darauf gilt es sich einzustellen. In erfolgreichen Gemeinden entwickelt sich mit der Zeit eine gemeinsam gelebte Beteiligungskultur. Es ist ein Prozess, der anspruchsvoll ist, der Momente der Frustration und Rückschläge haben kann – aber vor allem auch Momente der Motivation, der Kreativität und Bestätigung. Die Bestätigung kommt nicht unbedingt immer von den Teilnehmern selbst – oft ist es auch die Anerkennung von außen, wenn man als beispielhaft wahrgenommen wird, und der Erfahrungsaustausch mit anderen. Dies liefert den Ansporn, noch mehr zu wagen. Auch dazu wollte unsere Veranstaltung beitragen.



Silke Franke

Wir haben während der Veranstaltung verschiedene Elemente eingebaut (Thesenwerkstatt und Abschluss-Workshop), in denen wir die Teilnehmer selbst um ihre Einschätzungen gebeten haben. Ihre Statements konnten sie auf Karten und an Pinnwänden festhalten.

Die nachfolgende Interpretation basiert auf den Statements zu unseren Fragen und unterstreicht damit, was in der Wahrnehmung der Teilnehmer hervorzuheben ist.

## Wen wollen wir in Zukunft stärker einbinden?

Es gibt Vorhaben, die mit direkt Betroffenen geklärt werden müssen, aber auch Fragestellungen, bei denen alle Bürger eingebunden werden können (und sollten) – etwa die Frage, wie sich der Ort oder die Region in Zukunft weiterentwickeln könnte, wie man mit bestimmten Herausforderungen umgehen und als Gesellschaft leben möchte.

Dabei sollte dann auch sichergestellt sein, dass alle angesprochen werden: alle Altersgruppen und sozialen Schichten, Alt- und Neubürger, Bürger vom Hauptort und den Ortsteilen, jene die sich lautstark zu Wort melden und engagiert überall dabei sind genauso wie die, die eher schüchtern sind, im Hintergrund wirken, weniger Zeit haben oder als Randgruppe gelten.

Dies hat gute Gründe: Um niemanden auszuschließen oder das Gefühl zu geben, benachteiligt zu sein. Um einen Querschnitt der Gesellschaft abzubilden. Um möglichst vielfältige Perspektiven berücksichtigen zu können – und damit nicht nur unterschiedliche Bedürfnisse, sondern auch wertvolle Erfahrungen und Informationen.

Um dies zu erreichen, braucht es verschiedene Ansprache- und zum Teil auch Beteiligungsformate. Es macht Sinn, auch mal in die Ortsteile hinauszugehen, für Kinder und Jugendliche einen eigenen Workshop zu veranstalten oder jene, die weggezogen sind, anzuschreiben und nach ihren Beweggründen zu fragen.

## Bei was sollten Bürger eingebunden werden?

„Beteiligung ja, aber nicht immer“:  
Im Grunde gibt es kein Thema, an dem nicht auch Bürger beteiligt werden können, zumindest, wenn dies ernst gemeint ist und in geeigneter Form geschieht! Dazu müssen vorab unbedingt die „W-Fragen“ geklärt werden:

### „BETEILIGUNG – WARUM UND WOZU“

Um welche Stufe der Beteiligung geht es: Geht es lediglich um bloße Informationsvermittlung und die Möglichkeit, Fragen zu klären? Oder geht es um eine eher unverbindliche Sammlung von Stimmungen, Meinungen und Ideen? Oder gibt es tatsächlich etwas mitzugestalten oder gar mitzuentcheiden? Dies muss den Verantwortlichen klar sein, damit sie den Beteiligten von Anfang an deutlich kommunizieren können, wie groß der Gestaltungsspielraum tatsächlich ist und wo die Grenzen liegen. Es wäre fatal, hier falsche Hoffnungen zu wecken. Bürger, die sich in einem Beteiligungsprozess engagieren, erwarten zurecht Transparenz darüber, was ihr Engagement letztendlich bewirken kann. Auch sie wollen abschätzen können, ob sich ihr Einsatz aus ihrer individuellen Sicht „lohnt“. Über eines muss sich jeder dann aber auch im Klaren sein: Beteiligung heißt nicht automatisch, dass man sich mit seiner Meinung durchsetzt!

### „BETEILIGUNG: WANN“

Wichtig ist, den richtigen Zeitpunkt für die Beteiligung zu wählen – und das heißt möglichst frühzeitig, wenn es tatsächlich auch noch Optionen gibt. Und wichtig ist, dass die Beteiligung ernst gemeint und ehrlich ist. Alibi-Veranstaltungen werden früher oder später als solche erkannt und sorgen entsprechend für Konflikte, die das notwendige Vertrauensverhältnis belasten – und das nachhaltig für beide Seiten. Wer dann aus Angst, „schlafende Hunde zu wecken“, lieber auf Bürgerbeteiligung verzichtet, wird die Situation nur verschärfen. Beteiligung ist nicht einfach. Aber Nicht-Beteiligung oder Pseudo-Beteiligung schieben ein offensichtliches Problem nur auf die lange Bank.

### „BETEILIGUNG: WIE“

Beteiligung muss professionell geplant und durchgeführt werden. Sie beginnt bereits lange vor dem Aufruf an die Bürger, sich zu beteiligen, denn es gilt zu überlegen: Auf welcher Planungs- oder Projektstufe erfolgt welcher Beteiligungsschritt? Welche Akteure und Zielgruppen gilt es einzubinden? Welche Informationen und Hilfsmittel brauchen die Beteiligten? Hier gibt es hilfreiche Handbücher und für die „Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten“ die Richtlinie VDI 7001. Es schadet auch nicht, sich für die Beteiligung Profis von außen zu holen.

## Was ist das wirklich Neue? Was ist erfolgversprechend?

Neue Anregungen konnten die Teilnehmer der Tagung aber v.a. aus den vorgestellten Beispielen und Gedankenanstößen für den Dialog auf Augenhöhe mitnehmen:

### „BETEILIGUNG BRAUCHT BEZIEHUNG“

Die persönliche Betroffenheit ist das wichtigste Motiv für die Beteiligung. Bürger engagieren sich dann, wenn sie darin einen Sinn erkennen oder wenn ihre Neugier geweckt wird. Beteiligungsprozesse müssen daher durch „lustvolle Öffentlichkeitsarbeit“ begleitet werden. Es braucht die richtigen Fragestellungen und vielleicht auch mal provokante Aktionen, um Menschen aus der Reserve zu locken und ihre eigene Betroffenheit wahrnehmen zu lassen. Für eine gute Ergebnisqualität ist es unerlässlich, im laufenden Beteiligungsprozess die objektiven Fakten auf den Tisch zu legen. Aber ebenso wichtig ist es, sich mit den emotionalen Facetten des Themas auseinanderzusetzen (wo berührt es die Menschen?), und einen Wertediskurs anzustoßen (was ist uns wichtig?).

### „ATMOSPHERE SCHAFFEN“

Der Klassiker für Veranstaltungen mit vielen Menschen ist die Mehrzweckhalle: vorne ein Podium mit den Sprechern, hinten die Reihen der Zuhörer. Dies mag für reine Informationsveranstaltungen zweckmäßig sein. Wer aber dazu aufruft, gemeinsam (neue) Lösungen zu finden,

sollte auch neue Wege gehen und v.a. auf die Menschen zugehen. Ein Beispiel ist die „rote Couch“, die in verschiedenen Ortsteilen, auch an Randgebieten, aufgestellt wird und zu einem Dialog auf Augenhöhe einlädt. Auch nicht so perfekte Orte, die eher einen Werkstattcharakter haben, bieten eine besondere, kreative Atmosphäre. „Dialog findet statt, wo Menschen sind“, daher ist auch an Marktplätze und Stammtische zu denken.

### „BILDER ERZEUGEN“

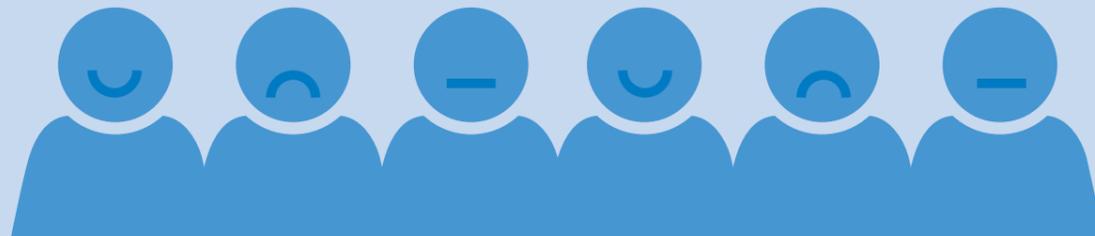
Neue Kanäle der Wahrnehmung eröffnen neue Sichtweisen und Ideen. Gerade die neuen Medien erlauben es, komplexe Sachverhalte und verschiedene Szenarien im wahrsten Sinne des Wortes zu veranschaulichen. Das können 3D-Darstellungen sein oder kurze Video-Clips oder spielerische Elemente.

### „METHODENMIX“

Kurzfristige Projekte benötigen andere Beteiligungsformen als langfristig angelegte Planungs- und Entwicklungsprozesse. Auch die Menschen haben unterschiedliche Stärken. Der eine Typus bewegt sich lieber in theoretischen und konzeptionellen Überlegungen, der andere bevorzugt etwas Konkretes zum Anpacken. Junge Menschen fühlen sich vielleicht eher zu den neuen Medien angesprochen, andere wiederum erreicht man eher am Stammtisch. Daher sollte auch ein Methodenmix zum Einsatz kommen. Noch spannender ist es, wenn es gelingt, die Menschen aus gewohnten Bahnen, Filterblasen und Schubladen herauszuholen und wenn sie sich auf einen Perspektivwechsel einlassen.

Die Beispiele der Vortragenden haben gezeigt: Es geht. Dazu braucht es Einfühlungsvermögen, Fantasie und auch einen langen Atem.

## Auszüge aus den Thesensammlungen



### „Beteiligung heute ist...“



- ... wichtig für die Akzeptanz
- ... eine Selbstverständlichkeit
- ... wird vom Bürgern erwartet
- ... eine Bereicherung
- ... aner kennenswert



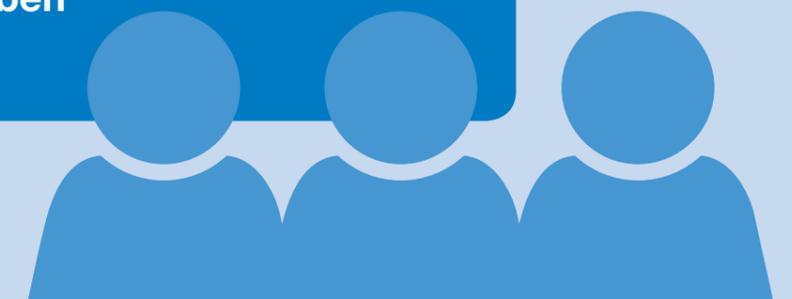
- ... mühsam und zeitaufwändig
- ... komplex – es muss viel erklärt werden
- ... oft kein offener Dialog,  
sondern Schlagabtausch
- ... ein Event?  
Das Anspruchsdenken wächst  
zunehmend!

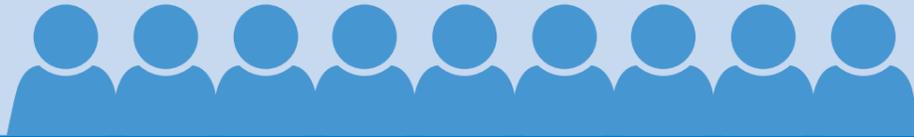
### „Beteiligung heute kann...“

- ... die Motivation fördern und zum Mitdenken anregen
- ... etwas bewegen und Spaß machen
- ... zur Entscheidungsfindung beitragen
- ... Erkenntnisse und Ideen schaffen
- ... das Gemeinschaftsgefühl wecken
- ... das Ehrenamt stärken
- ... das Vertrauen in die gewählten Gremien stärken

### „Beteiligung heute muss...“

- ... auf allen Ebenen gewollt sein
- ... ernst gemeint sein
- ... zielorientiert sein
- ... echten Gestaltungsspielraum haben
- ... ergebnisoffen sein
- ... die Reflexion der eigenen Haltungen,  
Werte und Einstellungen sein
- ... in Bewegung bleiben

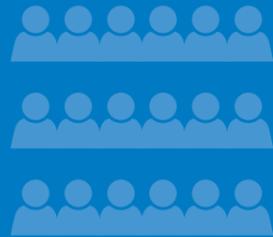




# „Beteiligung heute braucht...“

## ... Menschen

- » Politiker, die Menschen mögen und auf sie neugierig sind
- » eine arbeitsfähige Verwaltung, die Beteiligung ernst nehmen kann
- » Motoren, Multiplikatoren, Meinungsbilder
- » alle, auch die, die sich sonst nicht öffentlich äußern
- » neutrale Moderatoren, fachliche Begleitung mit gutem Handwerkszeug



## ... Haltung

- » Dialog und Diskussionsbereitschaft
- » Offenheit, Kompromissbereitschaft, Vertrauen
- » Ehrlichkeit
- » Experimentierbereitschaft
- » Geduld und eine Kultur des Scheiterns



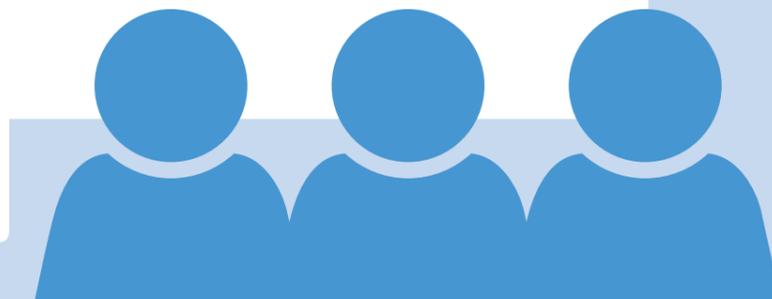
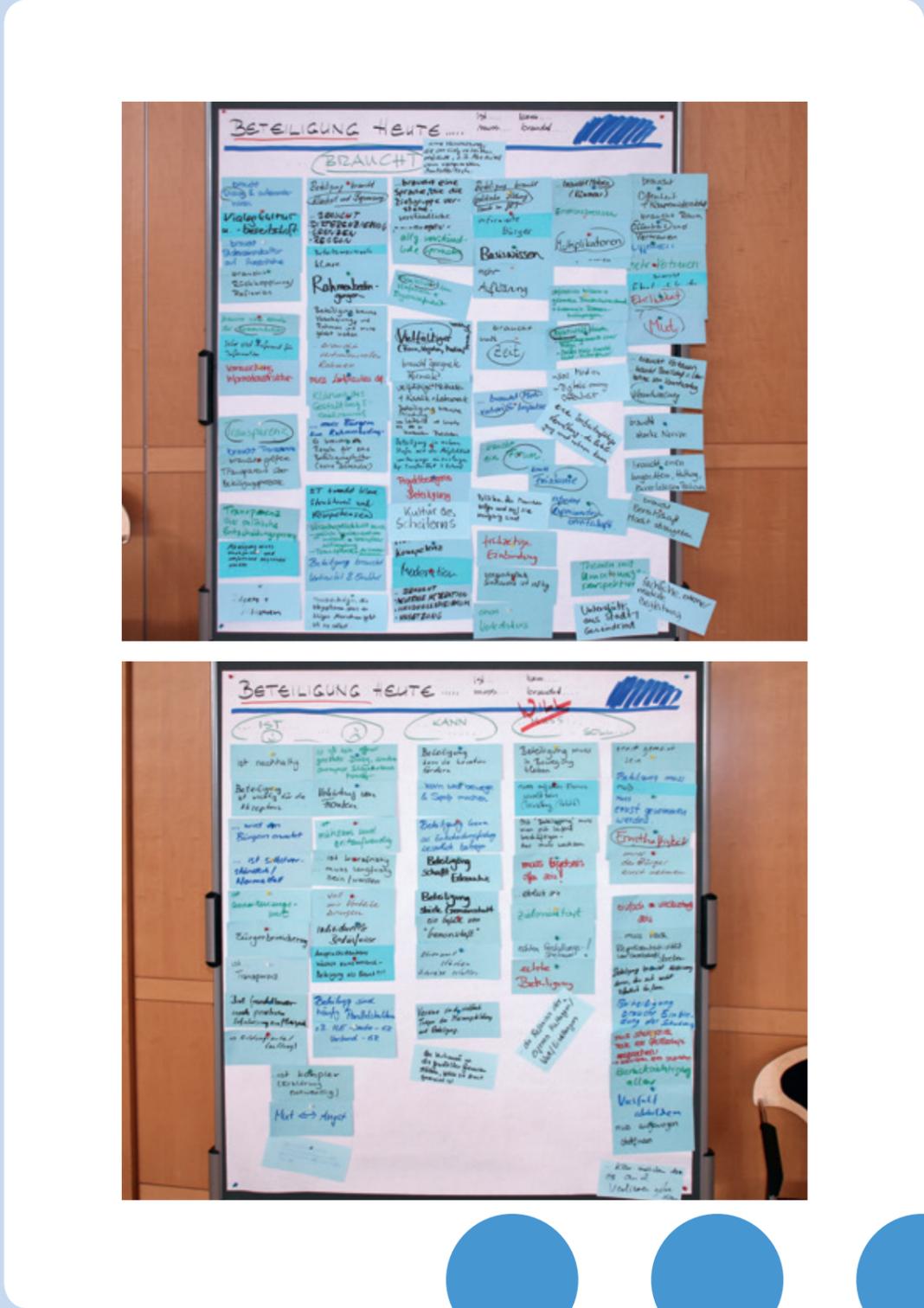
## ... Wissen und Werte

- » politische Bildung und Basiswissen
- » einen Wertediskurs und Sinnsuche
- » Ideen und Visionen
- » Bereitschaft zum Teilen von Verantwortung
- » Reflexion und gesunden Menschenverstand



## ... Strukturen und Freiräume

- » klare Rahmenbedingungen, Kompetenzen und Spielregeln
- » Transparenz über Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse
- » viele Kanäle der Information und der Kommunikation
- » Zeit und (Frei)Räume
- » Flexibilität und Vielfältigkeit



## Was nehme ich aus der Veranstaltung mit?

AUSZÜGE AUS DEN ANTWORTEN

- „Motivation für die eigene Arbeit“
- „Anstoß für Gemeinderäte, wie Beteiligung professionell gelingen kann“
- „Kennenlernen von Bewährtem“
- „Erfolgsfaktoren“, „Bürgerbeteiligung ist wichtig“
- „Schwierige Frage: Wann Bürgerbeteiligung?“
- „Wie umfassend ist die Beteiligungsmöglichkeit/ der Entscheidungsspielraum?“
- „Große Herausforderung: Motivation zum Mitmachen schaffen“
- „Betroffenheit herstellen/auf Betroffene zugehen“
- „Neugier wecken“, „Medien einbinden“
- „Atmosphäre schaffen“
- „Auch Teilerfolge als Erfolg werten“
- „Mikroprojekte sofort umsetzen“
- „Neue Formate gibt es auch für kleine Gemeinden, nicht nur stadtteilbezogen“
- „Best Practice sammeln und teilen“
- „Beteiligungsexperten beauftragen“
- „Ausprobieren“, „Neue Wege wagen“



## Auf dem Weg zum schönsten gemeinsamen Nenner<sup>1</sup>

Sechs Bausteine für eine gelungene Beteiligung

Claudia Bosse

Mehr Beteiligung ist heute notwendig. Aber Beteiligung hat ihre Grenzen und führt nicht automatisch zu mehr Demokratie. Sie muss richtig und gut gemacht sein. Sie muss auf Veränderungen und Wandel reagieren, auf wachsende Ansprüche und Anforderungen eingehen. Sie muss sorgfältig vorbereitet sein und auch mit Randgruppen, Konfliktthemen und Wut umgehen.

Aber wie gelingt das heute? Folgende sechs Bausteine können eine Antwort sein:



Claudia Bosse

### 01 Seien wir (uns) klar!

- » **Klarheit über Zielgruppen und Akteure.** Jede Aufgabe hat andere Zielgruppen, jedes Thema andere Akteure. Klassische Formen sprechen in der Regel überwiegend die ohnehin Aktiven oder die Verärgerten an. Für gelungene Prozesse brauchen wir aber die Stillen, die Unentschlossenen und Randgruppen genauso wie die Lauten, die Engagierten und Meinungsführer. Wir brauchen die Zeitreichen und die mit wenig Zeit, die Jungen und die Alten, Denker und Umsetzer, die kreativen Köpfe und die Macher, die Motoren, Unternehmerischen und Entscheidungsträger. Einheimische, Weggelaufene und Neu-Hinzugekommen genauso wie die direkt Betroffenen. Erst wenn ich mir klar bin, wer alles zur Zielgruppe gehören kann, kann ich ihn auch mit den richtigen Formaten abholen.
- » **Klarheit über Aufgaben und Fragestellungen.** Wo will ich einbinden? Wo muss ich einbinden? Was ist Ziel und Aufgabe der Beteiligung? Beteiligung darf keine Alibi-Veranstaltung sein, sondern braucht

wirkliche Spielräume und Mitsprachemöglichkeiten. Sie ist kein Ersatz für politische Entscheidungen, kein Feigenblatt der Politik. Sie findet statt, wo Menschen was bewegen können, wo sie ernsthaft gefragt und gefordert sind, ihre Meinung und ihre Ideen einzubringen. Bei Planung und Entwicklung, bei konkreten Projekten, bei konflikträchtigen Themen. Unterschiedliche Ausgangslagen erfordern gezielte Herangehensweisen. Klarheit hilft, das Richtige zu tun.

- » **Klarheit über Zuständigkeiten, Abläufe und Regeln.**  
Wer ist für was zuständig? Wer organisiert, wer berichtet, wer holt Informationen ein? Wer entscheidet was? Um Missverständnisse zu vermeiden und den Interessierten eine effektive Beteiligung zu ermöglichen, braucht es strukturierte Abläufe, Spielregeln und definierte Kompetenzen. Dies muss auch klar und transparent von Anfang an kommuniziert werden.

## 02 Auf die richtige Haltung kommt es an!

- » **Es gibt nicht nur richtig und falsch.**  
Kann ich meine eigene Wahrnehmung der Wirklichkeit reflektieren und auch verlassen? Werte und Sichtweisen der anderen sind genauso okay wie meine (sofern sie sich auf dem Boden unserer demokratischen Grundwerte bewegen). Perspektivenwechsel trägt zum Gelingen bei.
- » **Wir wollen gemeinsam etwas bewegen.**  
Das bedeutet Ernsthaftigkeit, Ergebnisoffenheit, Kompromissbereitschaft und Neugier bei den Verantwortlichen. Sie müssen Gestaltungsspielräume einräumen und im besten Fall die Menschen ganz einfach auch mögen. Für die Beteiligten bedeutet es Interesse an der Sache und am Dialog, offen und neugierig sein, den Willen zum Konsens mitzubringen und die Fähigkeit, Lösungen im Sinne der Gemeinschaft zu entwickeln.

- » **Auch der Weg ist das Ziel.**  
Am Ende eines Prozesses steht ein Ergebnis, sei es eine sorgfältig abgewogene Entscheidung, der gemeinsam erstellte Entwurf für ein Bauvorhaben oder das formulierte Leitbild für die zukünftige Ortsentwicklung. Doch nicht nur das allein ist das entscheidende Ergebnis, sondern auch der Weg des Prozesses hat etwas im Ort bewegt. Durch den Austausch von Beweggründen haben sich die Beteiligten besser kennengelernt, sie konnten ihr Wissen ausbauen und Entwicklungen besser nachvollziehen. Das ist gemeinschaftsstiftend und ein Beitrag zu wechselseitigem Verständnis und gegenseitigem Vertrauen.
- » **Die richtige Haltung kann man einüben.**  
Gelungene Beteiligung fällt nicht vom Himmel und gelingt nicht über Nacht. Es ist vielleicht ein Kulturwechsel im Ort, den man aber schrittweise einführen und konsequent einüben muss – und kann!

## 03 Kümmern wir uns.... um Emotionen und Beziehungen!

- » **Begeisterung statt Angst.**  
Viele Verantwortliche gehen mit Angst und Unlust in die Prozesse. Das ist eine schlechte Ausgangssituation, denn das spüren die Menschen. Begeisterung und Lust am Miteinander stattdessen springt über und bewegt etwas.
- » **Atmosphäre statt Konfrontation.**  
Wir brauchen Atmosphären, die positive Stimmung erzeugen. Die den Menschen Lust am Prozessgeschehen machen, die sie spüren lassen, dass sie willkommen sind, dass sie wirklich gefragt sind. Atmosphären, die kein oben und unten, wir und ihr verfestigen, sondern Begegnung auf Augenhöhe und Wertschätzung schaffen, Begeisterung und Spaß am gemeinsamen Tun.

- » **Die richtige Sprache sprechen.**  
Sprache ist ein mächtiges Werkzeug. Sie kann ausgrenzen, verwirren oder verletzen. Die richtige Wortwahl aber nimmt die Menschen mit und bindet zusammen. Achten wir auf unsere Worte, setzen wir bei den Zuhörenden an und sprechen wir klar, verbindlich und verständlich.
- » **Mut bei Wut.**  
Oft ist die Wut groß und der Wille zum Konsens weit. Aber der Umgang mit der Wut ist nötig, Nicht-Beteiligten ist keine Lösung. Also mit Mut die Wut an den Hörnern gepackt! Oder mit Mut Unterstützung geholt. Wenn die Konflikte eskalieren oder feststecken, kann professionelle Mediation helfen.
- » **Kultur des Scheiterns.**  
In den Dialog treten, einen Konsens aushandeln, bedeutet auch Verzicht, Umwege, Sackgassen. Wir brauchen in unseren Prozessen einen Umgang mit Scheitern und Verzicht, den Raum für neue Wege und Aufbrüche. Wir brauchen den Mut, umzusteuern und auch mal umzukehren.
- » **Ergebnisse feiern.**  
All die verschiedenen Wünsche und Positionen auszuhandeln ist anstrengend, bedeutet Zeit und Energieinvest, Bereitschaft, gemeinsam auf dem Weg zu bleiben. Wenn am Ende eine gemeinsame Lösung steht, dann ist das wirklich ein Grund zum Feiern!
- » **Arbeiten gegen den Zeitgeist.**  
Geduld und langer Atem, langwierige und komplexe Prozesse passen nicht per se zu unserer beschleunigten Welt, zum Bedarf nach schnell und einfach. Fundierte Abwägungen brauchen aber ihre Zeit. Bei Formaten, Prozessplanung oder Kommunikation müssen wir Blick behalten, dass wir „gegen den Zeitgeist“ arbeiten.
- » **Der richtige Zeitpunkt: so früh wie möglich.**  
Die Angst vor dem Widerstand verleitet manchmal zum „so spät wie möglich“. Folge sind Aggression und Gegeneinander. So werden Dialog und Konsens schwierig. „Wecken wir die schlafenden Hunde frühzeitig, denn sie wachen sowieso auf“. Ergo: Beteiligung so frühzeitig wie möglich ansetzen, um Bürgerinitiativen und Bürgerversammlungen zuvorkommen.
- » **Der Zeitablauf: schlüssig, flexibel, erfahrbar, verdichtet.**  
Manche Verfahren und Abwägungsprozesse brauchen ihre Zeit. Planen wir längere Wegstrecken schlüssig und machen wir Abläufe und Meilensteine sichtbar und erfahrbar, um die Menschen bei der Stange zu halten. Ermöglichen wir den Quereinstieg und das Mitmachen auf einem Weg-Abschnitt. Manchmal brauchen wir aber unnötig viel Zeit. Komprimieren wir die Verfahren, verdichten wir die Abläufe und kommen wir schnell auf den Punkt und zu Ergebnissen – das motiviert und passt besser in unsere heutige Zeit.

## 04 Haben wir die Zeit im Blick!

- » **Zeit investieren.**  
Beteiligung gut und richtig gemacht braucht Zeit, die man nicht immer hat, die man aber auch oft meint, nicht zu haben. Wir brauchen die Bereitschaft, Zeit und Energie zu investieren und Beteiligung auch einzuüben, sowohl von Seite der Verantwortlichen als auch der Beteiligten.

## 05 Benutzen wir die richtigen Formate: vielfältig und niedrigschwellig!

- » **Weg von der Turnhallenschlacht!**  
Kommen wir weg vom oben und unten, vorn und hinten, vom polarisierenden wir und ihr. Der Klassiker in der Mehrzweckhalle, mit Bühne und Mikrofon schafft allein durch das



# Partizipation in der Zukunft: von der Notwendigkeit eines grundlegenden Kulturwandels

Prof. Dr. Walter de Vries



Die 20. Münchener Tage haben eine Reihe praktischer und theoretischer Einsichten gebracht. In nur zwei Tagen wurde eine Vielzahl von Perspektiven gesammelt und viele praktische Werkzeuge und Erkenntnisse kombiniert, ausgetauscht und kollektiv generiert. Mit anderen Worten, die Tage waren ein direktes Beispiel dafür, wie Partizipation funktionieren und gewinnbringend umgesetzt werden kann. Die Teilnehmer der Tagung hatten unterschiedliche Hintergründe aus Politik, Verwaltung, privaten Firmen, Verbänden oder Wissenschaft. Die meisten brachten Erfahrungen mit aus Projekten und Programmen, bei welche Beteiligung eine Rolle spielt, wie z.B. Flurneuordnung, Entwicklung und Bau von Infrastruktur oder alternativer Energiequellen, Nutzung brachliegender Grundstücke oder leer stehender Gebäude, Dorferneuerung, Bauleitplanung oder Leitbildprozesse. Partizipation ist in einem breiten Spektrum von Landmanagement ein Thema.

## Technologische Veränderungen

Zunächst ging es um ein breiteres Verständnis der gesellschaftlichen Faktoren, die im Vergleich zu früher eine andere Art der Beteiligung erfordern. Insgesamt gibt es ein Bündel von Faktoren, die stark interagieren. Technologische Veränderungen zum Beispiel wirken sich auf Prioritäten und moralische Prinzipien aus, da Technologie nicht nur wertneutral ist. Technologische Formate und Auswahlmöglichkeiten, wie etwa staatliche Websites, soziale Medien, digitale Kommentarboxen und automatisierte Arbeitsablaufsysteme, strukturieren beispielsweise bestimmte Interaktionen zwischen Regierung und Bürger. Diese Strukturierung hat das Potential, die routinemäßigen Aufgaben der Regierung zu erhöhen, birgt aber auch das Risiko, die Kluft zwischen Entscheidungsträgern und Bürgern zu vergrößern. Dadurch kann der Sinn für Gemeinsamkeit und gemeinsame Interessen abnehmen.

## Veränderter Wert des Gemeinwohls

Ein Zweites bezog sich darauf, ob die Werte der Demokratie und des Gemeinwohls für die Bürger noch so bedeutungsvoll sind, dass sie an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen teilnehmen. Im Allgemeinen herrscht der Eindruck, dass genügend Bürger tatsächlich teilnehmen möchten. Dies erfordert jedoch aktivere Mittel, um die Bürger einzubeziehen und zu erreichen. Es muss auf dem Gefühl aufbauen, dass Menschen einander brauchen, um die Lebensqualität zu verbessern. Eines der Probleme ist hierbei, was in der Literatur als Kluft zwischen "Bürgern" und "Bürgern" bezeichnet wird, der Unterschied zwischen einem passiven Mitglied der Gesellschaft, das aufgrund seiner Staatsangehörigkeit bestimmte Rechte hat, und einem aktiven Mitglied der Gesellschaft, das in irgendeiner Art und Weise Verantwortung für die optimale Lösung gesellschaftlicher Probleme übernommen hat.

## Angst vor Veränderung und Out of the box-Denken?

Sind partizipative Prozesse nun nützlich und effektiv oder nicht? Zu den Faktoren, die Partizipation steigernd wirken, gehören Offenheit für Veränderung, politische Unterstützung, Anerkennung und staatsbürgerliches Wissen, Klarheit von Zielen und Ideen. „Out-of-the-Box“ Denken und Handeln führt zu positiven Spin-off-Effekten. Transparenz von Erwartungen, gemeinsame Formulierung von Herausforderungen

**LITERATUR**

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture 2 (1):8.

Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, and G. Sanders. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly 35 (2):286-316.

und aktive Mitgestaltung von Lösungen sind dabei entscheidend. Zu den negativen Faktoren gehören Angst vor Veränderungen und Unsicherheiten, Verzögerungen, Risikovermeidung und Ungeduld, politische Auseinandersetzungen und Streitigkeiten, Motivationslücken und die Begrenzung der partizipativen Plattform auf diejenigen, die am lautesten schreien.

## Kulturwandel I: vom Wettbewerb zur Fürsorge

Wenn die Ziele der Bürgerbeteiligung angepasst werden müssen, müssen auch die Methoden und Regelungen angepasst werden. Neue Formate mit weniger vordefinierten Regeln sind erforderlich. Dies kann jedoch eine dramatische Anpassung der herkömmlichen Formen der Kommunikation und Koordination erfordern. Es müssen Prozesse entwickelt werden, die sich auf den Nutzen des "Wir" anstatt auf den Nutzen des "Ich" konzentrieren und bei denen alle Stimmen gehört werden, auch die der "stillen Mehrheit". Theoretisch spiegelt dies Hofstedes (Hofstede et al. 1990; Hofstede 2011) Wandlung maskulinitäts-orientierter Entscheidungsfindungskulturen in femininitäts-orientierte Kulturen wider. In Hofstedes Dimension von Maskulinität versus Femininität werden Kulturen verglichen, die entweder Leistung, Wettbewerb und Materialismus begünstigen oder Präferenzen für Teamarbeit, Harmonie und Empathie enthalten. Diese Dimension konzentriert sich auf die Frage, ob eine Kultur, die persönliche Leistung misst durch Wettbewerbserfolg und die Notwendigkeit, der Beste zu sein, oder eine Kultur der Sorge für andere und das Finden von Wert in der persönlichen Lebensqualität, mehr dazu führt, das zu tun, was einen glücklich macht. Die Folgen solcher Anpassungen sind ein aktiveres Engagement auf allen Ebenen und ein stärkerer Fokus auf die Lebensqualität im Vergleich zum Streben nach einem optimalen wirtschaftlichen Ertrag oder persönlichen Gewinn.

## Kulturwandel II: Going with the flow! Mit Unsicherheiten leben

Eine Kultur der Unsicherheitsvermeidung muss in eine Kultur der Unsicherheitsakzeptanz transformiert werden. Veränderung in der Zukunft kann für manche eine beängstigende Vorstellung sein, während andere darin aufregende Möglichkeiten sehen werden. In Gemeinschaften, in denen Entscheidungen routinemäßig getroffen werden und damit partizipative Prozesse ausgeschlossen werden, ist die Unsicherheitsvermeidung tendenziell hoch, da Veränderungen als unerwünscht angesehen werden. Auf der anderen Seite muss man, wenn man zu Beginn einer neuen Herausforderung unklare Ergebnisse akzeptiert, mehrdeutige Situationen akzeptieren und mit Veränderungen im Leben leben. Hofstede beschreibt dies als, sich in unstrukturierten Situationen wohl fühlen, die neu, unbekannt, überraschend und anders als gewöhnlich sind. "Going with the flow" muss als eine positive Einstellung gesehen werden und die Anpassung an Veränderungen muss der grundlegende Ausgangspunkt jedes politischen und Governance-Vorhabens sein.



# Appendix

## AUTORENVERZEICHNIS

### **Bock, Huberta**

Amt für Ländliche Entwicklung Oberpfalz

### **Bosse, Claudia**

Technische Universität München,  
Lehrstuhl für Bodenordnung und  
Landentwicklung

### **Büchel-Kapeller, Kriemhild, Dr.**

Büro für Zukunftsfragen, Vorarlberger  
Landesregierung, Stabsstelle Beteiligung

### **de Vries, Walter, Prof. Dr.**

Technische Universität München, Lehrstuhl  
für Bodenordnung und Landentwicklung

### **Florin, Gaston**

Meister des Perspektivenwechsels und  
der Illusion, Bühnenkünstler, Bruck

### **Franke, Silke**

Hanns-Seidl-Stiftung München,  
Referat Umwelt und Energie, Städte und  
Ländlicher Raum der Akademie für Politik  
und Zeitgeschehen

### **Gruber, Roland**

nonconform Wien-Berlin,  
Büro für Architektur und Bürgerbeteiligung,  
Mitgründer, Partner und Geschäftsführer,  
Vorsitzender Verein LandLuft

### **Hözl, Marco**

Hochschule Augsburg, Stadtplaner

### **Jakob, Andreas**

1. Bürgermeister Markt Ruhstorf a.d.Rott

### **Kerschbaumer, Markus**

Spatial services Salzburg, Projektmanager

### **Kiehlbrei, Nina**

Amt für Ländliche Entwicklung  
Niederbayern

### **Krcmar, Helmut, Prof. Dr.**

Technische Universität München,  
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik

### **Krön, Elisabeth, Prof. Dr.**

Hochschule Augsburg, Institut für  
Bau und Immobilie,  
Vizepräsidentin für Forschung und  
Wissenstransfer

### **Meier-Walser, Reinhard, Prof. Dr.**

Hanns Seidel Stiftung München,  
stellvert. Generalsekretär,  
Leiter der Akademie für Politik und  
Zeitgeschehen

### **Popp, Laura**

Technische Universität München,  
Lehrstuhl für Bodenordnung und Landent-  
wicklung, Masterstudentin

### **Selke, Piet, Dr.**

Dialogik GmbH, Adribo mediation plus  
GbR, Stuttgart

### **Wallbaum, Ekkehard, Dr.**

Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft  
und Energie, Saschen-Anhalt,  
Leiter Abteilung Ländlicher Raum  
und Agrarpolitik,  
Vorsitzender ArgeLandentwicklung

### **Wenzel, Florian**

GIM Gesellschaftliches Institut München,  
periphoria.de Halfing

### **Weigl, Michael, Dr.**

Universität Passau,  
Lehrstuhl für Politikwissenschaft

### **Woekener, Ulf**

Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft  
und Energie, Saschen-Anhalt,  
Leiter Referat Integrierte Ländliche  
Entwicklung

### **Zepic, Robert**

Technische Universität München,  
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik

**BISHER ERSCHIENENE HEFTE****Heft 1 | 1977**

Dorferneuerung in der Flurbereinigung  
Fortbildungsseminar des DVW vom 18.–22. April 1977 in München

**Heft 2 | 1977**

Erstes Kontaktstudium Flurbereinigung für die Bayerische Flurbereinigungsverwaltung im Wintersemester 1975/76 | zugleich erschienen als Heft 29/1977 der »Berichte aus der Flurbereinigung«

**Heft 3 | 1980**

Dorferneuerung in der Flurbereinigung  
12. und 13. DVW-Seminar vom 23.–27. Oktober 1978 und vom 26.–30. März 1979

**Heft 4 | 1980**

Zweites Kontaktstudium Flurbereinigung im Wintersemester 1977/78 | zugleich erschienen als Heft 33/1980 der »Berichte aus der Flurbereinigung«

**Heft 5 | 1981**

M. Stumpf – Lösungsansätze zur Verbesserung des Öffentlichkeitsbezuges im Flurbereinigungsverfahren (Dissertation)

**Heft 6 | 1982**

Drittes Kontaktstudium Flurbereinigung im Wintersemester 1979/80

**Heft 7 | 1983**

A. Heinzlmeir – Landwirtschaftlicher Bodenmarkt und Bodenpreis – Ein Beitrag zur Klärung des Einflusses der Flurbereinigung (Dissertation)

**Heft 8 | 1987**

R. Hoisl; W. Nohl; S. Zekorn; G. Zöllner – Landschaftsästhetik in der Flurbereinigung – Empirische Grundlagen zum Erlebnis der Agrarlandschaft | zugleich erschienen als Heft 11 der »Materialien zur Flurbereinigung«

**Heft 9 | 1988**

H. Karmann – Ökonometrische Bestimmung der Einflußgrößen auf Bodenpreis und Bodenmarkt landwirtschaftlich genutzter Flächen in der bayerischen Flurbereinigung (Dissertation)

**Heft 10 | 1989**

A. Heinzlmeir – Das Eigentum am landwirtschaftlichen Boden – eine rechts- und wirtschaftsgeschichtliche Einführung in die Entwicklung Altbayerns

**Heft 11 | 1989**

H. Stützer – Computerunterstützte Bearbeitung der Bodenordnung in der Flurbereinigung unter besonderer Berücksichtigung der Datenverwaltung (Dissertation)

**Heft 12 | 1989**

G. Zöllner – Landschaftsästhetische Planungsgrundsätze für die Flurbereinigung und ihre Vereinbarkeit mit ökologischen und ökonomischen Anforderungen (Dissertation)

**Heft 13 | 1989**

R. Hoisl; W. Nohl; S. Zekorn; G. Zöllner – Verfahren zur landschaftsästhetischen Vorbilanz – Abschlußbericht eines Forschungsvorhabens | zugleich erschienen als Heft 17 der »Materialien zur Ländlichen Neuordnung«

**Heft 14 | 1991**

R. Hoisl; W. Nohl; S. Zekorn-Löffler – Verprobung des Verfahrens zur landschaftsästhetischen Vorbilanz | zugleich erschienen als Heft 27 der »Materialien zur Ländlichen Neuordnung«

**Heft 15 | 1992**

F.-J. Meuser – Europäische Fachtagung Flurbereinigung 1988 – Analyse der Ergebnisse (Diplomarbeit)

**Heft 16 | 1994**

R. Hoisl; K. Nadolski – Computerunterstützte Bearbeitung der Bodenordnung in Verfahren der Ländlichen Entwicklung – Zwei Forschungsberichte

**Heft 17 | 1996**

Die Zukunft des ländlichen Raumes und der Ländlichen Entwicklung. Workshop an der TU München

**Heft 18 | 1997**

Bodenordnung und Landentwicklung. Festschrift für Richard Hoisl zum 65. Geburtstag

**Heft 19 | 1997**

R. Hoisl; W. Nohl; P. Engelhardt – Naturbezogene Erholung und Landschaftsbild – Eine Zukunftsaufgabe der Ländlichen Entwicklung – Schlußbericht | zugleich erschienen in »Ländliche Entwicklung in Bayern« Berichte 73/1997

**Heft 20 | 1998**

Umstrukturierung ländlicher Gebiete in Polen zur Anpassung an EU-Standards  
Polnisch-deutsches wissenschaftliches Symposium in Olsztyn

**Heft 21 | 1999**

F. Schlosser – Ländliche Entwicklung im Wandel der Zeit – Zielsetzungen und Wirkungen (Dissertation) zugleich erschienen als Heft 36 der »Materialien zur Ländlichen Entwicklung«

**Heft 22 | 1999**

Neuntes Kontaktstudium »Regionale Landentwicklung in Theorie und Praxis« vom 19.-21. April 1999 in Ansbach

**Heft 23 | 1999**

Gegenwarts- und Zukunftsaspekte der Bodenordnung und Landentwicklung  
25 Jahre Lehre und Forschung in Bodenordnung und Landentwicklung an der Technischen Universität München

**Heft 24 | 2000**

Dorferneuerung vor neuen Herausforderungen  
2. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 10./11. April 2000

**Heft 25 | 2001**

Haushälterisches Bodenmanagement – Herausforderungen an eine nachhaltige Stadt- und Landentwicklung  
3. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 19./20. März 2001

**Heft 26 | 2002**

Chr. Thurmaier – Einsatz von GIS-Technologien in der Landentwicklung – Effizienz- und Qualitätspotentiale vor dem Hintergrund von Verwaltungsreformen (Dissertation)

**Heft 27 | 2002**

Vom Biotop- zum ganzheitlichen Ressourcenschutz – Neue Herausforderungen an die Landentwicklung in Deutschland | 4. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 18./19. März 2002

**Heft 28 | 2003**

Vom ungebremsten Flächenverbrauch zur nachhaltigen Landnutzung im ländlichen Raum – Dorf- und Flurentwicklung im Zeichen von Bodenverbrauch und Ressourcengefährdung – 5. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 17./18. März 2003

**Heft 29/2003**

M. Klaus – Nachhaltigkeit durch Landentwicklung – Stand und Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung (Dissertation)

**Heft 30/2004**

Nachhaltige Entwicklung von Stadt und Land. Festschrift zum 60. Geburtstag von Holger Magel

**Heft 31/2004**

M. Markstein – Instrumente und Strategien zur Baulandentwicklung und Baulandmobilisierung in Deutschland, Österreich und der Schweiz – ein methodischer Vergleich mit Entwicklungsvorschlägen für das Instrumentarium zur Baulandentwicklung in Deutschland (Dissertation)

**Heft 32/2004**

Nachhaltige Entwicklung und (Boden-)Ordnung in Stadt und Land  
6. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung, Festkolloquium am 3. Mai 2004

**Heft 33/2005**

W. Heint – Integrative Nachhaltigkeit –  
Erweitertes Orientierungswissen für nachhaltige Entwicklung  
am Beispiel der Lokalen Agenda 21 (Dissertation)

**Heft 34/2005**

„Ärmer, älter, bunter“ – Zur Zukunft ländlicher Kommunen  
und zu den (neuen) Möglichkeiten der Integrierten Ländlichen Entwicklung  
7. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 14./15. März 2005

**Heft 35/2005**

F. Obreque – Import von Landentwicklungsinstrumenten  
am Beispiel der Übertragung der bayerischen Dorferneuerung auf Chile (Dissertation)

**Heft 36/2006**

Ländliche Kommunen unter Druck – Wie kann der Partner Ländliche Entwicklung helfen?  
8. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 27./28. März 2006

**Heft 37/2007**

Von Konkurrenz und Konfrontation zu Kommunikation und Kooperation –  
Ländliche Räume neu entdeckt?  
9. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 12./13. März 2007

**Heft 38/2008**

Ländliche Räume – Stiefkinder in einer Republik von Stadtregionen?  
10. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 10./11. März 2008

**Heft 39/2009**

Gebot der Stunde: (Neue) Wertschöpfung im ländlichen Raum –  
Zweckoptimismus oder reale Chance?  
11. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 16./17. März 2009

**Heft 40/2009**

Für eine gerechtere Welt.  
Festkolloquium am 4. Mai 2009

**Heft 41/2010**

F. Masum – Actors and Processes Behind Urban Fringe Development:  
Mechanism to Guide Urban Land Management. Study on Dhaka, Bangladesch  
(Dissertation)

**Heft 42/2010**

Neue Anforderungen an zukunftsfähige Infrastrukturen  
Landesentwicklung und Politiken für den ländlichen Raum auf dem Prüfstand  
12. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 15./16. März 2010

**Heft 43/2011**

Schrumpfung als Herausforderung für ländliche Räume  
Lösungswege, Strategien und Instrumente  
13. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 14./15. März 2011

**Heft 44/2012**

Bürgerschaftliches Engagement in ländlichen Kommunen  
Zwischen Wunsch und Wirklichkeit  
14. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung am 12./13. März 2012

**Heft 45/2013**

Kommunale Energiewende  
Strategien, Umsetzung und Begleitung  
15. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung 2013 am 11./12. März 2013

**Heft 46/2014**

Verspielen wir Grund und Boden?  
Bestands- und Flächenentwicklung im Praxistest  
Werte – Kriterien – Instrumente  
16. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung 2014  
am 26. / 27. März 2014

**Heft 47/2015**

40 Jahre Lehre & Forschung über Nachhaltige Landnutzung  
sowie gerechte Grund- und Bodenverteilung –  
Symposium anlässlich des 40 jährigen Bestehens des Lehrstuhls Bodenordnung  
und Landentwicklung an der TU München am 02. Oktober 2015

**Heft 48/2016**

Menschen kommen. Menschen gehen. Wie bleiben Kommunen im Gleichgewicht?  
18. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung 2016

**Heft 49/2017**

Attraktiv und Lukrativ? Ideelle und Finanzielle Wertschätzungen Ländlicher Räume  
19. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung 2017

## IMPRESSUM

### Chefredaktion

Claudia Bosse  
Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung  
TU München

### Redaktion

Claudia Bosse, Laura Popp

### Layout und Satz

Scarlett Krausgrill Kommunikationsdesign

### Bezugsnachweis

Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung  
Technische Universität München  
Arcisstr. 21 | 80333 München  
[www.bole.bgu.tum.de](http://www.bole.bgu.tum.de)

Eventuelle Überschüsse aus der Tagung gehen an den gemeinnützigen Förderkreis Bodenordnung und Landentwicklung München e.V. Dadurch wird es insbesondere jungen Hoffnungsträgern aus Entwicklungs- und Schwellenländern ermöglicht, hier in Deutschland am kostenpflichtigen internationalen Masterstudiengang Land Management and Land Tenure teilzunehmen.

### © 2018

Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung  
Ingenieur fakultät Bau Geo Umwelt  
Technische Universität München

**ISBN 978-3-935049-50-4**

### Bildnachweis

Folgende Bilder stammen aus der kostenlosen Bilddatenbank [www.pixabay.de](http://www.pixabay.de):  
Titelbild: pedestrians-400811\_1920.jpg  
Seite 1: friendship-2366955.jpg  
Seite 2: pen-2181101\_1920.jpg  
Seite 3: tubingen-844247.jpg

Die Fotos von der Tagung (Impressionen, Werkstattplakate und Fotos der Referenten) sind, soweit nicht anders angegeben, Lehrstuhleigentum.

ISBN 978-3-935049-50-4

