



# BÜRGERBETEILIGUNG – PRAXISBERATUNG FÜR DIE KOMMUNALPOLITIK

Handreichung für die Weiterbildung von Kommunalpolitikern



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Eckpunkte der Praxisberatung</b>	<b>4</b>
2.1	Zielgruppe/Teilnehmer	4
2.2	Themen der Praxisberatung	4
2.3	Wer führt die Praxisberatung durch?	4
2.4	Wie lange dauert die Praxisberatung und wo findet sie statt?	5
2.5	Charakteristika der Praxisberatung	6
<b>3</b>	<b>Aufbau der Praxisberatung</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Vorbereitung/Auftragsklärung</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Bausteine der Praxisberatung</b>	<b>12</b>
5.1	Baustein 1: Erwartungen der Teilnehmer	12
5.2	Baustein 2: Grundlagen der Beteiligung	13
5.3	Baustein 3: Themenfeld- und Umfeldanalyse	14
5.4	Baustein 4: Zieldefinition und Lösungsbild	16
5.5	Baustein 5: Akteurs- und Konfliktanalyse	18
5.6	Baustein 6: Erarbeitung eines Handlungskonzepts	21
<b>6</b>	<b>Anhang</b>	<b>29</b>
6.1	Praxisberatung Bürgerbeteiligung – ein Beispiel	29
6.2	Erarbeitung und Erprobung der Praxisberatung	33
6.3	Allgemeine Internet-Quellen zur Bürger- und Öffentlichkeitsbeteiligung	33
6.4	Feedbackbogen	34

# 1 Einführung

Ehrenamtliche Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker<sup>1</sup> möchten mehr wissen über die Herausforderungen in ihrer Kommune:

- Sie möchten Anregungen für ihre Politik erhalten.
- Sie möchten ihre Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern verbessern.
- Sie möchten Bürgernähe zeigen.

Das alles können sie erreichen, wenn sie die Menschen mit den Methoden der Bürgerbeteiligung systematisch und strukturiert in ihre Entscheidungsprozesse einbeziehen.

Wenn sich Kommunalpolitiker mit Bürgerbeteiligung in ihrer Kommune beschäftigen, können sie ihre Rollen zwischen Bürgerschaft und Verwaltung stärken:

- Sie können mit ihrer Verwaltung oder mit privaten Investoren die Eckpunkte für die Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen besser diskutieren.
- Sie können die Qualität von Bürgerbeteiligungsprozessen besser überprüfen.
- Sie können selbst bei Bürgerbeteiligungsprozessen aktiv werden, indem sie ihre Wählerschaft bei der Mitarbeit unterstützen.

An den derzeit überall in Deutschland stattfindenden Bürgerbeteiligungsprozessen sind Kommunalpolitiker jedoch nur selten bzw. eher als Zuschauer beteiligt. Bürgerbeteiligung wird fast immer durch die Verwaltungen initiiert und organisiert und entweder von diesen selbst durchgeführt oder – bei komplexen Prozessen – an Partizipationsdienstleister vergeben.

Deshalb hat der Arbeitskreis Kompetenz der Allianz Vielfältige Demokratie ein Seminar- und Workshopkonzept entwickelt, mit dem sich Kommunalpolitiker anhand eines konkreten Anliegens mit Bürgerbeteiligung beschäftigen können – entweder unter Anleitung eines geschulten Moderators oder mithilfe eines moderationserfahrenen Kommunalpolitikers. Sie werden dafür sensibilisiert, frühzeitig an Bürgerbeteiligung zu denken und sich über die notwendigen Ressourcen Gedanken zu machen. Sie lernen, wie sie in ihrem speziellen Fall einen Bürgerbeteiligungsprozess initiieren können und worauf es dabei im Allgemeinen ankommt. Sie gewinnen Sicherheit, welche Positionen und Rollen sie darin einnehmen können und wollen.

Das nun vorliegende Konzept zur Praxisberatung wurde im Verlauf des Jahres 2017 in mehreren Seminaren und Workshops konzipiert, getestet und angepasst. Es hat sich in der vorliegenden Form bewährt, jedoch kann und sollte jeder Moderator die Praxisberatung nach seinen persönlichen Präferenzen und den jeweiligen inhaltlichen und organisatorischen Gegebenheiten ausrichten. Auch sind im Einzelfall die Fragen anzupassen.

---

<sup>1</sup> Für eine bessere Lesbarkeit verwenden wir entweder die weibliche oder die männliche Form personenbezogener Substantive. Wenn nicht anders erwähnt, sind damit beide Geschlechter gemeint.

## 2 Eckpunkte der Praxisberatung

### 2.1 Zielgruppe/Teilnehmer

Die Praxisberatung richtet sich in erster Linie an ehrenamtliche Kommunalpolitiker – Gemeinde-/Stadt-ratsmitglieder, Kreistagsabgeordnete, sachkundige Einwohner und sonstige Mitglieder kommunaler Gremien. Aber auch Kandidaten für ein kommunales Mandat oder grundsätzlich alle an Kommunalpolitik und Bürgerbeteiligung Interessierten können an der Praxisberatung mitwirken.

Die Praxisberatung – und damit die Beschäftigung mit einem Handlungskonzept für Bürgerbeteiligung – sollten Kommunalpolitiker nicht allein und „im stillen Kämmerlein“ durchführen, sondern im Austausch mit anderen. Das können Mitglieder der eigenen Fraktion sein, aber auch Mitglieder eines Ausschusses, ein gesamter Stadt- bzw. Gemeinderat oder Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Seminaren und Workshops. Nur wenn mehrere Personen – auch aus unterschiedlichen Parteien/Fraktionen – miteinander in einen Dialog treten, kann ein produktiver Austausch über die unterschiedlichen Aspekte des Anliegens stattfinden.

### 2.2 Themen der Praxisberatung

Grundsätzlich eignet sich jedes kommunalpolitische Thema für die Praxisberatung.

- Sie kann sich mit konflikthafter Fällen befassen, bei denen es um die Realisierung umstrittener Projekte geht: z. B. den Bau einer Umgehungsstraße, die Errichtung von Windrädern, die Nutzungsänderung öffentlicher Gebäude (z. B. Flüchtlingsunterkünfte).
- Sie kann sich mit schöpferisch-kreativen Projekten befassen, bei denen es um Ideenfindungen geht: z. B. die Entwicklung eines Leitbildes für die Zukunft der Kommune.
- Sie kann sich mit übergreifenden Themen, wie dem generellen Umgang mit Bürgerprotesten und Bürgerbegehren oder der Erarbeitung von Bürgerbeteiligungsleitlinien befassen.

### 2.3 Wer führt die Praxisberatung durch?

Die Beratung sollten Personen durchführen, die dem konkreten Anliegen neutral gegenüberstehen.

Außerdem sollten sie mindestens über Grundkenntnisse zu den politischen Abläufen in der Kommunalpolitik und zur Bürgerbeteiligung verfügen sowie Moderationserfahrungen haben. Nötigenfalls können das zwei unterschiedliche Personen sein (Tandem-Beratung).

Es empfiehlt sich (und in komplexen und schwierigen Fällen ist es unverzichtbar), einen externen Bürgerbeteiligungsberater, einen Prozessexperten oder einen Coach hinzuzuziehen, der die Praxisberatung professionell moderiert.

Auch können kommunalpolitische Vereinigungen, politische Stiftungen oder andere Weiterbildungsträger sowie Bürgerbeteiligungsdienstleister auf der Basis dieses Konzepts Seminare und Workshops anbieten.

Im Einzelfall können sich Kommunalpolitiker mithilfe des Konzepts auch alleinschulen, wenn keine weiteren Kommunalpolitiker als „Sparringspartner“ zur Verfügung stehen. Die Fragen und Hinweise erlauben ihnen, die wichtigsten Aspekte eines Handlungskonzepts für Bürgerbeteiligung zu erfassen.

## 2.4 Wie lange dauert die Praxisberatung und wo findet sie statt?

Damit die Teilnehmer in einen sinnvollen Austausch kommen, sollte die Praxisberatung mindestens sechs Zeitstunden (zuzüglich Pausen) dauern. Je nach Gegebenheiten kann die Praxisberatung an einem Tag oder an zwei aufeinander folgenden halben Tagen durchgeführt werden. In Frage kommen z. B. Termine an einem Samstag von 9 bis 17 Uhr (inkl. Pausen) oder an einem Freitag von 18 bis 21 Uhr und dem darauf folgenden Samstag von 9 bis 14 Uhr (inkl. Pausen). Sollte das nicht möglich sein, kann die Praxisberatung auch an bestehende Sitzungstermine angedockt werden; in diesem Fall sind in der Regel mehrere Termine erforderlich. Die Praxisberatung sollte als Inhouse-Schulung vor Ort, sie kann aber auch in Seminarhäusern oder Tagungshotels durchgeführt werden.

<b>Zielgruppe/ Teilnehmer</b>	Ehrenamtliche Kommunalpolitiker (Stadt-/Gemeinderäte, Kreistagsabgeordnete, Ausschussmitglieder, Fraktionsmitglieder, Mitglieder einer kommunalpolitischen Vereinigung etc.)
<b>Thema</b>	Konkreter Anlass, aktuelles Problem: z. B. konfliktreiches Infrastrukturprojekt, Erarbeitung von Leitlinien, Umgang mit wiederholten Bürgerbegehren
<b>Gruppengröße</b>	6 bis 25 Personen
<b>Durchführung</b>	neutraler Moderator (möglichst extern), ggf. Tandem-Moderation (Experte für Bürgerbeteiligung + Experte für Kommunalpolitik)
<b>Dauer</b>	6 Zeitstunden, z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• samstags von 9 bis 17 Uhr (inkl. Pausen) oder</li> <li>• freitags von 18 bis 21 und samstags von 9 bis 14 Uhr (inkl. Pausen) oder</li> <li>• in Verbindung mit einer regulären Sitzung (voraussichtlich über mehrere Termine)</li> </ul>
<b>Materialien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation über Bürgerbeteiligung</li> <li>• Flipchart</li> <li>• 4 Moderationswände</li> <li>• Moderationskoffer</li> <li>• Laptop mit Präsentationssoftware/Projektor/Leinwand</li> </ul>

## 2.5 Charakteristika der Praxisberatung

Dem Konzept für die Praxisberatung liegen verschiedene Kriterien zugrunde:

### Anlassbezogen

Die Praxisberatung findet anlassbezogen statt, d. h. in Bezug auf ein Problem, einen Konflikt, eine Frage etc., zu der es Bürgerbeteiligung geben soll. Der Anlass kann in der Arbeit in politischen Gremien, Institutionen oder Programmen oder auch in konkreten Beteiligungsprojekten seinen Ursprung haben. Beispiele sind ein konfliktreiches Infrastrukturprojekt, die Erarbeitung von Bürgerbeteiligungsleitlinien oder der Umgang mit wiederholten Bürgerbegehren. Jede Praxisberatung hat nur einen Anlass zum Gegenstand.

### Lösungs- und ergebnisorientiert

Im Mittelpunkt des Beratungskonzeptes steht die Konzentration auf die Entwicklung von Lösungen in Form von Maßnahmen. Am Ende steht ein Handlungs- und Aufgabenplan für die Teilnehmer.

### Visuell und interaktiv

Die Beratung ist so konzipiert, dass der Projektanlass mit seinen Akteuren und deren Beziehungen visualisiert wird. Situationen werden so „begreifbar“: Die Teilnehmer verstehen Zusammenhänge besser, Lösungen liegen auf der Hand. Die beratende Person unterstützt die Teilnehmer dabei vor allem durch Fragen und verzichtet weitgehend auf Interpretationen und Ratschläge.

### Teamorientiert

Durch das gemeinsame Arbeiten an einem Projekt wird das Miteinander einer politisch agierenden Gruppe, die in der Regel nicht homogen agiert, gefördert.



# 3 Aufbau der Praxisberatung

Die Bausteine der Praxisberatung folgen einer stringenten Logik, die zu einer guten Einschätzung, einer klaren Rollenbildung und Aufgabenvorstellung führt.

## Vorbereitung/Auftragsklärung

Vor der eigentlichen Praxisberatung stehen die Auftragsklärung und die Vorbereitung. Es werden alle wichtigen Parameter erhoben, damit die Beratung so gestaltet werden kann, dass die Bedürfnisse der Teilnehmer volle Berücksichtigung finden.



### **Baustein 1:** Erwartungen der Teilnehmer

Wenn sich die Teilnehmer der Praxisberatung nicht kennen, machen sie sich in einer kurzen Anfangssequenz miteinander bekannt. Um sie in die Thematik hereinzuholen, sollten sie über ihre Erfahrungen mit Bürgerbeteiligung berichten und ihre spezifischen Erwartungen an die Beratung deutlich machen.



### **Baustein 2:** Grundlagen der Beteiligung

Ein Überblick über verschiedene Aspekte von Beteiligungsverfahren kann die unterschiedlichen Kenntnisstände über Bürgerbeteiligung bei den Teilnehmern ausgleichen und das Grundverständnis der Teilnehmer für Partizipation erweitern. Es unterstützt bei der Einordnung des beratungsspezifischen Kontexts und ermöglicht, klarer zu definieren, auf welche Weise Beteiligung verstanden und angegangen werden kann.



### **Baustein 3:** Themen- und Umfeldanalyse

Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines Handlungskonzepts ist eine Themenfeld- und Umfeldanalyse. Hier geht es darum, das Thema der Praxisberatung mit seinen Eckpunkten und Rahmenbedingungen genauer kennenzulernen. Ziel ist, mögliche Handlungsspielräume zu identifizieren.



### **Baustein 4:** Zieldefinition und Lösungsbild

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwickeln Vorstellungen davon, wo sie hinwollen. In einer Zieldefinition werden Intentionen und Ziele für die Bearbeitung des Themas gesammelt. Durch die anschließende Entwicklung eines Lösungsbilds bekommen die Teilnehmer einen Eindruck, wie diese Ziele in der Praxis Gestalt annehmen können.



### **Baustein 5:** Akteurs- und Konfliktanalyse

Bei der Akteursanalyse geht es darum, alle Akteure zu identifizieren, die sich von dem Projekt betroffen fühlen könnten, sich damit beschäftigen müssen oder einfach nur eine Meinung dazu haben – oder auch nicht. Weiterhin geht es darum, für diese Akteure Eigenschaften und Einstellungen zu sammeln, die sie in Bezug auf das Thema haben. Ziel soll sein, die hinter den Betroffenen liegenden Interessen zu identifizieren und die daraus resultierenden möglichen Konflikte zu antizipieren.



## **Baustein 6:** Erarbeitung eines Handlungskonzepts

Ziel des Bausteins ist es, mit den Teilnehmern in kurzer Zeit die wichtigsten Eckpunkte eines Handlungskonzepts zu ihrem konkreten Anliegen zu erarbeiten.

## **Baustein 7:** Rollenfindung und Aufgabenplanung

In diesem Baustein geht es um die Frage, welche Rolle(n) die Teilnehmer einnehmen und welche Aufgaben sie in dem konkreten Projekt übernehmen wollen. Die Rollenklärung soll den Politikerinnen und Politikern Entscheidungsmöglichkeiten aufzeigen.

## **Baustein 8:** Feedback und Dokumentation

Zum Abschluss erhalten die Teilnehmer weiterführende Informationen und werden um ein Feedback zur Praxisberatung gebeten.

Der nachfolgende Zeitplan für eine Praxisberatung kann als Orientierung dienen.

### **Zeitplan für die Praxisberatung (Vorschlag)**

<b>Dauer</b>	<b>Programmpunkt</b>
10'	Begrüßung
20'	Baustein 1: Erwartungen der Teilnehmer
60'	Baustein 2: Grundlagen der Beteiligung
45'	Baustein 3: Themenfeld- und Umfeldanalyse
45'	Baustein 4: Zieldefinition und Lösungsbild
60'	Baustein 5: Akteurs- und Konfliktanalyse
60'	Baustein 6: Erarbeitung eines Handlungskonzepts
45'	Baustein 7: Rollenfindung und Aufgabenplanung
15'	Baustein 8: Feedback und Dokumentation

Bei einer geringen Anzahl von Teilnehmern können die Bausteine mit allen gemeinsam im Plenum durchgeführt werden. Nehmen viele Personen an der Praxisberatung teil, sollten einzelne Bausteine in Arbeitsgruppen bzw. an Tischen im World-Café-Setting durchgeführt werden.

In Anhang 6.1. finden Sie anhand eines fiktiven, aber realistischen Beispiels die stark vereinfachte Darstellung einer möglichen Praxisberatung.

# 4 Vorbereitung/Auftragsklärung

## Ziel des Bausteins

Bei der Auftragsklärung im Vorfeld gilt es, sowohl den Auftrag zu präzisieren und Rahmenbedingungen und Erwartungen zu klären, als auch Kenntnisse und Erfahrungen zum Thema Beteiligung festzustellen.

## Vorgehen

In Gesprächen mit dem Initiator der Praxisberatung werden mithilfe der nachfolgenden Fragen die Rahmenbedingungen, die Möglichkeiten und die Grenzen der Beratung geklärt.



### Vorgespräch/Fragen für die Auftragsklärung

Motivation

Um welches Projekt/Thema geht es?

.....

Was ist der konkrete Anlass für das Interesse an einer Praxisberatung?

.....

Wer gab den Impuls für die Praxisberatung?

.....

Wurde das Thema in der Vergangenheit schon einmal bearbeitet? Mit welchem Ergebnis?

.....

Was soll mit der Praxisberatung erreicht werden? Was soll das Ziel sein? (z. B. Vorüberlegungen für ein Beteiligungsverfahren, Vorbereitung einer Entscheidung in einem Gremium)

.....

Teilnehmer

Wer wird an der Praxisberatung teilnehmen? Um welche Art von Gruppe handelt es sich? (Gemeinderat, Fraktion, Vertreter von Fraktionen ...)

.....

Kennen sich die Teilnehmer?

.....

Welche Personen nehmen an der Beratung teil, die für den Anlass bzw. Kontext relevante Entscheidungsbefugnisse haben? (Bürgermeister, Dezernent)

.....

Welche Informationen sind sonst noch relevant für die Zusammensetzung, Einbettung und Arbeit der Teilnehmer?

.....

## Organisatorisches

Wann, wo und wie lange soll die Beratung stattfinden?

Wer kümmert sich um Raumreservierung, Technik, Moderationsmaterial und Verpflegung?

In welcher Art von Räumen kann der Workshop stattfinden?

Welche Sitzordnungen sind möglich?

Gibt es Nebenräume für Arbeitsgruppen und Catering?

Gibt es

- Moderationskoffer mit Moderationskarten, Nadeln, Stiften etc.
- Flipchart
- (Vier) Moderationswände
- Laptop (mit Präsentationssoftware), Projektor und Leinwand?

Auf Grundlage der Vorgespräche kann die Praxisberatung kontextspezifisch vorbereitet werden. Der Berater nutzt diese Informationen zur organisatorischen Vorbereitung des Workshops und zur Erstellung eines Ablaufplans und Moderationskonzepts.

# 5 Bausteine der Praxisberatung



## 5.1 Baustein 1: Erwartungen der Teilnehmer

### Was benötigt wird:

- Präsentation des Programms/Ablaufplans
- Laptop mit Präsentationssoftware
- Projektor/Leinwand
- Flipchart

### Ziel des Bausteins

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden in die Thematik hereingeholt. Wenn sie sich nicht kennen, machen sie sich in einer kurzen Anfangssequenz miteinander bekannt.

### Vorgehen

Der Berater stellt den Teilnehmern mithilfe einer Präsentation das Programm der Praxisberatung vor.

Mithilfe folgender Fragen werden die Teilnehmer gebeten, sich vorzustellen und ihre Erwartungen zu schildern:



### Fragen zur Vorstellung und zur Klärung der Erwartungen

Vorstellung

- Wie heißen Sie? Wo kommen Sie her?
- In welchem politischen Gremium sind Sie Mitglied? Welche Funktion(en) haben Sie dort?

Erwartungen

- Welche Erfahrungen (positiv/negativ) haben Sie mit Bürgerbeteiligung gemacht?
- Warum nehmen Sie an der Praxisberatung teil? Welche konkreten Erwartungen haben Sie?
- Wann ist die Praxisberatung für Sie erfolgreich?

Der Berater notiert die Erwartungen auf dem Flipchart.



## 5.2 Baustein 2: Grundlagen der Beteiligung

### Was benötigt wird:

- Präsentation zur Bürgerbeteiligung
- Laptop mit Präsentationssoftware
- Projektor/Leinwand

### Ziel des Bausteins

Ein Überblick über verschiedene Aspekte von Bürgerbeteiligungsverfahren soll die unterschiedlichen Kenntnisstände über Bürgerbeteiligung bei den Teilnehmern ausgleichen und deren Grundverständnis für Partizipation erweitern. Dies unterstützt bei der Einordnung des beratungsspezifischen Kontexts und ermöglicht, klarer zu definieren, auf welche Weise Beteiligung verstanden und angegangen werden kann.

### Vorgehen

Mithilfe einer Präsentation erläutert der Berater grundlegende Aspekte der Bürgerbeteiligung und von Bürgerbeteiligungsprozessen. Er vermittelt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, was unter Bürgerbeteiligung zu verstehen ist, welche Methoden und Verfahren es gibt, wie Qualität eingehalten werden kann und welche Beispiele interessant sind.

#### Mögliche Inhalte für eine Präsentation zu den Grundlagen der Beteiligung

- Definition von Bürgerbeteiligung. Unterschied zwischen formeller und informeller Bürgerbeteiligung
- Stufen der Bürgerbeteiligung
- Zweck von Bürgerbeteiligung. Ziele, die mit ihr erreicht werden können
- Methoden und Verfahren der Bürgerbeteiligung – sowohl online als auch face-to-face
- Ablauf und Dauer eines typischen Beteiligungsprozesses
- Qualitätskriterien für Bürgerbeteiligung
- Personelle und finanzielle Ressourcen für Bürgerbeteiligung
- Beispiele für gute und gelungene Bürgerbeteiligung



Ein Muster für eine Präsentation zur Bürgerbeteiligung finden Sie hier:  
[www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/vielfaeltige-demokratie-gestalten/ergebnisse-allianz-vielfaeltige-demokratie/themenseite-kompetenz/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/vielfaeltige-demokratie-gestalten/ergebnisse-allianz-vielfaeltige-demokratie/themenseite-kompetenz/)



## 5.3 Baustein 3: Themenfeld- und Umfeldanalyse

### Was benötigt wird:

- Moderationswand 1
- Moderationskarten
- Moderationskoffer

### Ziel des Bausteins

Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines Handlungskonzepts ist eine Themenfeld- und Umfeldanalyse. Hier geht es darum, das Thema der Praxisberatung mit seinen Eckpunkten und Rahmenbedingungen genauer kennenzulernen. Ziel ist es, mögliche Handlungsspielräume zu identifizieren.

### Vorgehen

Da im Rahmen eines sechsstündigen Workshops keine professionelle Themenfeld- und Umfeldanalyse durchgeführt werden kann, ist der Berater darauf angewiesen, dass ihm die Teilnehmer die nötigen Informationen über den Beteiligtenanlass liefern. Dazu bietet es sich an, wie im Beratungsschritt „Situationsbeschreibung“ aus der Methode „Kollegiale Fallberatung“ vorzugehen, bei der der Berater den Fallgeber (hier die Kommunalpolitiker) mit gezielten Verständnisfragen zur Darstellung aller wichtigen Aspekte und zentrale Zusammenhänge veranlasst.

Mithilfe folgender Fragen wird die Vorgeschichte des Projekts erhoben:



### Fragen zur Vorgeschichte des Projekts

- Wann und mit welchem Ereignis fand der jetzige Anlass seinen Anfang (bzw. die jetzige Situation)?
- Welche Ereignisse befeuerten die Entwicklung und welche hemmten sie?
- Gab es besonders markante Geschehnisse, die den Verlauf in eine bestimmte Richtung verändert haben?
- Wie hat sich die Kommunikation zwischen den Akteuren entwickelt?
- Gab es bereits frühere Versuche, das Projekt zu realisieren? Wenn ja, warum sind diese nicht weiter verfolgt worden?

Wenn es keine Vorgeschichte zu analysieren gibt oder die Vorgeschichte nicht relevant für den Anlass ist, kann dieser Schritt übersprungen werden. Mithilfe folgender Fragen wird die Themenfeld- und Umfeldanalyse durchgeführt.

### Fragen zur Themenfeld- und Umfeldanalyse



- Womit wollen wir uns in der Praxisberatung befassen? Womit nicht?

- Was genau soll passieren?

- Was ist Ziel und Zweck der Maßnahme?

- Was sind die wesentlichen Rahmendaten des Projekts?

- Was ist bereits entschieden?

- Wo gibt es Handlungsspielräume?

- Was sind die besonderen Herausforderungen des Projekts?

- Welche regionalen Besonderheiten kennzeichnen das Projekt?

- Wie ist die politische Stimmungslage zu dem Projekt?

- Stehen wichtige politische, wirtschaftliche oder kulturelle Entscheidungen an, die das Projekt betreffen (können)?

- Wie „ticken“ die Menschen in der Kommune, in der Region hinsichtlich des Themas?

Sämtliche Antworten werden stichpunktartig auf Moderationskarten festgehalten und auf der Moderationswand 1 so angeordnet, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick erfassen können.



## 5.4 Baustein 4: Zieldefinition und Lösungsbild

### Was benötigt wird:

- Moderationswand 2
- Moderationskarten
- Moderationskoffer

### Ziel des Bausteins

Die Teilnehmer entwickeln Vorstellungen davon, wo sie hinwollen. In einer Zieldefinition werden Intentionen und Ziele für die Bearbeitung des Themas gesammelt. Durch die anschließende Entwicklung eines Lösungsbilds bekommen die Teilnehmer einen Eindruck, wie diese Ziele in der Praxis Gestalt annehmen können.

### Vorgehen

#### 1. Zieldefinition

Mit Blick auf die Umfeldanalyse werden konkrete Intentionen und Ziele der Teilnehmer für den Beratungsprozess identifiziert.

Mithilfe folgender Fragen werden die Intentionen und Ziele erhoben:



#### Fragen zu Intentionen und Zielen

- |             |   |
|-------------|---|
| Intentionen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind Ihre Absichten allgemeiner und qualitativer Art im Hinblick auf die Praxisberatung (z. B. die Lösung eines Konflikts, eine produktive Zusammenarbeit aller Akteure, mehr Klarheit zur eigenen Rolle im Prozess oder eine eindeutige Haltung zu einem Konflikt finden)?</li> </ul>                   |
| Ziele       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was soll das konkrete inhaltliche und verfahrensbezogene Ergebnis Ihres Beteiligungsprojekts sein (z. B. die Entwicklung eines Beteiligungsformats, die Lösung eines fachlichen Problems, die Entwicklung eines konkreten Projekts oder die Erstellung einer sinnvollen Kommunikationsstrategie)?</li> </ul> |

Die Antworten werden stichpunktartig auf Moderationskarten festgehalten und auf der linken Seite der Moderationswand 2 so angeordnet, dass die Teilnehmer die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick erfassen können.



## 2. Lösungsbild

Die Teilnehmer versuchen, ein gemeinsames Lösungsbild zu entwickeln. Mithilfe folgender Fragen werden sie bei der Fokussierung auf ein Lösungsbild unterstützt.

### Fragen zur Entwicklung eines Lösungsbilds

- Wenn diese Beratung erfolgreich ist und sich der Beteiligungsprozess ideal entwickelt, wo würden wir dann mit dem Projekt/ unserem Gremium/ unserer Institution in zwei Jahren stehen?
- Welche Alternativen sind denkbar?



Die Antworten werden auf Moderationskarten festgehalten und auf der rechten Seite der Moderationswand 2 angeordnet.



## 5.5 Baustein 5: Akteurs- und Konfliktanalyse

### Was benötigt wird:

- Moderationswand 3
- Moderationswand 4
- Moderationskarten
- Moderationskoffer

### Ziel des Bausteins

Bei der Akteursanalyse geht es darum, alle Akteure zu identifizieren, die sich von dem Projekt betroffen fühlen könnten, sich damit beschäftigen müssen oder einfach nur eine Meinung dazu haben – oder auch nicht. Akteure können Gruppen, Institutionen, Gremien und Behörden, vor allem aber auch Einzelpersonen sein. Bei diesem Prozessschritt geht es auch darum, diejenigen Akteure zu benennen, die ggf. von dem Projekt betroffen sind, sich aber voraussichtlich nicht zu Wort melden werden (sogenannte „stille Gruppen“, „schweigende Mehrheit“).

Bei der Konfliktanalyse geht es darum, die sich aus den spezifischen Anliegen der Akteure ergebenden Interessen zu identifizieren. Jeder Akteur hat eine besondere Eigenschaft und ein besonderes Verhältnis zu dem in Rede stehenden Projekt. Das reicht von der Zuständigkeit für die Realisierung bzw. Genehmigung des Projekts über die Verantwortlichkeit für bestimmte Interessen(gruppen) bis hin zu persönlicher Betroffenheit durch das Projekt. Deshalb geht es jetzt darum, für die identifizierten Akteure Eigenschaften und Einstellungen zu sammeln, die sie in Bezug auf das Thema haben. Ziel soll es sein, die hinter den Betroffenheiten liegenden Interessen zu identifizieren und die daraus resultierenden möglichen Konflikte zu antizipieren.

### Vorgehen

#### 1. Akteursanalyse

Mithilfe folgender Fragen werden die Akteure des Projekts identifiziert:



#### Fragen zu den Akteuren des Projekts

- Welche Akteure sind für das Projekt zuständig?
- Welche Akteure sind direkt betroffen?
- Welche Akteure werden sich (öffentlich) zu Wort melden?
- Welche Akteure sind betroffen, werden sich aber voraussichtlich nicht zu Wort melden (können)?

- Welche Akteure spielen indirekt eine Rolle?

- Welche Akteure könnten zukünftig ein auf das Projekt bezogenes Interesse entwickeln?

- Welche Rolle spielen die Medien?

- Wie groß sind die Einflussmöglichkeiten der Akteure auf das Projekt?

Der Berater vermerkt die Namen der Akteure auf Moderationskarten und heftet sie an die Moderationswand 3, sodass die Teilnehmer die Akteurslandschaft auf einen Blick erfassen können. Er fragt so lange nach, bis die Sammlung nach übereinstimmender Meinung der Teilnehmer vollständig ist.

## 2. Konfliktanalyse

Mithilfe folgender Fragen werden die Interessen der Akteure identifiziert:

### Fragen zu den Interessen der Akteure



- Welche Risiken, Gefahren, Sorgen und Befürchtungen könnten die Akteure bei dem Projekt sehen?

- Welche Chancen und Vorteile könnten die Akteure bei dem Projekt sehen?

- Welche Haltungen nehmen die Akteure gegenüber dem Projekt ein?

- Welche Interessen und Bedarfe haben die Akteure in Bezug auf das Projekt?

Der Berater notiert die unterschiedlichen Interessen auf Moderationskarten und ordnet sie auf der Moderationswand 3 den im vorhergehenden Schritt identifizierten Akteuren zu. Es entsteht eine „Akteurs- und Interessenlandkarte“.

Aus den unterschiedlichen, teilweise gegensätzlichen Interessen ergeben sich mögliche Konflikte. Welche Konflikte bei dem Projekt aufbrechen können, kann mithilfe folgender Fragen festgestellt werden:



### Fragen zu den (möglichen) Konflikten

- Wie nah ist der Akteur an dem Projekt dran? Inwieweit ist er mit ihm verbunden?
- Welche Akteure werden Widerstand gegen das Projekt leisten? Gibt es bereits organisierten Widerstand?
- Welche Akteure werden das Projekt unterstützen? Gibt es bereits organisierte Unterstützung?
- Welche Akteure stehen dem Projekt indifferent gegenüber?
- In welcher Nähe oder Distanz, Koalition oder Opposition stehen die Akteure untereinander?

Die Antworten ermöglichen es, die Akteure auf der Moderationswand 4 zu gruppieren und hinsichtlich der Aspekte Befürworter und Gegner des Projekts sowie Nicht-Festgelegte zu sortieren.

Die Analyse und Visualisierung der Akteure und ihrer Interessen macht erkennbar, welche Akteure hinsichtlich der Projektumsetzung besonders bedeutsam sind und besondere Berücksichtigung bei einem Bürgerbeteiligungsprozess finden müssen. Ein Augenmerk ist dabei auch auf die Nicht-Festgelegten zu richten, da sie im Laufe des Verfahrens zu Befürwortern oder Gegnern werden können.



## 5.6 Baustein 6: Erarbeitung eines Handlungskonzepts

### Was benötigt wird:

- Flipchart

### Ziel des Bausteins

Ziel des Bausteins ist es, mit den Teilnehmern in kurzer Zeit die wichtigsten Eckpunkte eines Handlungskonzepts zu ihrem konkreten Anliegen zu erarbeiten:

1. Ziele der Beteiligung
2. Adressaten der Beteiligung
3. Intensität der Beteiligung
4. Zeitraum der Beteiligung
5. Ressourcen für die Beteiligung

### Vorgehen

#### 1. Ziele der Beteiligung

Vor dem Hintergrund der gerade durchgeführten Akteurs- und Konfliktanalyse werden die in Baustein 4 erarbeiteten Ziele einer kurzen Nachprüfung unterzogen.

#### Fragen zu den Zielen des Beteiligungsprojekts

- Was ist unser Hauptziel?

- Gibt es weitere (Unter-)Ziele?



Das Hauptziel und mögliche Unterziele des Beteiligungsprojekts werden auf dem Flipchart vermerkt.

## 2. Adressaten der Beteiligung

Mit Blick auf Moderationswand 4 einigen sich die Teilnehmer darauf, welche Akteure besonders angesprochen und beteiligt werden sollen.

Folgende Fragen helfen bei der Entscheidung über die Adressaten:



### Fragen zu den Adressaten des Beteiligungsprojekts

- Welche Akteure müssen wir beteiligen,
  - weil sie besonders betroffen sind?
  - weil sie besonders wichtig und mächtig sind?
  - weil ihre Beteiligung durch gesetzliche oder andere Bestimmungen vorgeschrieben ist (z. B. bei der Kinder- und Jugendbeteiligung)?
- Welche Akteure wollen wir beteiligen?

Die Adressaten werden auf dem Flipchart vermerkt.

## 3. Intensität der Beteiligung

Mithilfe folgender Fragen wird die Intensität der Beteiligung ermittelt:

- Möchten wir die Bürger informieren, da es nichts (mehr) zu entscheiden gibt?
- Möchten wir die Bürger konsultieren, indem wir ihre Hinweise und Anregungen in Abwägungsprozesse einbeziehen?
- Möchten wir mit den Bürgern kooperieren, indem wir ihnen Mitentscheidungs- und Gestaltungsspielräume geben? Welche könnten das sein?
- Möchten wir, dass die Bürger abstimmen und damit direkt über die Verwirklichung bzw. Umsetzung des Projekts entscheiden?
- Welche Beteiligungsformate können wir uns für die einzelnen Akteure vorstellen?

Die Teilnehmer diskutieren darüber, welche Intensität von Bürgerbeteiligung sie anstreben und verständigen sich. Sie überlegen sich mögliche Beteiligungsformate. Das Ergebnis wird auf dem Flipchart vermerkt.

#### 4. Zeitraum

Die Teilnehmer legen den Beginn und das (vorläufige) Ende des Beteiligungsprozesses sowie wichtige Ankerdaten fest. Folgende Fragen helfen bei der Entwicklung eines Zeitplans:

##### Fragen für eine Zeitplanung



- Wann soll der Bürgerbeteiligungsprozess beginnen? Warum soll er dann genau beginnen? Womit soll er beginnen?
- Wann soll die Bürgerbeteiligung enden? Was soll an ihrem Ende stehen?
- Stehen schon Daten fest, die durch das (formelle) Verfahren vorgegeben werden und eingehalten werden müssen?
- Gibt es wichtige und unbeeinflussbare Termine, die bei der Planung zu beachten sind? (Ferien, Sportwettkämpfe, örtliche Veranstaltungen/Feste, Wahlen etc.)
- Müssen bestimmte Fristen (z. B. für eine öffentliche Auslegung oder eine Ausschreibung) eingehalten werden?

Der Zeitraum für die Bürgerbeteiligung wird auf dem Flipchart notiert.

## 5. Ressourcen

Die Teilnehmer verständigen sich auf die für die Bürgerbeteiligung zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen bzw. überlegen, welche Ressourcen nötig sind. Folgende Fragen helfen bei der Festlegung der Ressourcen:



### Fragen zu den Ressourcen

- Stehen bereits Finanzmittel für das Bürgerbeteiligungsprojekt zur Verfügung?
- Müssen (im Haushalt) Finanzmittel bereitgestellt werden? Bis wann sind sie anzumelden bzw. zu beantragen?
- Gibt es Zuschüsse für die Bürgerbeteiligung?
- Gibt es passende Förderprogramme?
- Kann jemand anderes (z. B. ein privater Vorhabenträger) die Kosten für die Bürgerbeteiligung übernehmen?
- Steht in der Verwaltung Personal für die Bürgerbeteiligung zur Verfügung? Über welche Qualifizierung verfügt das Personal?
- Müssen Stellen geschaffen und ausgeschrieben werden?
- Soll die Bürgerbeteiligung selbst durchgeführt werden oder soll ein externer Dienstleister engagiert werden?
- Wer sichert die Qualität der Bürgerbeteiligung?

Die bereits vorhandenen und dazu noch erforderlichen Ressourcen werden auf dem Flipchart notiert.





## 5.7 Baustein 7: Rollenfindung und Aufgabenplanung

### Was benötigt wird:

- Flipchart

### Ziel des Bausteins

In diesem Baustein geht es um die Frage, welche Rolle(n) die Teilnehmer einnehmen und welche Aufgaben sie in dem Beteiligungsprojekt übernehmen wollen.

Da es in (informellen) Beteiligungsverfahren keine klare Rollenzuweisung für Politiker gibt, wissen diese häufig nicht, welche Rolle sie im Kontext einer Beteiligung einnehmen können oder sollten und welche Auswirkungen dies auf sie und die öffentliche Wahrnehmung hat. Die Rollenklärung soll den Teilnehmern Entscheidungsmöglichkeiten aufzeigen.

### Vorgehen

Den Teilnehmern werden die folgenden Rollenoptionen vorgestellt:

#### Rollenoptionen für Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker bei der Bürgerbeteiligung

<b>Befürworter</b>	Sorgt in den politischen Gremien für ein positives Klima zur Bürgerbeteiligung
<b>Initiator</b>	Stößt die Durchführung von Bürgerbeteiligung an
<b>Gestalter</b>	Gibt Eckpunkte für Bürgerbeteiligung vor
<b>Qualitäts-sicherer</b>	Achtet auf die Qualität von Bürgerbeteiligung und bittet um Rechenschaftslegung
<b>Unterstützer</b>	Unterstützt Bürgerbeteiligung öffentlich und wirbt für die Teilnahme daran
<b>Beteiligter</b>	Macht bei der Bürgerbeteiligung aktiv mit

Mithilfe folgender Fragen können die Teilnehmer ihre eigene Rolle definieren:



### Fragen zur Festlegung der eigenen Rolle in dem Projekt

- Welche Rolle spielen Sie derzeit im Verfahren?
- Welche der genannten Rollen wollen Sie im Bürgerbeteiligungsverfahren übernehmen?
- Welche Wirkung erzielen Sie mit dieser Rolle bei sich selbst, bei der eigenen Partei, den anderen Parteien, der Verwaltung, bei den Akteuren, in der Öffentlichkeit?
- Welche kurz- oder langfristigen Vor- und Nachteile ergeben sich für Sie daraus?

Die Teilnehmer überlegen – jeder für sich –, welche Rolle sie einnehmen möchten. Sie stellen sich gegenseitig ihre Rollenüberlegungen vor und diskutieren darüber. Je nach Diskussionsergebnis verändern sie ihr Rollenverständnis. Ggf. einigen sich die Teilnehmer darauf, gemeinsam eine oder mehrere Rollen einzunehmen. Aus der jeweiligen Rolle, die die Teilnehmer übernehmen wollen, ergeben sich bestimmte Aufgaben.

Mithilfe folgender Fragen erarbeiten die Teilnehmer eine Maßnahmenplanung und vereinbaren Handlungsaufträge.



### Fragen für die Maßnahmenplanung

- Welche Aufgaben ergeben sich für Sie aus der neuen Rolle?
- Was muss getan werden, damit Sie Ihre gewählten Rollen einnehmen können?
- Welche Arbeitsschritte müssen jetzt vorbereitet werden?
- Welche Gremien oder Arbeitskreise müssen installiert werden?
- Was können Sie dafür tun? Was benötigen Sie von anderen?

• Wie erschließen Sie die nötigen Ressourcen, um das Projekt voranzubringen?

• Wer kann Sie über diesen Teilnehmerkreis hinaus unterstützen?

• Wie wollen Sie das Thema langfristig weiter verfolgen?

Die für die Umsetzung notwendigen Handlungsaufträge werden identifiziert und auf dem Flipchart dokumentiert.



## 5.8 Baustein 8: Feedback und Dokumentation

### Was benötigt wird:

- Feedbackbogen (siehe Anhang 6.4)

### Ziel des Bausteins

Zum Abschluss erhalten die Teilnehmer weiterführende Informationen und werden um ein Feedback zur Praxisberatung gebeten.

### Vorgehen

Die Praxisberaterin bzw. der Praxisberater fasst die Ergebnisse der Praxisberatung zusammen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden anhand der Hinweise im Anhang 6.3 über weitere Informationsquellen informiert.

Die Teilnehmer werden mithilfe eines Feedbackbogens (siehe Muster in Anhang 6.4) um ein Feedback zum Ablauf und den Ergebnissen des Workshops gebeten.

Nach dem Workshop werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern kurzfristig Präsentationen und Fotos der Moderationswände und Flipcharts zugeleitet.

# 6 Anhang

## 6.1 Praxisberatung Bürgerbeteiligung – ein Beispiel

### Muster einer Praxisberatung anhand eines fiktiven Beispiels:

#### Errichtung eines Supermarkts auf einem Bolzplatz in der Ortsmitte der Stadt X

Nachfolgend finden Sie eine sehr verkürzte und stark vereinfachte Darstellung eines möglichen Ablaufs der Praxisberatung.

Vorbereitung/Auftragsklärung	
Initiator	Vorsitzender des Planungsausschusses
Thema/Projekt	Errichtung eines Supermarkts auf einem Bolzplatz in der Ortsmitte
Konkreter Anlass	Anstehende Änderung des Bebauungsplans
Impuls für die Beratung	Bürgerproteste gegen ähnliche Bauprojekte in der Vergangenheit
Was soll erreicht werden?	Erarbeitung von Eckpunkten für eine Beschlussvorlage an den Planungsausschuss/Eckpunkte für Fraktionsanträge
Wer wird teilnehmen?	Mitglieder des Planungsausschusses aus allen Fraktionen; Teilnehmer kennen sich
Entscheidungsbefugte Teilnehmer?	Planungsdezernent, Leiter Planungsamt
Wann, wo, wie lange?	Sondersitzung des Ausschusses im Rathaus – Samstagvormittag
Kümmerner für Raum, Technik, Verpflegung	Stadtverwaltung
Raumart/Sitzordnung etc.	Multifunktionaler Besprechungssaal
Moderationskoffer, -wände, Flipchart	Vorhanden

## Baustein 1: Erwartungen der Teilnehmer

### Flipchart

#### Erwartungen

- Bürger werden an Entscheidung über Realisierung beteiligt
- Bürger werden an Gestaltung des Supermarktes beteiligt
- Bürgerbegehren wird vermieden
- ...

## Baustein 2: Grundlagen der Beteiligung



Muster-Präsentation unter:

[www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/vielfaeltige-demokratie-gestalten/ergebnisse-allianz-vielfaeltige-demokratie/themenseite-kompetenz/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/vielfaeltige-demokratie-gestalten/ergebnisse-allianz-vielfaeltige-demokratie/themenseite-kompetenz/)

## Baustein 3: Themenfeld- und Umfeldanalyse

### Moderationswand 1



#### Vorgeschichte

- Anlieger protestieren gegen (Lärm-)Belästigungen durch Bolzplatz
- ...

#### Themenfeld- und Umfeldanalyse

- Bedarf für Lebensmittel-Nahversorgung angesichts demografischen Wandels
- Bolzplatz stört Stadtbild, sorgt für Lärmbelästigung, dient als Treffpunkt für Junkies
- Investor hat Interesse angemeldet
- Stadt möchte Einnahmen erzielen
- Fläche ist als öffentliche Grünfläche mit der Zweckbestimmung „Bolzplatz“ ausgewiesen
- Bebauungsplanänderung ist nötig
- ...



### Baustein 4: Zieldefinition und Lösungsbild

#### Moderationswand 2

○ Zieldefinition	Lösungsbild ○
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte vermeiden, einvernehmliche Lösung finden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermarkt konnte ohne massive Bürgerproteste errichtet werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt wird attraktiviert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternative zum Bolzplatz ist gefunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eckpunkte für Beschlussvorlage an den Ausschuss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junkies haben alternativen Treffpunkt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen für Änderungs- und Ergänzungsanträge der Fraktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>	

### Baustein 5: Akteurs- und Konfliktanalyse

#### Moderationswand 3

○ Anlieger	Einzelhändler	Senioren	Junkies	Jugendliche	Umweltverbände ○
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Schandfleck“ Bolzplatz verschwindet</li> <li>• Kundenverkehr</li> <li>• Kurze Einkaufswege</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Einkaufswege</li> <li>• Sicherheitsbedürfnis</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt Treffpunkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spielmöglichkeit</li> <li>• Treffpunkt</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freifläche</li> <li>• Seltene Tierarten</li> </ul>

#### Moderationswand 4

○ Befürworter	Indifferente	Gegner ○
Anlieger	Anlieger	Anlieger
Senioren	Junkies	Einzelhändler
		Jugendliche
		Umweltverbände

## Baustein 6: Erarbeitung eines Handlungskonzepts

### Flipchart

#### Hauptziel

- Supermarkt konnte ohne massive Bürgerproteste errichtet werden.

#### Unterziele

- Es gibt einen alternativen Standort für den Bolzplatz.
- Es gibt einen neuen Treffpunkt für die Junkies.

#### Adressaten

- Anlieger
- Senioren
- Umweltverbände
- Junkies...

#### Intensität

Kooperation: Bürger sollen bei Gestaltung und Ausführungsplanung mitentscheiden

#### Zeitraum

Februar bis Dezember

#### Ressourcen

- Für Beteiligung nach BauGB bereits vorhanden
- Für freiwillige Maßnahmen: 1 % der Baukosten
- Investor soll sich beteiligen

## Baustein 7: Rollenfindung und Aufgabenplanung

### Flipchart

#### Eigene Rollen

- Befürworter
- Initiator/Gestalter
- Qualitätssicherer

#### Maßnahmen

- Beratung und Verabschiedung Ratsbeschluss
- Aktive Werbung für Teilnahme über eigene Kanäle
- Mitarbeit in möglicher Begleitgruppe
- ...

## Baustein 8: Feedback und Dokumentation

Siehe Feedbackbogen in Anhang 6.4



## 6.2 Erarbeitung und Erprobung der Praxisberatung

Dieses Workshopkonzept wurde auf Grundlage eines Konzepts des Instituts für Partizipatives Gestalten, Oldenburg, von folgenden Mitgliedern der Allianz Vielfältige Demokratie erarbeitet und erprobt:

- Michaela Bonan, Stadt Dortmund
- Gregor Dehmel, Politik zum Anfassen, Isernhagen
- Dr. Christine Dörner, Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg, Karlsruhe
- Ute Ehren, Stadt Detmold
- Norbert Feith, Oberbürgermeister Solingen a. D., Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn
- Dr. Raban Daniel Fuhrmann, Procedere Verbund, Konstanz
- Thomas Haigis, Stadt Filderstadt
- Martin Müller, Städtetag Baden-Württemberg, Stuttgart
- Dr. Andreas Paust, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Claudia Peschen, Deutsche Bundesgartenschau-Gesellschaft mbH, Bonn
- Anna Renkamp, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Michael Schell, Stadt Wiehl
- Michael Schneider, Stadt Mühlheim am Main
- Michael Schubek, FNP-Ausschuss Stadt Bergisch-Gladbach
- Bernd Villwock-Wormslev, Steuerungsgremium, Gemeinde Weyarn

Teilgenommen an der Testphase haben Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker aus: Altenbeken, Berlin, Bielefeld, Bonn, Bremen, Bünde, Delbrück, Detmold, Dorsten, Emmerich, Geldern, Gladbeck, Hannover, Jever, Kalkar, Kamp-Lintfort, Kevelaer, Krefeld, Lemwerder, Lünen, Münster, Neuss, Oberhausen, Osnabrück, Siegburg, Wachtendonk und Wuppertal.

## 6.3 Allgemeine Internet-Quellen zur Bürger- und Öffentlichkeitsbeteiligung

- Allianz für Beteiligung – <http://allianz-fuer-beteiligung.de>
- Berlin Institut für Partizipation – [www.bipar.de](http://www.bipar.de)
- Bertelsmann Stiftung – Beteiligungskompass – [www.beteiligungskompass.org](http://www.beteiligungskompass.org)
- Beteiligungsleinwand – [www.gut-beteiligt.de](http://www.gut-beteiligt.de)
- Beteiligungslotse – [www.beteiligungslotse.de](http://www.beteiligungslotse.de)
- Netzwerk Bürgerbeteiligung – [www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/)
- Partizipation & nachhaltige Entwicklung in Europa – <http://partizipation.at>
- partizipendium.de – Der Bürgerbeteiligungsblog – <http://partizipendium.de>
- Stiftung Mitarbeit – [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)
- Wegweiser Bürgergesellschaft – [www.buergergesellschaft.de/](http://www.buergergesellschaft.de/)

## 6.4 Feedbackbogen

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

im Folgenden werden Sie um die Beurteilung der Praxisberatung gebeten. Ihre Einschätzung soll dazu beitragen, die Qualität dieses Angebots zu ermitteln und weiterzuentwickeln. Bitte geben Sie für jede Aussage auf der Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ Ihre persönliche Einschätzung ab. Aus Datenschutzgründen ist die Befragung vollkommen anonym. Ihre Daten können nicht zurückverfolgt werden.

Nr.	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Neutral	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
<b>1. Organisation und Ablauf</b>					
1.1 Die Kommunikation im Voraus der Praxisberatung Bürgerbeteiligung war sehr gut.					
1.2 Die Praxisberatung Bürgerbeteiligung war klar strukturiert.					
1.3 Der Ablauf der Praxisberatung war inhaltlich logisch und konsistent.					
1.4 Die Materialien, mit denen gearbeitet wurde, waren verständlich und sinnvoll.					
1.5 Die Beratung hat einen Nutzen für meine praktische Arbeit.					
1.6 Das zeitliche Rahmen war sehr gut bemessen.					
1.7 Die Methoden der Beratung haben mir geholfen, ein tieferes Verständnis für die Situation zu bekommen.					
1.8 Ich habe durch die Beratung ein besseres Verständnis darüber entwickelt, wie Beteiligung aussehen kann und welche Aspekte berücksichtigt werden müssen.					
1.9 Durch die Praxisberatung fühle ich mich sicherer und klarer in Bezug auf meine Rolle in der Bürgerbeteiligung.					
<b>2. Kompetenz des Beraters/der Beraterin</b>					
2.1 Der Berater/die Beraterin hat die einzelnen Schritte klar und verständlich angeleitet.					
2.2 Der Berater/die Beraterin war fachlich kompetent.					
2.3 Der Berater/die Beraterin konnte auf Praxiserfahrungen zurückgreifen.					
2.4 Der Berater/die Beraterin hat die Fragen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer verständlich beantwortet.					
2.5 Der Berater/die Beraterin hat eine sehr gute Sitzungsatmosphäre geschaffen.					
<b>3. Resümee</b>					
3.1 Insgesamt war ich mit der Praxisberatung Bürgerbeteiligung sehr zufrieden.					
3.2 Ich würde die Praxisberatung Bürgerbeteiligung Kolleginnen und Kollegen weiterempfehlen.					

Das will ich darüber hinaus noch mitteilen:

.....







# Die Mitglieder der „Allianz Vielfältige Demokratie“

Moritz	<b>Ader</b>	OECD, Paris
Dr. Rolf	<b>Alter</b>	OECD, Paris
Professor Dr. Jürgen	<b>Aring</b>	vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V., Berlin
Marcel	<b>Atoui</b>	SPD Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
Elisabeth	<b>Baden-Prahl</b>	Landeshauptstadt Hannover
Frauke	<b>Bathe</b>	Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz, Berlin
Michaela	<b>Bonan</b>	Stadt Dortmund
Christiane	<b>Boschin-Heinz</b>	Stadt Paderborn
Dr. Volker M.	<b>Brennecke</b>	Verein Deutscher Ingenieure e. V., Düsseldorf
Dr. Alexandra	<b>Bürger</b>	Bayerische Staatskanzlei, München
Albertus J.	<b>Bujard</b>	Mitglied im Arbeitskreis Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg
Marita	<b>Bussieweke</b>	Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Rainer	<b>Carius</b>	Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg, Stuttgart
Dr. Susanne	<b>Cassel</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin
Christoph	<b>Charlier</b>	Abteilungsleiter a. D., Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Mainz
Gregor	<b>Dehmel</b>	Politik zum Anfassen e. V., Isernhagen
Dr. Christine	<b>Dörner</b>	Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg, Karlsruhe
Almuth	<b>Draeger</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Karin	<b>Druba</b>	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus Schleswig-Holstein, Kiel
Anne	<b>Dwertmann</b>	Jugendbildungsstätte Bremen LidiceHaus GmbH
Ute	<b>Ehren</b>	Stadt Detmold
Roland	<b>Eichmann</b>	Bürgermeister der Stadt Friedberg
Martina	<b>Eick</b>	Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau
Gisela	<b>Erler</b>	Staatsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
Ronald	<b>Fahje</b>	Parlamentwatch e. V., Hamburg
Norbert	<b>Feith</b>	Oberbürgermeister a. D. Solingen
Wolfgang	<b>Feldwisch</b>	Leiter Großprojekte a. D., DB Netz AG, Berlin
Dr. Björn	<b>Fleischer</b>	Open.NRW Geschäftsstelle, Ministerium für Inneres und Kommunales Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
Ines	<b>Franke</b>	Stadt Freiburg
Lisa	<b>Freigang</b>	Deutscher Volkshochschul-Verband e. V., Bonn
Dr. Miriam	<b>Freudenberger</b>	Initiative Allianz für Beteiligung e. V., Stuttgart
Dr. Klaus	<b>Freytag</b>	Ministerium für Wirtschaft und Energie, Potsdam
Dr. Raban Daniel	<b>Fuhrmann</b>	Procedere Verbund, Konstanz
André	<b>Gerling</b>	Stadt Minden
Dr. Heribert	<b>Gisch</b>	Kommunalpolitische Vereinigung von CDU und CSU Deutschlands, Nohfelden
Ruth	<b>Glörfeld</b>	Landkreis Marburg-Biedenkopf
Sandra	<b>Gretschel</b>	Stadt Regensburg
Dr. Markus	<b>Grünewald</b>	Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg, Potsdam
Franz-Reinhard	<b>Habbel</b>	Deutscher Städte- und Gemeindebund, Berlin
Gerald	<b>Häfner</b>	Ehemaliges Mitglied des Europäischen Parlamentes, Vorstand Democracy International e. V., Dornach

Joachim	<b>Hahn</b>	Stadt Heidelberg
Thomas	<b>Haigis</b>	Stadt Filderstadt
Bernd	<b>Hallenberg</b>	vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. Bundesgeschäftsstelle, Berlin
Monika	<b>Hanisch</b>	Stadt Essen
Birger	<b>Hartnuß</b>	Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Mainz
Dr. Klaus-Peter	<b>Heinrich</b>	Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg, Potsdam
Michael	<b>Heinze</b>	Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
Dr. Kurt	<b>Herzberg</b>	Der Bürgerbeauftragte des Freistaats Thüringen, Erfurt
Ralph	<b>Hiltrop</b>	Stadt Witten
Anna	<b>Hogeback</b>	Landeshauptstadt München
Fredi	<b>Holz</b>	Sächsische Staatskanzlei, Dresden
Marie	<b>Hoppe</b>	Bremer Netzwerk Bürgerbeteiligung, Bürgerstiftung Bremen
Dr. Thomas	<b>Huber</b>	Bayerische Staatskanzlei, München
Dr. Jochen	<b>Hucke</b>	BeGeno16 – Baugenossenschaft „Besser Genossenschaftlich Wohnen von 2016“ eG, Berlin
Dr. Christian	<b>Huesmann</b>	Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Dr. Silke	<b>Jansen</b>	LANXESS AG, Köln
Frauke	<b>Janßen</b>	Bundes-SGK/Sozialdemokratische Gemeinschaft für Kommunalpolitik in der Bundesrepublik Deutschland e. V., Berlin
Dr. Christoph	<b>Jessen</b>	Dialogforum Feste Fehmarnbeltquerung, Kiel-Molfsee
Frank	<b>Jessen</b>	Integralis e. V., Duisburg
Imke	<b>Jung-Kroh</b>	Stadt Darmstadt
Stefan	<b>Kämper</b>	Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Bonn
Eberhard	<b>Kanski</b>	Bund der Steuerzahler Nordrhein-Westfalen e. V., Düsseldorf
Dr. Susanna	<b>Kahlefeld</b>	Abgeordnetenhaus von Berlin
Antje	<b>Kapek</b>	Abgeordnetenhaus von Berlin
Roswitha	<b>Keicher</b>	Stadt Heilbronn
Werner	<b>Keil</b>	KÖLN MITGESTALTEN – Netzwerk für Beteiligungskultur, Köln
Wolfgang	<b>Klameth</b>	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin
Dr. Katja	<b>Klee</b>	Gemeinde Weyarn
Dr. Ansgar	<b>Klein</b>	Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Berlin
Wolfgang	<b>Klenk</b>	Breuninger Stiftung GmbH, Stuttgart
Jens	<b>Kronsbein</b>	Bezirksregierung Detmold
Dr. Thomas	<b>Kuder</b>	vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. Bundesgeschäftsstelle, Berlin
Manuel	<b>Kühn</b>	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Berlin
Dirk	<b>Lahmann</b>	Stadt Bonn
Dagmar	<b>Langguth</b>	Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Hannover
Ralf	<b>Laumer</b>	Landkreis Marburg-Biedenkopf
Dieter	<b>Lehmann</b>	Stadt Schwäbisch Gmünd
Dr. Thomas	<b>Letz</b>	Senatskanzlei Berlin
Anja	<b>Lutz</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Claudius B.	<b>Lieven</b>	Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen, Hamburg
Toni	<b>Loosen-Bach</b>	Stadt Trier

Meike	<b>Lücke</b>	Landkreis Wesermarsch, Regionalmanagement „Wesermarsch in Bewegung“, Brake
Dr. Dennis	<b>Maelzer</b>	Mitglied des Landtages Nordrhein-Westfalen, Detmold
Dr. Dirk	<b>Manthey</b>	50Hertz Transmission GmbH, Berlin
Andreas	<b>Matthes</b>	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Berlin
Dr. Siegfried	<b>Mauch</b>	Bereichsleiter a. D., Führungsakademie Baden-Württemberg, Stuttgart
Christoph	<b>Meineke</b>	Bürgermeister der Gemeinde Wennigsen/Deister
Nikolaj	<b>Midasch</b>	Landesjugendring Baden-Württemberg e. V., Stuttgart
Renate	<b>Mitterhuber</b>	Bundesministerium des Innern, Berlin
Heinz-Martin	<b>Muhle</b>	Stadt Hamm
Martin	<b>Müller</b>	Städtetag Baden-Württemberg, Stuttgart
Dr. Michael	<b>Münnich</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Peter	<b>Myrczik</b>	Stadt Mannheim
Monika	<b>Nickles</b>	Stadt Erlangen
Claudine	<b>Nierth</b>	Mehr Demokratie e. V., Raa Besenbek
Dr. Asiye	<b>Öztürk</b>	Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
Monika	<b>Ollig</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Hanna	<b>Ossowski</b>	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Gelsenkirchen
Michael	<b>Paak</b>	Stadt Sindelfingen
Dr. Andreas	<b>Paust</b>	Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Claudia	<b>Peschen</b>	Deutsche Bundesgartenschau-Gesellschaft mbH, Bonn
Timo	<b>Peters</b>	Staatsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
Professor Dr. Uwe	<b>Pfenning</b>	Lehrstuhl für Umwelt- und Techniksoziologie der Universität Stuttgart
Michaela	<b>Piltz</b>	Stadt Freiburg
Dieter	<b>Posch</b>	Staatsminister a. D., Hessen
Karin	<b>Prien</b>	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein, Kiel
Dr. Werner	<b>Reh</b>	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. (BUND), Berlin
Fabian	<b>Reidinger</b>	Staatsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
Dr. Bettina	<b>Reimann</b>	Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
Anna	<b>Renkamp</b>	Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Thomas	<b>Richert</b>	Stellvertreter der Bürgerbeauftragten für soziale Angelegenheiten, Landtag Schleswig-Holstein, Kiel
Stefan	<b>Richter</b>	Stiftung Zukunft Berlin
Michael	<b>Sack</b>	Bürgermeister der Stadt Loitz
Michael	<b>Schell</b>	Stadt Wiehl
Daniel	<b>Schily</b>	Democracy International e. V., Köln
Robert	<b>Schleider</b>	Stadt Halle (Saale)
Rolf	<b>Schmidt</b>	Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz, Hannover
Michael	<b>Schneider</b>	Stadt Mühlheim am Main
Saskia	<b>Schnell</b>	Flughafen München GmbH
Michael	<b>Schubek</b>	FNP-Ausschuss Stadt Bergisch Gladbach
Anne	<b>Schubert</b>	Stadt Zella-Mehlis
Dr. Lilian	<b>Schwalb</b>	Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Berlin
Dr. Christiane	<b>Schwarte</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Stephan	<b>Siegert</b>	Femern A/S, Kopenhagen
Hanns-Jörg	<b>Sippel</b>	Stiftung MITARBEIT, Bonn
Susanne	<b>Socher</b>	Mehr Demokratie e. V., München
Dr. Rainer	<b>Sprengel</b>	Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Berlin
Dr. Imke	<b>Steinmeyer</b>	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, Berlin

Dr. Manfred	<b>Sternberg</b>	Bundes-SGK/Sozialdemokratische Gemeinschaft für Kommunalpolitik in der Bundesrepublik Deutschland e. V., Berlin
Marius	<b>Strecker</b>	TenneT TSO GmbH, Bayreuth
Petra	<b>Türke</b>	Stadt Wolfsburg
Frank	<b>Ulmer</b>	Im Auftrag der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart
Martina	<b>van Almsick</b>	Bundesministerium des Innern, Berlin
Carola	<b>Veit</b>	Präsidentin der Hamburgischen Bürgerschaft, Hamburg
Dr. Antoine	<b>Vergne</b>	Missions Publiques, Paris
Bernd	<b>Villwock</b>	Sprecher des Steuerungsgremiums, Gemeinde Weyarn
Ernst	<b>Weidl</b>	Gemeinderat Weyarn
Dr. Oliver	<b>Weigel</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Hannes	<b>Wezel</b>	Staatsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
Annette	<b>Wiese-Krukowska</b>	Landeshauptstadt Kiel
Volker	<b>Wilke</b>	GAR/Kommunalpolitische Vereinigung GRÜNE ALTERNATIVE in den Räten NRW, Düsseldorf
Dr. Winfried	<b>Wilkens</b>	Landkreis Osnabrück
Mona	<b>Winkelmann</b>	Stadt Frankfurt am Main
Katrin	<b>Wolter</b>	Amt für regionale Landesentwicklung Leine-Weser, Hildesheim
Evelyn	<b>Wurm</b>	Stadt Solingen
Frank	<b>Zimmermann</b>	Stadt Heidelberg

## Impressum

© Januar 2018  
Allianz Vielfältige Demokratie

Lektorat  
Sibylle Reiter

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
www.bertelsmann-stiftung.de

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-SA 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>



Verantwortlich  
Dr. Andreas Paust  
Anna Renkamp

Konzeption  
Sonja Hörster, Institut für Partizipatives Gestalten  
Jascha Rohr, Institut für Partizipatives Gestalten unter Mitarbeit von Marie Hoppe, Institut für Partizipatives Gestalten  
Jakob Roschka, Institut für Partizipatives Gestalten

Weitere Mitarbeit  
Karin Druba  
Anne Dwertmann  
Dr. Heribert Gisch  
Ruth Glörfeld  
Dr. Kurt Herzberg  
Frauke Janßen  
Roswitha Keicher  
Dr. Katja Klee  
Dirk Lahmann  
Meike Lücke  
Dr. Siegfried Mauch  
Dr. Asiye Öztürk  
Hanna Ossowski  
Michaela Piltz  
Saskia Schnell  
Susanne Socher  
Karin Wolter

Redaktion  
Dr. Andreas Paust

Das Titelfoto (© Rawpixel.com/stock.adobe.com) ist ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfällt aber nicht der genannten CC-Lizenz und darf nicht verwendet werden.

Die Fotos auf Seite 2 und 7 stehen unter Public Domain (CC 0) Lizenz:  
Seite 2 Pixabay\_workshop-2209239.jpg  
<https://pixabay.com/de/werkstatt-stifte-post-it-notiz-2209239/>  
Skitterphoto/pixabay.com  
Seite 7 oben Pixabay\_startup-593343.jpg  
<https://pixabay.com/de/start-start-up-menschen-593343/>  
StartupStockPhotos/pixabay.com  
Seite 7 unten Pixabay\_seminar-1358408.jpg  
<https://pixabay.com/de/seminar-gruppenarbeit-brainstorming-1358408/fsHH/pixabay.com>



Gestaltung  
Nicole Meyerholz, Bielefeld

Druck  
Hans Gieselmann Druck und Medienhaus GmbH und Co. KG

# Wer ist die Allianz Vielfältige Demokratie?

Die „Allianz Vielfältige Demokratie“ ist ein Netzwerk aus 120 Vordenkern und Praktikern aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Sie wurde von der Bertelsmann Stiftung initiiert und am 1. Oktober 2015 gegründet. Die Allianz will die Bürgerbeteiligung stärken und einen Beitrag zu einem konstruktiven Zusammenwirken von dialogischer, direkter und repräsentativer Beteiligung leisten. Sie setzt sich für inklusive und breite Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen ein, um der sozialen Spaltung unserer Demokratie entgegenzuwirken.

Die Akteure aus Bund, Ländern und Kommunen arbeiten zusammen an der Gestaltung der vielfältigen Demokratie. Sie bringen hierfür ihre persönlichen Erfahrungen und ihre Expertise ein. Sie entwickeln, erproben und implementieren konkrete Lösungen für die demokratische Praxis.

## Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Anna Renkamp  
Telefon: +49 5241 81-81145  
anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de



[www.bertelsmann-stiftung.de/allianz-vielfaeltige-demokratie-ergebnisse](http://www.bertelsmann-stiftung.de/allianz-vielfaeltige-demokratie-ergebnisse)

