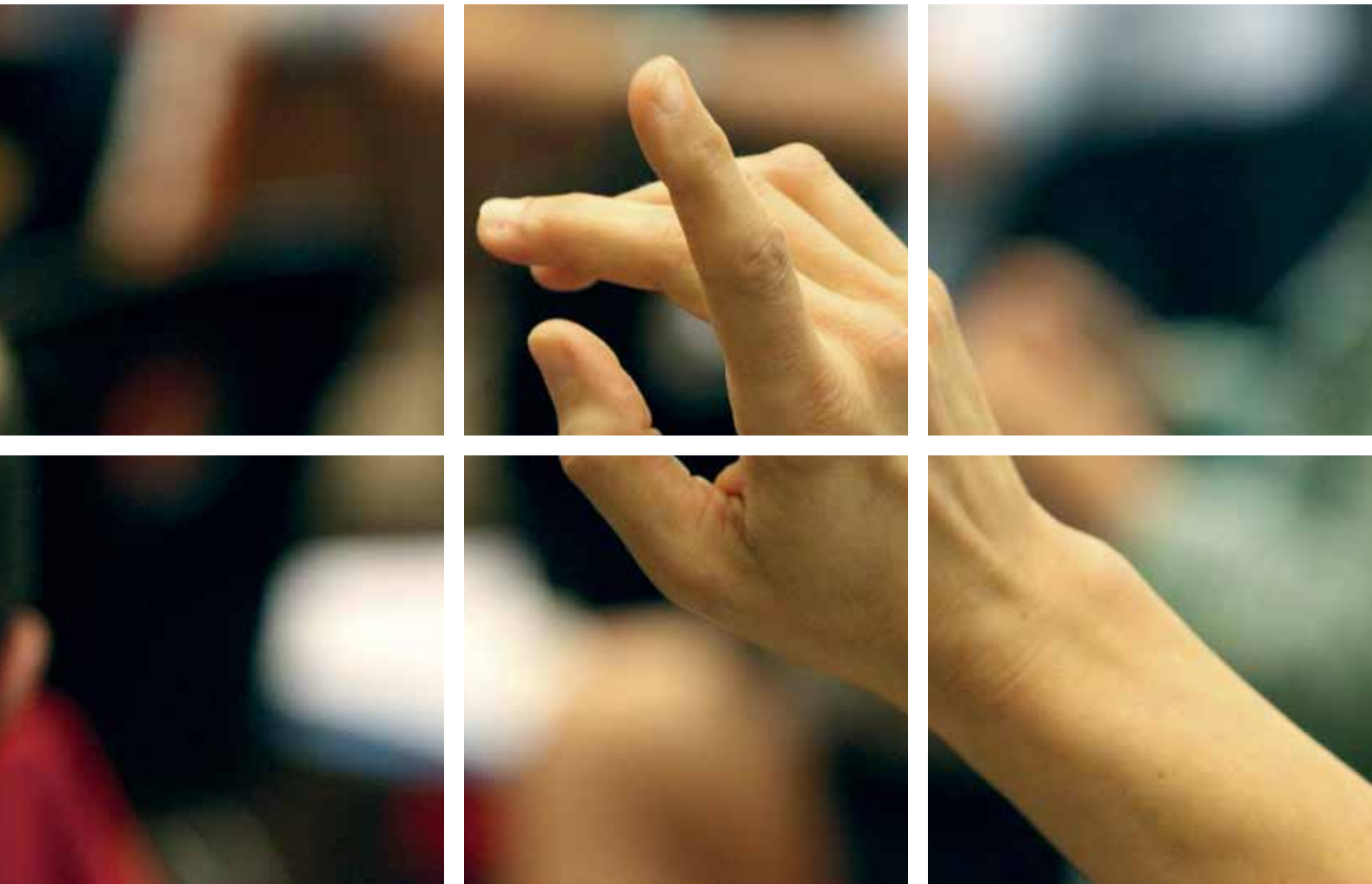


# **Tübingen gemeinsam gestalten** Handbuch Bürgerbeteiligung



Impressum

2019 / 3. aktualisierte Auflage

Herausgegeben von der Universitätsstadt Tübingen  
Beauftragte für Bürgerengagement

Bilder: Anne Faden, Gudrun de Maddalena, Klaus Selle  
Layout und Druck: Reprstelle Hausdruckerei

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>Die Tübinger Grundsätze der Bürgerbeteiligung</b>	<b>6</b>
<b>„Tübingen gemeinsam gestalten“</b>	<b>6</b>
Präambel	6
Grundsätze	7
<b>Nutzen der Bürgerbeteiligung</b>	<b>10</b>
Bürgerbeteiligung im Planungsprozess	11
<b>Tübinger Bürgerbeteiligung</b>	<b>12</b>
Ein großer Erfahrungsschatz	12
Bestandsaufnahme	22
<b>Schritt für Schritt zur Bürgerbeteiligung</b>	<b>25</b>
Erster Grundsatz	26
Zweiter Grundsatz	28
Dritter Grundsatz	35
Vierter Grundsatz	36
<b>Beteiligungsformate</b>	<b>37</b>
<b>Anhang</b>	<b>41</b>



## Vorwort

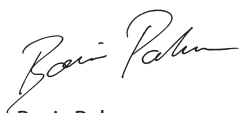
Seit vielen Jahren ist die Bürgerbeteiligung fester Bestandteil der politischen Willensbildung in Tübingen. Und das mit gutem Grund: Sie hilft der Verwaltung, Ideen und Interessen aufzugreifen. Sie erlaubt dem Gemeinderat Entscheidungen auf besserer Grundlage zu treffen. Und sie sorgt für eine breitere Akzeptanz und damit letztlich mehr Rückhalt für die kommunale Demokratie, weil die Einwohnerinnen und Einwohner in Entscheidungen und Planung einbezogen sind.

Der Wille und die Bereitschaft der Einwohnerinnen und Einwohner, sich einzubringen, ist beachtlich, auch wenn sie nicht direkt betroffen sind. Inzwischen haben wir verbindliche Standards etabliert. Sie sichern, dass Alltagswissen, spezielle Kenntnisse und Kompetenzen von Einwohnerinnen und Einwohnern sowie Institutionen zum Wohl der Gemeinde konsequent genutzt werden.

Die „Tübinger Grundsätze der Bürgerbeteiligung – Tübingen gemeinsam gestalten“ wurden im Juni 2015 vom Gemeinderat beschlossen, und gelten seitdem als verlässliche Basis von Bürgerbeteiligung in Tübingen. Um die Qualität der Bürgerbeteiligung weiterhin zu erhalten und zu fördern, wurde die Umsetzung 2018/2019 wissenschaftlich evaluiert. Durch die Ergebnisse konnten die Grundsätze 2019 überarbeitet und aktualisiert werden.

Das vorliegende Handbuch „Tübingen gemeinsam gestalten“ ist Richtschnur und Hilfe, die Grundsätze umzusetzen. Es beschreibt den Prozess von der Planung bis zur Verwendung der Ergebnisse. Es wendet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung, an die politisch Verantwortlichen und an Einwohnerinnen und Einwohner.

Bürgerbeteiligung kann so noch besser funktionieren und steigert die Zufriedenheit. Mein Dank gilt allen, die am Handbuch mitgewirkt haben und die sich in Bürgerbeteiligungsverfahren eingebracht haben und weiter einbringen werden.



Boris Palmer  
Oberbürgermeister





## Einleitung

Das Handbuch unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung bei der Entscheidung über Beteiligungsverfahren, der systematischen Planung, Durchführung, Auswertung und Dokumentation von Bürgerbeteiligungsverfahren. Die Basis hierfür sind die bindenden „Tübinger Grundsätze zur Bürgerbeteiligung – Tübingen gemeinsam gestalten“ vom Juni 2015. Sie regeln, wann und wie Beteiligungsprozesse eingerichtet werden, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. Für den Gemeinderat und die Öffentlichkeit ist das Handbuch eine Orientierung für die Tübinger Praxis der Bürgerbeteiligung.

Da jeder Beteiligungsprozess anders ist, enthält das Handbuch keine fertigen Vorschläge, wie ein Prozess sein soll. Es zeigt vielmehr auf, welche Aspekte für die Planung zu berücksichtigen sind. Es ist eine Anleitung, damit für jedes einzelne Verfahren ein maßgeschneidertes Konzept entwickelt werden kann.

Im ersten Abschnitt werden die Tübinger Grundsätze zur Bürgerbeteiligung vorgestellt.

Im zweiten Abschnitt werden Ziele und Aufgaben der Bürgerbeteiligung beschrieben, die nicht gesetzlich vorgeschrieben ist.

Neun Beispiele aus Tübingen zeigen im dritten Abschnitt die Bandbreite und Ergebnisse von abgeschlossenen Bürgerbeteiligungsverfahren.

Der vierte Abschnitt bietet Planungs- und Gestaltungshilfen.

Im fünften Abschnitt werden Beteiligungsformate mit ihren Stärken und Besonderheiten beschrieben und es wird aufgezeigt, wie und wann sie am besten eingesetzt werden.

Der Anhang gibt Anregungen, Hinweise sowie Links und Literaturhinweise.

Das Ziel dieses Handbuch ist es, Bürgerbeteiligung in Tübingen zu optimieren und eine Grundlage für eine systematischere Herangehensweise an Beteiligungsprozesse zu liefern.

## Die Tübinger Grundsätze der Bürgerbeteiligung

Die folgenden Grundsätze wurden aus den Erkenntnissen und Konsequenzen der in Abschnitt 3 vorgestellten Beispiele und der „Bestandsaufnahme und Impulse zur Weiterentwicklung der Bürgerbeteiligung“ heraus entwickelt. Mit den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, Vertretungen des Gemeinderates und der Einwohnerinnen und Einwohner fanden dazu zwei Workshops am 21. November 2014 und am 4. Februar 2015 statt. Am 29. Juni 2015 beschloss der Gemeinderat die „Tübinger Grundsätze der Bürgerbeteiligung“. Sie bilden die Grundlage künftiger Beteiligungsprozesse in Tübingen und sind bei jedem Beteiligungsprozess zurate zu ziehen.

### „Tübingen gemeinsam gestalten“

#### *Tübinger Grundsätze der Bürgerbeteiligung*

##### **Präambel**

Für die Universitätsstadt Tübingen ist Bürgerbeteiligung ein selbstverständlicher Teil der politischen Meinungs- und Entscheidungsfindung. Einwohnerinnen und Einwohner von Tübingen können sich frühzeitig einbringen. Prozesse und Entscheidungen werden transparent gemacht, um das Vertrauen zwischen Bürgerschaft, Verwaltung und Politik zu stärken. Neben der gesetzlich geregelten Beteiligung der Öffentlichkeit und den direktdemokratischen Verfahren – Bürgerbegehren und Bürgerentscheid – gibt es in Tübingen viele weitere Formen der Beteiligung, die von der Stadtverwaltung initiiert, von Einwohnerinnen und Einwohnern angeregt und/oder vom Gemeinderat beantragt und beschlossen werden.

Damit soll allen Einwohnerinnen und Einwohnern die gleichberechtigte gesellschaftliche und politische Teilhabe ermöglicht werden. Ziel ist es, unterschiedliche Interessen, Bedarfe und Perspektiven mit dem Sach- und Fachverstand und dem kreativen Potenzial der Beteiligten aufzuzeigen und in einem dialogischen Prozess Lösungen auszuhandeln. Dieser Prozess ist auch dann sinnvoll, wenn kein Konsens erreicht wird, weil dadurch die unterschiedlichen Positionen sichtbar gemacht werden. Auch dies trägt dazu bei, die Entscheidung des Gemeinderates vorzubereiten, um bestmögliche und von vielen akzeptierte Ergebnisse zu erzielen.

Zum Gelingen des Prozesses tragen alle Beteiligten bei. Sie übernehmen gemeinsam die Verantwortung für einen erfolgreichen Verlauf. Damit sich auch bei unterschiedlichen Interessen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln kann, verständigen sich die Akteure auf einen Umgang auf „Augenhöhe“, das heißt Wertschätzung, Akzeptanz, Offenheit, Toleranz und Fairness. Die Abwägung des Gemeinwohls und der Eigeninteressen, wechselseitige Überzeugungen und die Diskussion von Handlungsalternativen sind kontinuierlich Gegenstand von Beteiligungsprozessen. In allen Phasen achten die Beteiligten darauf, dass die Ergebnisse von allen respektiert werden, um auf einer gemeinsamen Basis weiterarbeiten zu können.



## Grundsätze

### 1. Frühzeitige Information

Die Einwohnerinnen und Einwohner von Tübingen werden zu einem Zeitpunkt in kommunale Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen, zu dem die wesentlichen Weichen noch nicht gestellt sind und noch Gestaltungsmöglichkeiten bestehen.

Um dies zu erreichen, wird eine Vorhabenliste eingerichtet. Die Vorhabenliste dient der frühzeitigen Information und bietet den Einwohnerinnen und Einwohnern von Tübingen die Möglichkeit, bei vorgesehener Bürgerbeteiligung ihr Interesse anzumelden. Sie wird im Internet veröffentlicht und liegt in den Verwaltungsstellen aus.

- Die Liste enthält Vorhaben, die umfassend in die Lebenssituation der Einwohnerinnen und Einwohner eingreifen und/oder die Ressourcen der Universitätsstadt Tübingen auf viele Jahre binden.
- Jedes Vorhaben wird mit einer Vorhabenskizze von der Stadtverwaltung kurz beschrieben. Diese gibt Auskunft über den Inhalt, den zeitlichen Rahmen und die vorgesehene Art der Bürgerbeteiligung.
- Die Vorhabenliste wird systematisch zweimal im Jahr aktualisiert, dem Gemeinderat zur Information vorgelegt und veröffentlicht.

### 2. Beteiligungskonzept

Für jeden Beteiligungsprozess wird ein Konzept erstellt. Es enthält bestehende Festlegungen und zeigt die Gestaltungsmöglichkeiten der Einwohnerinnen und Einwohner auf: Wer kann sich wie beteiligen, wer moderiert und wie sehen die Prozessphasen aus?

Das Beteiligungskonzept wird von dem federführenden Fachbereich der Stadtverwaltung entwickelt. Die Grundlage dafür ist das Handbuch „Tübingen gemeinsam gestalten“. Die folgenden Punkte sind Bestandteil jedes Beteiligungskonzeptes:

#### Zielsetzung und Ergebnisoffenheit

Zu Beginn werden der Beteiligungsgegenstand, die Ziele des Beteiligungsprozesses sowie die Rahmenbedingungen formuliert. Es wird aufgezeigt, welche Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume vorhanden sind und welche Vorfestlegungen bereits getroffen wurden. Im Rahmen dieser Vorgaben ist das Ergebnis des Beteiligungsprozesses offen.

#### Transparente Prozessgestaltung

Alle wesentlichen Informationen werden den beteiligten Akteuren, dem Gemeinderat und der Öffentlichkeit übersichtlich, nachvollziehbar und in bürgerfreundlicher Sprache übermittelt und regelmäßig aktualisiert. Dazu gehören:

- der konkrete Gegenstand der Beteiligung
- die Rahmenbedingungen und Ressourcen
- der geplante Prozessablauf
- die Rolle der Akteure

Die Beteiligungsprozesse werden durch neutrale (allparteiliche) Moderatorinnen oder Moderatoren begleitet. Bei komplexen Beteiligungsprozessen und widersprüchlichen Interessenslagen wird eine externe Moderation hinzugezogen. Verlässlichkeit und Kontinuität der Beteiligten sind bei einem Beteiligungsprozess unerlässlich. Die Möglichkeit zur Mitsprache kann auch durch zeitlich begrenzte Formen der Beteiligung angeboten werden.

#### **Wer wird beteiligt – und wie?**

Im Beteiligungskonzept wird festgelegt, welche Bevölkerungsgruppen und Akteure insbesondere eingeladen werden sollen, wie zum Beispiel direkt Betroffene, Interessenvertretungen, mögliche Konfliktpartner oder betroffene Bereiche der Verwaltung.

Bevölkerungsgruppen, die bisher wenig für Beteiligungsprozesse gewonnen werden konnten, sollen besonders angesprochen werden.

Die Rolle von künftig Betroffenen wird ebenfalls berücksichtigt.

### **3. Umgang mit den Ergebnissen**

**Die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung stellen Empfehlungen oder Entscheidungsgrundlagen dar. Der Umgang damit durch Gemeinderat und Verwaltung wird transparent und nachvollziehbar dokumentiert.**

Die Ergebnisse werden in einem gemeinsamen Dokument festgehalten, das sowohl Konsens als auch Dissens sowie alternative Lösungsvorschläge aufzeigt. Das Etappen- oder Schlusssdokument des Beteiligungsverfahrens wird als Anlage zur Gemeinderatsvorlage angefügt.

Die Verwaltung und der Gemeinderat setzen sich mit den Ergebnissen der Bürgerbeteiligung auseinander. Sie würdigen das Ergebnis, wägen alle Gesichtspunkte für eine künftige Entwicklung ab und prüfen sorgfältig die Handlungsalternativen. Auf dieser Grundlage treffen sie ihre Entscheidung und begründen sie nachvollziehbar.

#### **4. Dokumentation und Evaluation**

Es findet eine kontinuierliche, prozessbegleitende Auswertung, Dokumentation und Reflexion der Beteiligungsprozesse statt. Beteiligungsprozesse werden auf diese Weise optimiert und an Veränderungen angepasst.

Die Beauftragte für Bürgerengagement sorgt gemeinsam mit den federführenden Fachbereichen für die Auswertung. Eine Veranstaltung zum Abschluss des Beteiligungsprozesses würdigt das Engagement der Beteiligten und bietet eine Möglichkeit zum Feedback.

Die Beauftragte für Bürgerengagement hat die Funktion einer Ombudsstelle. Einwohnerinnen und Einwohner können sich mit Anregungen und Wünschen zu laufenden Beteiligungsverfahren an die Ombudsstelle wenden. Die Stelle prüft die Angelegenheiten, holt in strittigen Fragen Meinungen externer Partizipationsbeauftragten ein und gibt eine Stellungnahme ab.

#### **Schlussbemerkung**

Diese Grundsätze der Bürgerbeteiligung hat der Tübinger Gemeinderat am 29. Juni 2015 beschlossen. Die Umsetzung wurde 2018/2019 evaluiert und entsprechend angepasst.

## Nutzen der Bürgerbeteiligung

Warum ist Bürgerbeteiligung wichtig? „Damit der Gemeinderat und die Verwaltung nicht alleine vor sich hin arbeiten und damit Fachwissen aus der Bürgerschaft nicht ungenutzt bleibt“, sagt ein Tübinger Bürger.

Im Kern geht es also darum, Argumente auszutauschen und eine gemeinschaftliche sowie konsensorientierte Meinungs- und Willensbildung zu entwickeln. Einwohnerinnen und Einwohner, Verwaltung und Gemeinderäte arbeiten miteinander. Also trägt Bürgerbeteiligung dazu bei, dass

- besser und tragfähiger entschieden wird,
- eine engere Beziehung zwischen Politik, Verwaltung und Einwohner geschaffen wird,
- die politische Bildung und das Verständnis für Demokratie gestärkt werden,
- das Gemeinsame in den Vordergrund gestellt wird.

Bürgerbeteiligung im Allgemeinen öffnet den Blick für Alternativen, findet ausgewogenere Lösungen, erhöht die Akzeptanz von Entscheidungen und räumt Stolpersteine aus. Sie kann Konflikte lösen und die Identifikation der Bevölkerung mit ihrem Lebensumfeld stärken. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Politik und Einwohnern schafft Vertrauen und gibt Einblicke in die Sichtweisen und Probleme der anderen. Die Entscheidungen und Beschlüsse des Gemeinderats werden auf diese Weise noch intensiver und umfassender vorbereitet.



Abb. 01 Nutzen der Bürgerbeteiligung  
Vergleiche Handbuch Bürgerbeteiligung, Amt der Vorarlberger Landesregierung (2012)

## Bürgerbeteiligung im Planungsprozess

Initiativen, Maßnahmen und Projekte sind wichtige Aufgaben der Stadtverwaltung und wesentliche Elemente, mit denen die Universitätsstadt Tübingen weiterentwickelt wird. Sie werden vom Gemeinderat oder von der Verwaltung initiiert und durch die Verwaltung realisiert. Vereinfacht ausgedrückt werden Projekte und Vorhaben in vier Schritten umgesetzt:

1. Vorhaben und Projekte werden von der Bürgerschaft, dem Gemeinderat oder der Verwaltung angeregt.
2. Die Verwaltung plant die Vorhaben und Projekte.
3. Der Gemeinderat entscheidet, ob und wie ein Vorhaben oder Projekt umgesetzt werden soll.
4. Die Verwaltung setzt die Entscheidungen um und realisiert die Vorhaben und Projekte.

Die Bürgerbeteiligung ist dabei ein zentrales Element. Sie bezieht das Wissen und die Erfahrungen aus der Bürgerschaft bei anstehenden Entwicklungen und Entscheidungen mit ein. Sie setzt bei der Planung des Verfahrens an.

Wird eine Bürgerbeteiligung angestoßen, muss die Verwaltung

- die Öffentlichkeit informieren
- die Einwohner und Institutionen dazu auffordern, sich zu beteiligen
- den Planungs- und Beteiligungsprozess vorantreiben und
- die Ergebnisse an die zuständigen Gremien, meist den Gemeinderat, weiterleiten.

Bürgerbeteiligung ist gegenseitige Beratung und Information, sie bereitet Entscheidungen mit vor. Nach Abschluss des Beteiligungsverfahrens entscheidet der Gemeinderat autonom über das Vorhaben.

## Rollen im Beteiligungsprozess



### Öffentlichkeit

artikuliert **Interessen**, trägt unterschiedliche **Gesichtspunkte** zusammen, **gibt Rat**, ...



### Stadtverwaltung

prüft Spektrum der Interessen und Belange auf Vollständigkeit, **wägt ab**, formuliert **Alternativen**, erarbeitet Entscheidungsvorlagen, ...



### Politische Gremien

erörtern und **entscheiden**.

## Tübinger Bürgerbeteiligung

### Ein großer Erfahrungsschatz

Seit Mitte der 90er-Jahre werden in Tübingen Einwohner in den Planungsprozessen zur Stadtentwicklung beteiligt. Den Beginn machten Prozesse rund um die Entwicklung der gemischten Wohn- und Gewerbegebiete Loretto und Französisches Viertel. Heute wird Bürgerbeteiligung in allen Bereichen der Stadtentwicklung angeboten: von der Stadtplanung über Schul- und Sportentwicklung und Stadtseniorenplan bis hin zur Kulturkonzeption.

Acht Beispiele zeigen die große Bandbreite der Tübinger Bürgerbeteiligung. So wird deutlich gemacht, wie und zu welchen Themen Beteiligungsverfahren ein- und umgesetzt werden können. Darüber hinaus dienen die Beispiele dem Erfahrungsaustausch innerhalb der Verwaltung, der Politik und der Bürgerschaft.

### Beispiel 1

---

#### Wie finanzieren wir die Zukunft der Universitätsstadt Tübingen?

Bürgerbefragung zur Haushaltskonsolidierung

##### Worum ging es?

Die angespannte Haushaltslage im Jahr 2010 zwang die Verwaltung und Politik zu massiven Einsparungen. Mit dem Projekt „Minus 10 Prozent“ sollten in allen Bereichen zehn Prozent der Ausgaben dauerhaft eingespart werden. Die Einwohner waren dazu aufgerufen, Vorschläge zu Einsparungen einzubringen. Die Befragten wurden aufgefordert,

- ihre Zufriedenheit mit den städtischen Angeboten anzugeben,
- die Vorschläge der Stadtverwaltung zur Leistungskürzung zu bewerten und
- zusätzliche Einsparungen vorzuschlagen.

##### Wer war beteiligt?

Aus der Bürgerschaft wurden 1.000 über 18-jährige Personen repräsentativ ausgewählt und mit einem Fragebogen persönlich angeschrieben. 409 Personen sind der Bitte auf Beteiligung gefolgt und haben sich an dieser Befragung beteiligt.

Der Fragebogen wurde darüber hinaus im Internet für die sogenannte offene Befragung veröffentlicht. Via Internet haben sich 794 Einwohner an der Befragung beteiligt.

##### Welches Format wurde eingesetzt und wie wurde kommuniziert?

- Bürgerversammlung und Flyer
- repräsentative Bürgerbefragung
- Befragung via Internet

##### Was war der Ertrag, welche Erfahrungen wurden gemacht?

Mit den städtischen Leistungen waren die meisten zufrieden. Die Einsparvorschläge lagen insgesamt bei einem Prozent. Von den Einsparungen sollten die Bereiche Soziales,

Kinder und Jugend ausgenommen werden. Dieses Votum wurde in den Entscheidungen des Gemeinderats berücksichtigt. Im Sozialbereich wurde weniger als geplant gekürzt. Insgesamt wurde deutlich, dass Einwohner als Ganzes die sehr komplexen Budgetfragen nur bedingt überblicken und beurteilen können.

#### **Projektlaufzeit**

April bis Dezember 2010

Befragung vom 18. September bis 3. Oktober 2010

#### **Begleitung und Beratung**

Hochschule für öffentliche Verwaltung, Speyer

#### **Ansprechperson**

Gertrud van Ackern

Beauftragte für Bürgerengagement

Fachbereich Kommunales

Gertrud van Ackern: „Bei den eigenen Einsparvorschlägen der Befragten wurde deutlich, dass nicht allen klar war, was in die Zuständigkeit der Stadt fällt. Wenn es um Fragen zum städtischen Haushalt geht, brauchen die Befragten dazu mehr Information.“

## **Beispiel 2**

---

### **Forum Mühlenviertel**

Mitwirkung bei der Gestaltung des öffentlichen Raums

#### **Worum ging es?**

Das Mühlenviertel in Derendingen ist rund vier Hektar groß. Insgesamt siedeln in diesem Quartier inzwischen 700 Bewohner und fast 20 Betriebe mit rund 100 Arbeitsplätzen. Das Forum Mühlenviertel wurde gegründet, um die Anwohner und Betriebe bei der Gestaltung des öffentlichen Raums mit einzubinden.

#### **Wer war beteiligt?**

- zukünftige Nutzer des Mühlenviertels
- Vertreterinnen und Vertreter der betroffenen Fachabteilungen der Verwaltung
- Landschaftsarchitekturbüro
- Fachabteilung Projektentwicklung als zentraler Ansprechpartner, Koordinator und Schnittstelle zum Mühlenviertel

#### **Welches Format wurde eingesetzt und wie wurde kommuniziert?**

- öffentliche Informationsveranstaltung
- drei bis fünf Workshops pro Jahr
- Abstimmungsgespräche vor Ort
- E-Mailverteiler des „Forums Mühlenviertel“

#### **Was war der Ertrag, welche Erfahrungen wurden gemacht?**

Die Zusammenarbeit zwischen dem städtischen Verwaltungslotsen und dem Forum Mühlenviertel wurde gut gefestigt und gestärkt. Auch unerfreuliche Themen hat das Forum Mühlenviertel mitgetragen und an die Bewohner und Betriebe weitergegeben.

Zielkonflikte wurden dargestellt und verständlich gemacht. Dadurch konnten Kompromisse ausgehandelt, Beeinträchtigungen und Belastungen während der Bauphase vermittelt und besser akzeptiert werden. Diese Form der Bürgerbeteiligung trägt wesentlich zur Identifikation und zum sorgfältigen Umgang mit öffentlichem Raum und Mobiliar bei.

Freundschaftliche Beziehungen und Respekt zwischen Bewohnern/Betrieben, Forumsmitgliedern und städtischen Mitarbeitern steigern die Lebensqualität und Zufriedenheit aller.

**Projektlaufzeit**

ca. zwei Jahre, 2009 bis 2011

**Ansprechperson**

Uwe Wulfrath

Leitung Fachabteilung Projektentwicklung

Uwe Wulfrath: „Bürgerbeteiligung erfahre ich immer dann als gelungen, wenn Zielkonflikte sichtbar und fair und konstruktiv behandelt werden.“

---

### Beispiel 3

**Bürgerdialog B 27**

Alternativen zur Planung des Regierungspräsidiums

**Worum ging es?**

Den Knotenpunkt Bläsibad und das Tübinger Kreuz hat das Regierungspräsidium im Frühjahr 2012 mit sehr großen Verknüpfungsbauwerken geplant. Der Gemeinderat und die Verwaltung waren mit dieser Lösung nicht zufrieden. Einwohner und beteiligte Institutionen sollten im Rahmen einer Bürgerbeteiligung Alternativen mit einem geringeren Eingriffsumfang erarbeiten und eine möglichst große Akzeptanz der Planungen erreichen.

**Wer war beteiligt?**

- Vertreterinnen und Vertreter aus der Initiativgruppe Gartenstadt, dem Forum Französisches Viertel, der Bürgerinitiative Südstadt und interessierte Einwohner
- Vertreterinnen und Vertreter des Regierungspräsidiums
- Vertreterinnen und Vertreter des Ministeriums für Verkehr und Infrastruktur Baden-Württemberg
- Baubürgermeister, Stadtplanung und Verkehrsplanung

**Welches Format wurde eingesetzt und wie wurde kommuniziert?**

- Informationsveranstaltung zu Beginn und am Ende
- Workshops und Arbeit in Kleingruppen

Bei den öffentlichen Informationsveranstaltungen waren der Regierungspräsident Hermann Strampfer, der Verkehrsminister Winfried Hermann und der Oberbürgermeister Boris Palmer anwesend. Dies sollte die große Bedeutung des Bürgerdialogs für die Region zeigen und ihn zusätzlich in das Licht der Öffentlichkeit rücken.



Beim Bürgerdialog B 27 hat sich der beteiligte Personenkreis über die Beteiligung hinweg kaum verändert. Allen konnte die Komplexität der Planungsrahmenbedingungen offengelegt werden. Dadurch wurde auch fachlich auf Augenhöhe diskutiert.

#### Was war der Ertrag, welche Erfahrungen wurden gemacht?

Der Bürgerdialog B 27 erarbeitete einen Beurteilungsmaßstab. Mit ihm konnten alle Planungsalternativen überprüft werden. So wurde eine rasche und akzeptierte Abwägung zwischen den jeweiligen Vor- und Nachteilen ermöglicht und eine tragfähige und sinnvolle Alternative entwickelt.

#### Projektlaufzeit

Herbst 2012 bis Frühjahr 2014

#### Begleitung und Beratung

Helmut Bauer, Umweltforschungsinstitut Tübingen

#### Ansprechperson

Cord Soehlke

Baubürgermeister

Cord Soehlke: „Für mich war der Bürgerdialog B 27 eine faszinierende Erfahrung, weil hier „Profis“ und „Amateure“ mit unterschiedlichen Erfahrungshorizonten und Sichtweisen als „Straßenoptimierer“ und „Südstädler“ nicht nur miteinander gestritten, sondern auch miteinander geredet haben. Das war nicht einfach und nicht konfliktfrei, denn die Interessen und Sachverhalte waren sehr vielschichtig. Um auf Augenhöhe miteinander zu reden, gehörte viel Zuhören und Verstehen wollen dazu. Aber am Ende stand eine gemeinsam entwickelte Lösung, die besser als alle vorherigen war.“

## Beispiel 4

### Eine Kulturkonzeption für Tübingen

Erarbeitung einer Kulturkonzeption und von Förderrichtlinien

#### Worum ging es?

Im Frühjahr 2010 sollte ein kulturpolitischer Referenzrahmen für die Universitätsstadt Tübingen mit einem strukturierten Beteiligungsprozess erarbeitet werden. Er stand unter der Federführung des Fachbereichs Kunst und Kultur. Der Prozess sollte transparent sein, die Demokratie sowie Chancengleichheit in der städtischen Kulturpolitik steigern und die Kultur als eigenständiges Politikfeld etablieren.

#### Wer war beteiligt?

- 250 Vertreterinnen und Vertreter aus Vereinen, Verbänden und Kultureinrichtungen
- 250 Kulturschaffende
- Öffentlichkeit
- Gemeinderäte

Die Beteiligung war bewusst breit und mehrstufig angelegt. So konnten alle relevanten Gruppierungen einbezogen und ein breiter Konsens von Kulturszene, Bürgerschaft und Gemeinderat zur Kulturkonzeption erreicht werden.

#### Welches Format wurde eingesetzt und wie wurde kommuniziert?

- Bestandsaufnahme durch einen Fragebogen/Formular
- Workshops mit der Kulturszene (Spartengespräche)
- Workshops mit Gemeinderäten
- offene Workshops für die Bürgerschaft
- repräsentative Bürgerbefragung

#### Was war der Ertrag, welche Erfahrungen wurden gemacht?

Der Methodenmix hat zu einer umfassenden Sicht auf die Themen Kultur, Kulturpolitik und Ressourceneinsatz geführt. Dem Gemeinderat wurde eine abgestimmte Entscheidungsgrundlage geboten. Die Kulturkonzeption und Förderrichtlinien wurden einstimmig durch den Gemeinderat beschlossen. Der hohe Aufwand hat sich für den Fachbereich Kunst und Kultur sowie die Kulturlandschaft in Tübingen gelohnt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schauen positiv auf die erbrachte Leistung des Fachbereichs und die Ergebnisse der Beteiligung zurück.

#### Projektlaufzeit

2010 bis 2013

#### Begleitung und Beratung

Bürgerbefragung: Hochschule für öffentliche Verwaltung,  
Speyer

#### Ansprechperson

Dagmar Waizenegger  
Leitung Fachbereich Kunst und Kultur

Dagmar Waizenegger: „Die Bürgerbefragung zur Kulturkonzeption hat deutlich gemacht, dass sich das Publikum mehr innovative Angebote von den Kulturanbietern wünscht.“

## Beispiel 5

---

### Älter werden in Tübingen

Stadtseniorenplanung „Älter werden in Tübingen“

#### Worum ging es?

Zu den Folgen des demografischen Wandels in Tübingen sollte ein Handlungs- und Planungsrahmen erstellt werden. Der Stadtseniorenplan „Älter werden in Tübingen“ wurde von Januar 2008 bis Juli 2009 als partizipative Sozialplanung entwickelt.

#### Wer war beteiligt?

- Vertreterinnen und Vertreter des Gemeinderats
- Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen und Vereinen in den Stadtteilen
- Bewohnerinnen und Bewohner der Stadtteile
- interessierte Öffentlichkeit
- Vertreterinnen und Vertreter des Fachbereichs Familie, Schule, Sport und Soziales, Koordinationsstelle für Seniorenarbeit
- Vertreterinnen und Vertreter des Fachbereichs Planen, Entwickeln, Liegenschaften

Insgesamt waren rund 500 Personen am Prozess beteiligt.

#### Welches Format wurde eingesetzt und wie wurde kommuniziert?

- Fachtagung
- Stadtteilspaziergänge
- Befragung von Migrantinnen und Migranten

**Was war der Ertrag, welche Erfahrungen wurden gemacht?**

Anhand einer Prioritätenliste von Themen und Aufgaben wurde für jeden Stadtteil ein Schlüsselprojekt für die Umsetzung ausgewählt. Bemerkenswert waren das große Interesse, das Engagement und die emotionale Beteiligung der Seniorinnen und Senioren. Besonders beeindruckend waren die Interviews mit älteren Migrantinnen und Migranten. Sie fühlten sich ernst genommen und gehört. Der gesamte Prozess führte dazu, dass sich die Beteiligten stärker mit ihrem Stadtteil identifizieren. Das Ergebnis der partizipativen Sozialplanung ist ein abgestimmter Handlungsplan. Er ist in Politik und Bevölkerung gut akzeptiert.

Als Dauereinrichtung wurden aus dieser Beteiligung sieben Stadtteiltreffs gegründet.

**Projektlaufzeit**

Januar 2008 bis Juli 2009

**Begleitung und Beratung**

Weeber + Partner, W+P GmbH, Institut für Stadtplanung und Sozialforschung, Stuttgart/Berlin

**Ansprechperson**

Uta Schwarz-Österreicher

Leitung Fachbereich Soziales, Schule und Sport

---

**Beispiel 6****Begleitkreis Stuttgarter Straße**

städtebauliche und soziale Entwicklung des Quartiers Stuttgarter Straße

**Worum ging es?**

Im Quartier Stuttgarter Straße wohnten rund 600 Menschen mit Migrationshintergrund. Ende des Jahres 1997 kauften die Gesellschaft für Wohnungs- und Gewerbebau Tübingen mbH (GWG) und die Stadt die Liegenschaften. Mit Modernisierung, Neubau und Quartiersentwicklung sollten das Quartier sozial stabilisiert, die Lebensqualität verbessert und der städtebauliche Rahmenplan umgesetzt werden.

Teile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den sozialen Einrichtungen des Quartiers stellten sich zunächst gegen die geplanten Maßnahmen. Der „Begleitkreis Stuttgarter Straße“ ermöglichte eine gute Zusammenarbeit.

**Wer war beteiligt?**

- Vertreterinnen und Vertreter der Martin-Bonhoeffer-Häuser, Kirchen, Schulen, Kindertageseinrichtungen, GWG
- Bewohnerinnen und Bewohner
- Vertreterinnen und Vertreter des Stadtsanierungsamts, des Fachbereichs Familie, Schule, Sport und Soziales und des Jugendhauses Pauline

#### Welches Format wurde eingesetzt und wie wurde kommuniziert?

- Gemeinwesenarbeit als kritische Begleitung des Verwaltungshandelns
- aktivierende Bürgerbefragung
- monatliche Bewohnerversammlungen mit externer Moderation
- Wohnberatungsbüros der GWG als Anlaufstelle für Bewohnerinnen und Bewohner und Verwaltung

#### Was war der Ertrag, welche Erfahrungen wurden gemacht?

Die Regelmäßigkeit der Treffen, der kontinuierliche Austausch und die externe Moderation waren wichtige Erfolgsfaktoren dafür, dass die Zusammenarbeit über diesen langen Zeitraum so gut funktionierte.

Die aktivierende Befragung, Bewohnerversammlungen und das Wohnberatungsbüro erreichten Bürger, die sich üblicherweise nicht beteiligen. Inzwischen ist der Anteil der Bewohner mit Migrationshintergrund von 98 Prozent auf die angestrebten 50 Prozent gesunken. Aus einem sozialen Brennpunkt wurde ein vielseitiges Stadtquartier.

In diesem Beteiligungsverfahren war die Verwaltung Teil eines Prozesses, der von Externen vorangetrieben wurde. Dieser Rollenwechsel führte zu einer hohen Akzeptanz bei allen Beteiligten.

#### Projektlaufzeit

Herbst 2001 bis Frühjahr 2014

#### Begleitung und Beratung

Institut für stadtteilbezogene Arbeit und Beratung (ISSAB), Essen

#### Ansprechperson

Uta Schwarz-Österreicher

Leitung Fachbereich Soziales, Schule und Sport

Uta Schwarz-Österreicher: „Bürgerbeteiligung ist Einübung in lokale Demokratie: ein ständiger Aushandlungsprozess, in dem es darum geht, die eigenen Bedürfnisse und Ansichten mit denen Anderer in Beziehung zu setzen und Kompromisse zu schließen.“

## Beispiel 7

---

#### Europaplatz: Blick in die Zukunft

Neuordnung des Europaplatzes (Busbahnhof und Baufeld)

#### Worum ging es?

Der Busbahnhof sollte neu geordnet, freie Flächen sollten bebaut werden. Die Stadtverwaltung und der Gemeinderat wollten die Ideen, Wünsche und Anregungen von Einrichtungen, Institutionen, Nutzerinnen und Nutzern sowie Anwohnerinnen und Anwohnern einbeziehen.

#### Wer war beteiligt?

- Gemeinderat und Ortsbeirat Mitte
- Jugendgemeinderäte
- Stadtverkehrsbetriebe Tübingen
- Verkehrsinitiativen: VCD und Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club e.V., Förderverein Pro Regionalstadtbahn, TeilAuto Tübingen e.V.

- Werbegemeinschaft Zinser-Dreieck, Handels- und Gewerbeverein, Fachärzteezentrum in der Karlstraße
- Schulen in der Uhlandstraße
- Architektenkammer
- Koordinationstreffen der Tübinger Behindertengruppen
- Anwohnerinnen und Anwohner
- fachlich Verantwortliche des Baudezernats
- 40 Personen aus der Bürgerschaft

#### Welches Format wurde eingesetzt und wie wurde kommuniziert?

- Stadtpaziergang mit Cord Soehlke, Baubürgermeister in Tübingen
- eintägige Planungswerkstatt

#### Was war der Ertrag, welche Erfahrungen wurden gemacht?

Die Ziele der Neuordnung des Europaplatzes wurden einvernehmlich formuliert. Die grundlegenden Fragen zur Gestaltung des Platzes konnten geklärt werden. Weitere Wünsche und Vorschläge wurden gesammelt. Die Beteiligten fühlten sich ernst genommen. Sie haben einen wichtigen Part zur Vorbereitung der beiden Runden Tische „Europaplatz Busbahnhof“ und „Europaplatz Baufeld“ geleistet. Die Ergebnisse des Workshops bildeten damit die Grundlage für die weitere Planung.

#### Projektlaufzeit

seit 16. Juli 2011

#### Begleitung und Beratung

externe Moderation: Roland Strunk, Strunk Stadtplanung + Kommunikation, Frankfurt a.M.

#### Ansprechperson

Marietta Rienhardt

Fachabteilung Planen, Entwickeln, Liegenschaften

Marietta Rienhardt: „Es macht Freude, mit Bürgerinnen und Bürgern komplexe Planungen zu diskutieren.“

## Beispiel 8

---

#### Schulentwicklung

moderierter Prozess der Konzeptionsentwicklung „Gemeinschaftsschulen für drei Schulstandorte“

#### Worum ging es?

Im Jahr 2011 wurde die Verwaltung vom Gemeinderat beauftragt, Anträge auf drei Gemeinschaftsschulen vorzubereiten. Dabei sollte das Praxiswissen der Beteiligten genutzt, und eine breite Akzeptanz für die Gemeinschaftsschulen erreicht werden.

Zum Hintergrund: In den vorangegangenen Jahren spitzte sich die Situation rund um die Hauptschulen zu. Daher wurde bereits an verschiedenen Schulstandorten intensiv über dieses Thema diskutiert.

#### Wer war beteiligt?

Insgesamt waren ca. 60 Personen beteiligt, jeweils 20 an drei unterschiedlichen Standorten:

- Schulverwaltung, Schulleitungen, Lehrerinnen und Lehrer
- Eltern
- Stadtverwaltung
- Gemeinderat

#### Welches Format wurde eingesetzt und wie wurde kommuniziert?

- Einrichtung einer Lenkungsgruppe
- Projektgruppen an den betroffenen Schulstandorten
- Auftakt-Workshops an den betroffenen Schulstandorten
- Informationsveranstaltungen für Eltern
- Einarbeitung und Rückkopplung der Ergebnisse
- Beschluss im Gemeinderat

#### Was war der Ertrag, welche Erfahrungen wurden gemacht?

Unterschiedliche Interessenslagen wurden soweit wie möglich berücksichtigt. Transparenz über verschiedene Themeninhalte und eine breite Akzeptanz der erarbeiteten Fakten wurden geschaffen. Die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses waren eine gute Entscheidungsgrundlage bei den Beratungen in den Gremien des Gemeinderats. Außerdem wurde eine hohe Zufriedenheit der Beteiligten über die strukturierte Prozessbegleitung erreicht.

#### Projektlaufzeit

Juli 2011 bis April 2012

Christine Vollmer: „Bei den Prozessen Schul- und Sportentwicklung haben mich am meisten die Möglichkeiten des Perspektivwechsels und die Wertschätzung der anderen Sichtweisen beeindruckt“.

#### Begleitung und Beratung

Büro für Konzeption und Kommunikation, Tübingen

#### Ansprechperson

Christine Vollmer

Leitung Fachabteilung Schule und Sport

---

## Beispiel 9

### Sportentwicklungsplanung

kooperativer Planungsprozess

#### Worum ging es?

Es sollten Empfehlungen dafür erarbeitet werden, wie Sportangebote, Sport- und Bewegungsräume, Organisationsstrukturen sowie die Sportförderung weiterentwickelt werden können. In einem mehrstufigen Beteiligungsprozess wurden Ideen und Anregungen gesammelt.

### **Wer war beteiligt?**

45 Vertreterinnen und Vertreter

- der Tübinger Sportvereine (Freizeit-, Breiten- und Spitzensport)
- der Freien Sportanbieter (-gruppen)
- des Stadtverbands für Sport
- der Wissenschaft
- der Schulen
- des Stadtseniorenrats
- der Jugend
- des Gemeinderats
- der Verwaltung

### **Welches Format wurde eingesetzt und wie wurde kommuniziert?**

Der Beteiligungsprozess war in zwei Phasen gegliedert:

- Phase 1 von Juni 2007 bis April 2008: In sechs Sitzungen wurden Ideen und Anregungen für die Sportentwicklungsplanung gesammelt.
- Phase 2 von Oktober 2011 bis Februar 2012: In drei Sitzungen wurden die aktuellen Umsetzungs- und Handlungsprioritäten geklärt.

### **Konkrete Methoden:**

- Präsentation der Fakten
- Diskussionen in Arbeitsgruppen und im Plenum
- Präzisierung der Ergebnisse durch die Verwaltung
- Beschluss der Handlungsleitlinien im Gemeinderat

### **Was war der Ertrag, welche Erfahrungen wurden gemacht?**

Unter den Beteiligten wurde Transparenz über die unterschiedlichen Themen hergestellt und Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse geschaffen. Handlungsleitlinien wurden erarbeitet und abgestimmt. Dem Gemeinderat wurden weitestgehend abgestimmte Vorschläge zu den Prioritäten in den Sportinfrastrukturmaßnahmen und in der Sportförderung vorgelegt.

### **Projektlaufzeit**

Juni 2007 bis Februar 2012

### **Begleitung und Beratung**

Institut für kooperative Planung und Sportentwicklung (IKPS), Stuttgart

### **Ansprechperson**

Christine Vollmer

Leitung Fachabteilung Schule und Sport

## Bestandsaufnahme

Seit den 1990er-Jahren werden die Tübinger Einwohner mehr und mehr an der politischen Willensbildung beteiligt. Mittlerweile liegen sehr umfassende Erfahrungen zur Bürgerbeteiligung vor. Sie gilt es zu nutzen, um die Qualität der Verfahren weiter zu steigern. 2013 wurde die Praxis der Tübinger Bürgerbeteiligung in einem zweistufigen Verfahren analysiert.

Im ersten Schritt wurden 22 Schlüsselpersonen der Stadtgesellschaft, der Politik und Verwaltung zu den abgeschlossenen Beteiligungsverfahren strukturiert interviewt. Die Befragten waren sich weitgehend einig, dass Beteiligung notwendig ist und in Tübingen verlässlich und kenntnisreich praktiziert wird. Im zweiten Schritt wurden Arbeitsbereiche und einzelne Beteiligungsverfahren analysiert. Ziel der Auswertung war es, die künftigen Verfahren weiter zu verbessern. Mit dieser Aufgabe wurde Prof. Dr. Klaus Selle, Netzwerk Stadt GmbH, im ersten Halbjahr 2013 beauftragt. Professor Selle lehrt und arbeitet als Spezialist für Bürgerbeteiligung an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen. Sein Auftrag war es, Bilanz zu ziehen und Vorschläge zur Verbesserung zu erarbeiten. Das Ergebnis: Im Vergleich mit der Praxis andernorts in Deutschland bestätigte das Untersuchungsteam der Universitätsstadt Tübingen, dass sich hier eine Beteiligungskultur herausgebildet habe, die ihren Namen verdient und Vorbildcharakter hat. Tübingen befindet sich auf einem sehr guten Weg und ist schon weit fortgeschritten. Die Erfolgsfaktoren waren dafür:

- frühzeitige Beteiligung
- Gestaltungsspielraum und die Möglichkeit zur Mitsprache
- ausreichend eingeplante Zeit für die Beteiligungsverfahren
- Kommunikation auf Augenhöhe
- sicherer Informationsfluss an alle
- regelmäßige Termine
- alle Interessensvertreter, Betroffene und die Öffentlichkeit einbinden
- vielfältige Beteiligungsformen

Die Befragung und Untersuchungen sehen jedoch auch noch Verbesserungsbedarf:

## Worauf soll bei der Bürgerbeteiligung besonders geachtet werden?

... **klare Rahmenbedingungen**, z. B. Inhalte, Finanzierung, Reichweite ... **EHRlichkeit** und **WAHRHAFTIGKEIT**; **RESPEKT**  
... **TRANSPARENZ** und **breite Information**, gute Öffentlichkeitsarbeit ... vorherige und klare **Rollen- und Zielklärung**  
... genaue und transparente **Prozessplanung** mit Kommunikationseinheiten und Folgeschritten; **abgestimmtes Handeln**  
von Verwaltung, Politik und Beteiligungsprozess ... **Offenheit für Ergebnis; Alternativen** ... **KLARE REGELN**, warum  
wer beteiligt wird ... **ANSPRACHE** der weniger Engagierten; **Repräsentativität** der Beteiligten; zielgruppenspezifisch;  
Einbindung von Bürgern (nicht immer nur von Interessensvertretern) ... dass man einen **vernünftigen Querschnitt** beteiligt ...  
**offen für möglichst viele** ... dass man die eingeholten Meinungen bewerten und **FILTERN** muss ... **BALANCE** zwischen Gemeinwohl-  
und Partikularinteressen; Einflussnahme der Verwaltung oder aber auch dominanten Verbände/Interessensgruppen ... **KOMPETENZ UND**  
**WISSENSSTAND** auf allen Seiten – ggf. Qualifizierung ... **KLARE SPIELREGELN**; aber nicht zu stark formalisieren

Abb. 03 Anregungen der Beteiligten  
Vom Wachsen der Beteiligungskultur. Eine Bestandsaufnahme in Tübingen (2013)



Je häufiger die Begriffe auf die Frage „Worauf soll man bei der Bürgerbeteiligung besonders achten?“ genannt wurden, umso größer ist die Schrift und Hervorhebung.

Viele Befragte wünschten sich eine „klare Richtschnur für Beteiligung“.

- Welche Bedeutung hat die Beteiligung im Prozess der Meinungsbildung?
- Was bedeutet es, wenn im Rahmen der Bürgerbeteiligung abgestimmt wird?
- Welche Bedeutung hat die Beteiligung im Prozess der Entscheidung?
- Steht das Ergebnis der Bürgerbeteiligung in Konkurrenz zu Abstimmungen des Gemeinderats?
- Wie wird mit den Ergebnissen von Erörterungsprozessen umgegangen?
- Wann ist mit der Beteiligung zu beginnen?
- Wer nimmt an der Bürgerbeteiligung teil?
- Wer wird zum Beispiel zu Runden Tischen geladen, wer nicht?
- Nach welchen Gesichtspunkten werden Teilnehmende ausgewählt?



Abb. 04 Schlüsselpersonen. Collage von Klaus Selle

### **Beteiligung unabhängiger gestalten**

Die Umfrage ergab, dass das „Ob“, „Wann“ und „Wie“ von Beteiligungsverfahren weniger von der Verwaltung bestimmt werden sollten. Dies gilt besonders für konflikthafte Fälle. Die 22 Schlüsselpersonen regten an, die Verfahren unabhängig von der Verwaltung zu gestalten und durch neutrale Personen moderieren zu lassen.

### **Ausgewogen und angemessen beteiligen**

Die Untersuchungen und Analysen ergaben, dass ein begrenzter Kreis artikulationsstarker Initiativen und Einzelpersonen Beteiligungsverfahren dominiert. Es sollen Möglichkeiten geschaffen werden, den Anliegen aller Gruppen inhaltlich gerecht zu werden. Dafür ist es erforderlich, geeignete Kommunikationsformen zur Kontaktaufnahme und Erörterung zu entwickeln.

### **Beteiligungsformen weiter entwickeln**

Die klassischen Beteiligungsformate können ergänzt werden, indem man

- Internet und Social Media einbezieht
- Bürgerpanel und Bürgergutachten organisiert
- den Stadtdialog verstetigt

## Schritt für Schritt zur Bürgerbeteiligung

Bürgerbeteiligung bezieht die Öffentlichkeit, die Verwaltung und die Politik gemeinsam in den Planungsprozess ein. Sie kann bei einem Vorhaben, einer Maßnahme, einem konkreten Anlass etc. eingesetzt werden. Ziel ist es, optimale Vorschläge in einem Kommunikations-, Beratungs- und Aushandlungsprozess zwischen Öffentlichkeit, Verwaltung und Politik zu finden. Die dabei erarbeiteten Vorschläge oder Ergebnisse sind eine von vielen Grundlagen für Entscheidungen im Gemeinderat. Damit der Gemeinderat über die Beteiligung von Einwohnerinnen und Einwohnern zu einem bestimmten Thema informiert ist und nachvollziehen kann, wie Lösungen und Vorschläge im Beteiligungsprozess erarbeitet werden sollen, wird er über Beteiligungskonzepte, über die er entscheidet, im Vorfeld und über ihren Verlauf informiert.



Abb. 05 Beteiligungsprozess  
 Vergleiche Stadt Heidelberg, Leitlinien Bürgerbeteiligung (2012)

Grundlage der Bürgerbeteiligung in Tübingen sind die allgemeinen gesetzlichen Bestimmungen und die Tübinger Grundsätze der Bürgerbeteiligung. Anhand einzelner Arbeitsschritte und konkreter Instrumente wird in diesem Handbuch gezeigt, wie die Grundsätze in den Verfahren zur Bürgerbeteiligung umgesetzt werden können.

## Erster Grundsatz

### Frühzeitige Information

**Die Einwohnerinnen und Einwohner von Tübingen werden zu einem Zeitpunkt in kommunale Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen, zu dem die wesentlichen Weichen noch nicht gestellt sind und noch Gestaltungsmöglichkeiten bestehen.**

Eine Initiative, Maßnahme, Projekt oder Vorhaben wird von der Verwaltung in die Vorhabenliste aufgenommen, wenn:

- Bürgerbeteiligung gesetzlich vorgeschrieben ist
- umfassend in die Lebenssituation der Einwohner eingegriffen wird
- wegweisend in die Zukunft geplant wird
- gesamtstädtische Ressourcen auf viele Jahre gebunden werden
- mehr als eine Million Euro investiert wird
- ein großes politisches und öffentliches Interesse angenommen wird
- mehr als die Hälfte der Einwohner im Quartier betroffen sind
- Gestaltungsmöglichkeiten bestehen
- Bürgerbeteiligung möglich ist

### Vorhaben/Projekte erfassen und genehmigen

Jedes Vorhaben wird vom verantwortlichen Fachbereich mit einer Vorhabenskizze kurz beschrieben. Sie gibt Auskunft über den Inhalt, den zeitlichen Rahmen, Kosten und die eventuell vorgesehene Art der Bürgerbeteiligung:

- formalgesetzlich vorgeschriebene Beteiligung
- Information – Öffentlichkeit passiv informieren
- Konsultation – Meinung der Öffentlichkeit einholen
- Kooperation – Probleme gemeinsam bearbeiten

Ein Vorhaben wird im entsprechenden Workflow der Verwaltung erfasst und zur Genehmigung vorgelegt.

### Vorhaben melden

Zweimal im Jahr werden vorhandene Vorhaben aktualisiert und neue Vorhaben erfasst. Vor der Veröffentlichung im Internet wird der Gemeinderat mittels Mitteilungsvorlage informiert.

Mit der Vorhabenliste wird sichergestellt, dass Bürger, Politik und Verwaltung aktuelle städtische Vorhaben und Projekte leicht überblicken können.

### Bürgerbeteiligung: ja oder nein?

Die Verwaltung klärt anhand des folgenden Schemas, ob eine Bürgerbeteiligung angezeigt ist.

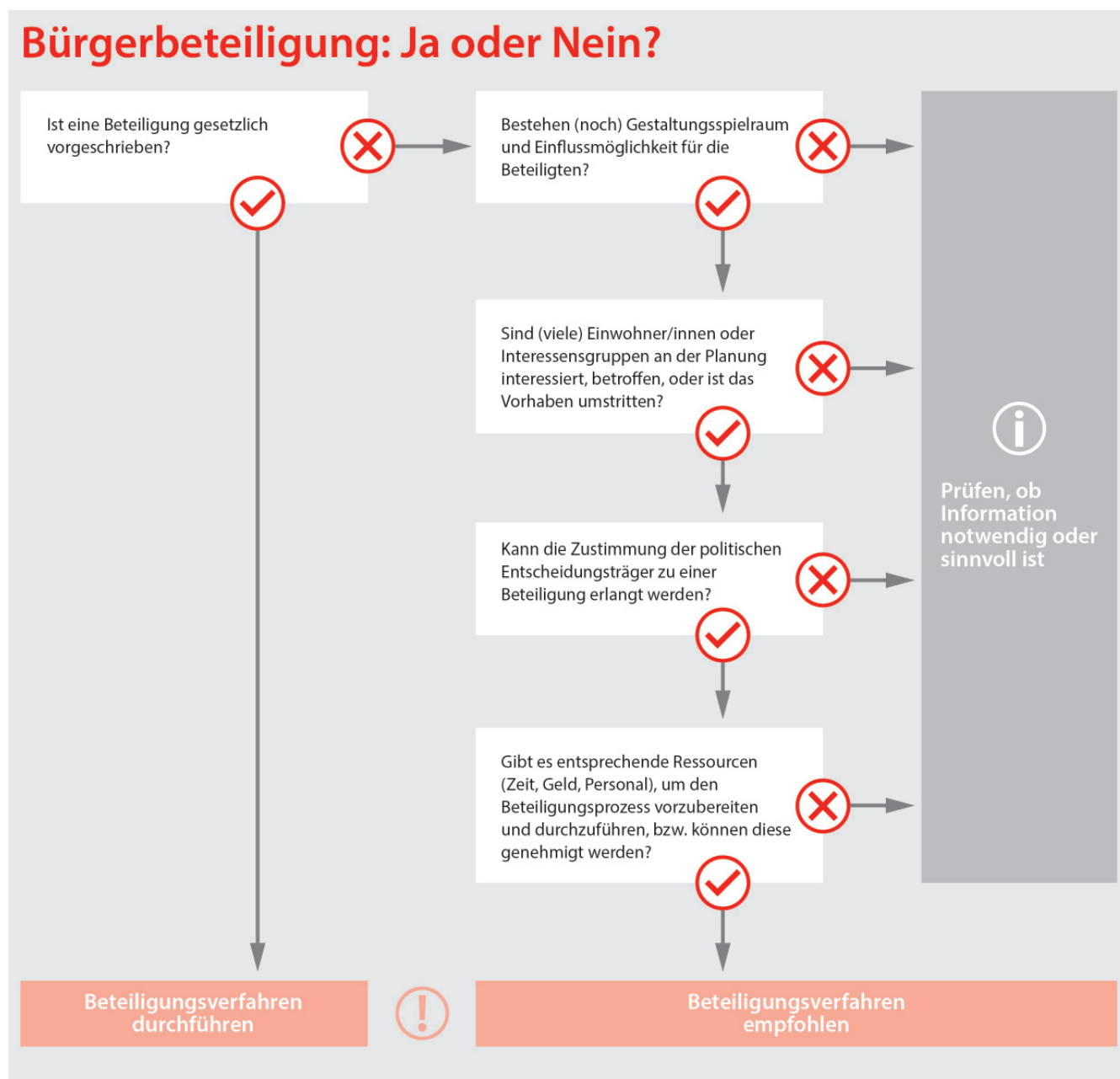


Abb. 06 Bürgerbeteiligung: Ja oder Nein?  
Vergleiche Stadt Wien, Praxisbuch Partizipation (2012)

Darüber hinaus kann der Gemeinderat eine Bürgerbeteiligung zu einer Maßnahme,

einem Projekt oder Vorhaben beschließen, auch wenn die Verwaltung sich dagegen ausgesprochen hat. Die Initiative hierfür kann aus der Bürgerschaft oder aus eigenem Antrieb des Gemeinderats kommen.

Ist eine Beteiligung vorgesehen, können Einwohnerinnen und Einwohner von Tübingen ihr Interesse an einer Beteiligung bei dem jeweiligen Ansprechpartner anmelden.

Verbleib von Vorhaben auf der Liste

Ein Vorhaben bleibt bis zum Abschluss auf der Vorhabenliste stehen, laufende Änderungen/Aktualisierungen sind nicht notwendig. Wird das Vorhaben an anderer Stelle im Internet eingestellt und weiter bearbeitet, erfolgt ein Hinweis dazu. Nach dem Abschluss werden Vorhaben in einem öffentlichem Archiv abgelegt. Davor wird mit einem Verweis darüber informiert, wohin das Vorhaben verschoben wird.

## Zweiter Grundsatz

### Beteiligungskonzept

**Für jeden Beteiligungsprozess wird ein Konzept erstellt. Es enthält bestehende Festlegungen und zeigt die Gestaltungsmöglichkeiten der Einwohnerinnen und Einwohner auf: Wer kann sich wie beteiligen, wer moderiert und wie sehen sie Prozessphasen aus?**

Ein Beteiligungskonzept wird im ersten Schritt auf Grundlage von Vorüberlegungen und einer Situationsanalyse erstellt. Diese Analyse untersucht die Inhalte, die Beteiligten, die Ziele, die Rahmenbedingungen und Stolpersteine.

Im zweiten Schritt werden dann die Verfahren und Formate festgelegt.

Im dritten Schritt wird der genaue Fahrplan geschrieben. Dabei sollte der Grundsatz befolgt werden: Das Ziel bestimmt die Methoden.

Professor Klaus Selle bemerkt dazu: „Die Gestaltung von Bürgerbeteiligung ähnelt in einem wichtigen Punkt handwerklicher Tätigkeit: Auch dort wird man nicht zuerst ein Instrument, z.B. einen Hammer oder eine Säge auswählen, um dann zu fragen, was man damit eigentlich anfangen kann. Wer erfolgreich werkeln will, macht sich zuerst klar, was gebaut oder repariert werden soll, welche Materialien zu bearbeiten sind, wer mit baut und wie es um die Rahmenbedingungen (Zeit, Geld, Kenntnisse, Fertigkeiten) steht, bevor zu Hammer, Säge oder anderem gegriffen wird. Es muss also erst das „Was“ geklärt werden, bevor das „Wie“ beantwortet werden kann.“

### Vorüberlegungen zum Beteiligungskonzept

### Beteiligungsgegenstand

- Um **was** geht es?
- **Welche** Gestaltungsspielräume gibt es?
- **Was** steht außerhalb der Diskussion?
- **Was** ist schon beschlossen?
- **Wer** wird bei der Erstellung des Beteiligungskonzepts beteiligt?

### Ziele

- **Was** soll das Beteiligungsverfahren bewirken?
  - neue Ideen entwickeln,
  - Interessenausgleich
  - allgemeines Meinungsbild
  - Feedback zu einem Entwurf
  - Vor- und Nachteile von Alternativen erörtern
  - Sonstiges
- **Welches** Ergebnis soll am Ende stehen?
  - Ideen-Sammlung
  - Sichtweisen
  - stärkere Identifikation
  - Planungsentwurf
  - Sonstiges

Bei der Planung müssen die Tübinger Grundsätze der Bürgerbeteiligung immer wieder aufs Neue bewusst berücksichtigt werden!

### Umfeldanalyse

Welche Risiken könnten auftreten?

- Widerstand von Personen/Organisationen
- Unüberschaubare Kosten
- Zeitplan wird nicht eingehalten

Welche Chancen können genutzt werden?

- Unterstützer finden
- Erfahrungen oder Wissen aus anderen Projekten nutzen
- Anlässe finden, die das Projekt fördern

### Zielgruppe/Zielgruppen

- Wer ist direkt betroffen?
- Wer ist indirekt betroffen?
- Wer / welche Interessenvertretungen / Institutionen müssen/sollen einbezogen werden?
- Wie können sie erreicht werden?
- Welche Kommunikationskanäle können genutzt werden?
- Welcher Sprachduktus?

### Auswahl

- Interessenvertretungen
- Organisations-Vertretungen
- Zufallsauswahl
- Sonstiges



#### Ressourcen klären

- Wie viel Zeit, Personal und Geld stehen zur Verfügung?
- Welche zeitlichen Fristen und Fixpunkte gibt es?
- Welche Überschneidungen gibt es mit anderen Fachbereichen?
- Sind die Beteiligung und die Zusammenarbeit verwaltungsintern geklärt? Mit wem, welche?
- Warum soll eine externe Moderation beauftragt werden?

#### Beteiligungsformat

Welches Format und welche Methoden kommen in Frage?

Wie soll das Beteiligungsverfahren aufgebaut sein?

#### Zuständigkeit/Leitung

Fachbereich oder Fachabteilung, Name

#### Zielgruppen beteiligen

Menschen unterscheiden sich in Alter, Geschlecht, Beruf, Kultur, Religion, Herkunft, Interessen und vielem mehr und organisieren sich zum Teil in bestimmten Gruppen. Damit die unterschiedlichen Personen gut erreicht werden, müssen sie differenziert angesprochen werden. Daher ist meist eine zielgruppenspezifische oder -aufsuchende Kommunikation zur Beteiligung notwendig. Dabei werden alle Zielgruppen, die nicht der Verwaltung, politischen Institutionen und Unternehmen angehören, der Öffentlichkeit zugerechnet. Das Schaubild zeigt, wer für eine Beteiligung in Betracht kommen kann und berücksichtigt werden muss:

Hinweis für die Stadtverwaltung:  
s. Intranet, Organisationsentwicklung/  
Entscheidungen und Projekte

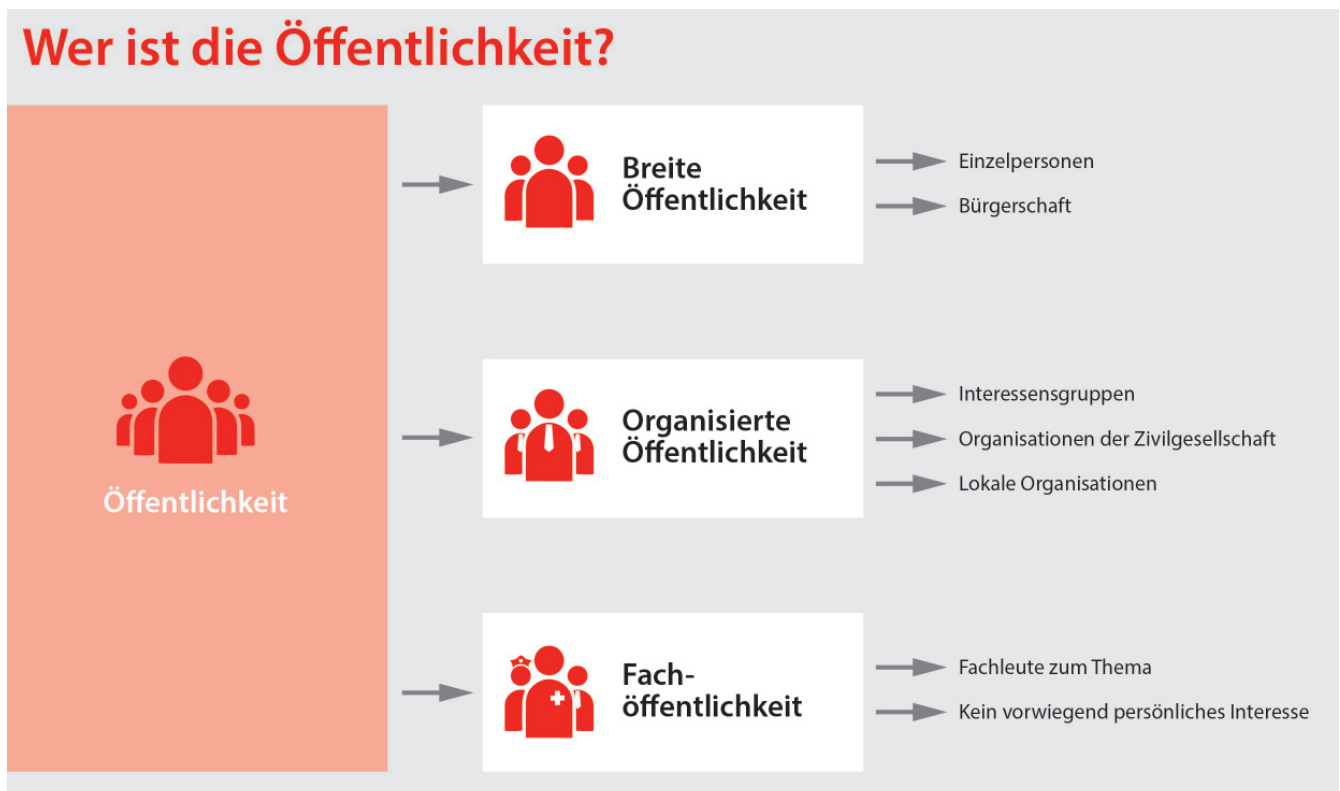


Abb. 07 Die Öffentlichkeit  
Vergleiche Stadt Wien, Praxisbuch Partizipation (2012)



Die Beteiligung aller relevanten Gruppen und Interessensvertreter erfordert in der Regel ein mehrteiliges Verfahren. Die Verfahrensschritte können dabei aufeinander aufbauen und sich ergänzen. Folgende Fragen und Hinweise können das Verfahren strukturieren:

- 1) Welche Gruppen sollen angesprochen werden?
- 2) Welche Themen sind aus der Sicht der Zielgruppe von Bedeutung?
- 3) Welche Aspekte eines bestimmten Themas könnten sie interessieren?
- 4) Sind die Pläne zu abstrakt, um Interesse zu wecken?
- 5) Sind die Themen außerhalb des Erfahrungsbereichs der Zielgruppe?
- 6) Um die Zielgruppe(n) können Netze, Institutionen und Organisationen genutzt werden – Schulen, Jugendtreffs, Jugendgemeinderat, Integrationsbeirat, Stadtteiltreffs, Gemeinwesenarbeit, Kirchen, Behindertenvertretungen, Vereine, Initiativen oder Selbsthilfegruppen.

Auf dieser Grundlage nehmen dann, falls erforderlich, sogenannte Brückenbauer Kontakt zu den Zielgruppen auf, und die Gruppen werden mit geeigneten Formaten in die Beteiligung einbezogen. Brückenbauer können Personen aus Institutionen und Einrichtungen sein, zu denen die Beteiligten einen engeren Kontakt haben als zur Stadtverwaltung.

#### **Beteiligungskonzept – Vom Ziel zur Methode**

Nachdem die vorbereitenden Fragen beantwortet sind, kann im nächsten Schritt das Beteiligungskonzept geplant werden. Die folgende Darstellung hilft, die Frage zu beantworten, wie das Konzept aussehen könnte. Vier Kategorien können gebündelt und kombiniert werden:

- informieren
- konsultieren
- kooperieren
- Themen identifizieren

#### **Öffentlichkeit informieren**

Informieren ist ein wichtiges Element in jedem Beteiligungsprozess und ist häufig der erste Baustein eines aufeinander aufbauenden Beteiligungsverfahrens!

**Informieren ist ein wichtiges Element in jedem Beteiligungsprozess und ist häufig der erste Baustein eines aufeinander aufbauenden Beteiligungsverfahrens!**

Informationen sollten:

- aktiv eingesetzt werden
- aus eigenem Antrieb gegeben werden
- bekanntgegeben werden
- ausgewogen sein
- verschiedene Sichtweisen / Alternativen berücksichtigen
- Transparenz herstellen
- vollständig sein
- leicht verständlich sein
- leicht verfügbar sein
- an die Zielgruppen angepasst sein
- kontinuierlich gegeben werden

Rückfragen sollen von einer bekanntgegebenen Person beantwortet werden.

Für einmalige und ständige Informationen eignen sich unter anderem Informationsveranstaltungen, Pressemitteilungen, Pressegespräche, Flyer, Zeitungsbeilagen, Internet etc.

#### **Konsultation – Meinung der Öffentlichkeit einholen**

Meinungsbilder, Sichtweisen oder Stimmungen der Bürgerschaft oder einer Zielgruppe kann man mit Hilfe von Konsultation gewinnen. Sie können als Momentaufnahme einmalig ermittelt werden. Veränderungen im Meinungsbild etc. werden sichtbar, wenn die Konsultationen wiederkehrend durchgeführt werden. Um Aussagen über Veränderungen treffen zu können, muss dabei entschieden werden, ob jeweils der gleiche oder ein veränderter Personenkreis einbezogen wird. Für alle gilt, dass das Verfahren als solches den Blick der Zielgruppe auf das Problem verändern kann.

Um ein einmaliges Meinungsbild zu erhalten, kommen eine Befragung, ein Bürgergutachten oder eine Einwohnerversammlung oder ein Stadtteilspaziergang in Betracht. Soll regelmäßig ein Meinungsbild abgerufen werden, kommen Bürger-Rat, Bürgerpanel oder eine Bürgerbefragung in Frage. In allen Fällen gilt es zu beachten, dass die Ansprache zielgruppengerecht erfolgt.

Repräsentative Konsultationen müssen intensiv vorbereitet und exakt durchgeführt werden. Oft sind spezialisierte Institute notwendig. (Beteiligungsformate s. S. 38, 39)

#### **Kooperation – Probleme gemeinsam bearbeiten**

Werden Probleme von Interessensgruppen etc. gemeinsam bearbeitet, steht der Dialog im Vordergrund. Ziel ist, gemeinsam Lösungen zu finden. Dafür kommen der Runde Tisch oder die Planungswerkstatt in Frage. Dabei ist zu beachten, dass

- eigene Lösungsvorschläge und Präferenzen vorbereitet sein müssen,
- der Gestaltungsspielraum definiert und kommuniziert,
- ein permanentes Forum für den Austausch installiert und
- unter Umständen ist eine allparteiliche oder externe Moderation hinzugezogen wird.

#### **Themen identifizieren**

Sollen ergebnisoffen Prioritäten und Wünsche innerhalb der Bevölkerung erkannt werden, ist zu beachten, dass die Veranstaltung in einem sehr offenen Rahmen ablaufen muss. Tabus müssen trotzdem definiert und bekanntgegeben werden, um von der Gesellschaft unerwünschtes Verhalten zu unterbinden. Die möglichen Formate sind dafür die Befragung, das Bürgerpanel, die Zukunftswerkstatt und der Stadtteilspaziergang.

Aufgabe / Ziel	Geeignete Beteiligungsformate / Methoden
Informieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Presse</li> <li>• Flyer, Plakate, Broschüren</li> <li>• Einwohnerversammlung</li> </ul>
Einmalig ein Meinungsbild oder Empfehlungen erhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragung</li> <li>• Bürgergutachten</li> <li>• Einwohnerversammlung</li> <li>• Stadtteilspaziergang</li> </ul>
Regelmäßige öffentliche Resonanz erhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgerpanel</li> <li>• Bürger-Rat</li> <li>• Befragung</li> </ul>
Probleme gemeinsam bearbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivierende Befragung</li> <li>• Planungswerkstatt</li> <li>• Begleitgruppe</li> </ul>
Prioritäten und Wünsche erkennen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragung</li> <li>• Bürgerpanel</li> <li>• Zukunftswerkstatt</li> <li>• World-Café</li> <li>• Stadtteilspaziergang</li> </ul>

(Beteiligungsformate S. 38/39)

„Beteiligung muss immer als Prozess verstanden werden. Daher sollten einzelne Formate und Methoden nicht einzeln geplant werden, sondern in einem klug miteinander verzahnten Prozess zusammengeführt werden.“ Land Baden-Württemberg, Leitfaden für eine neue Planungskultur (2014)

#### Projektstrukturplan, Ablauf- und Zeitplan

Der Projektstrukturplan (PSP) und der Ablauf- und Zeitplan helfen, die Phasen und Meilensteine eines Prozesses vorab zu strukturieren und den Überblick zu behalten.

Der Projektstrukturplan enthält alle notwendigen Aufgaben und aufeinander aufbauende Beteiligungsschritte. Oft schafft die grafische Darstellung eine bessere Übersicht. So kann der Projektstrukturplan einfach auf Vollständigkeit überprüft und Veränderungen können dargestellt und veröffentlicht werden.

Der Projektstrukturplan wird während des Prozesses angepasst.

Der Ablauf- und Zeitplan gliedert die Beteiligungsschritte in eine logische, sachliche sowie zeitliche Ablaufbeziehung und legt die Verantwortung für die Teilschritte fest.

„Beteiligung muss immer als Prozess verstanden werden. Daher sollten einzelne Formate und Methoden nicht einzeln geplant werden, sondern in einem klug miteinander verzahnten Prozess zusammengeführt werden.“



## Dritter Grundsatz

### Umgang mit den Ergebnissen

**Die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung stellen Empfehlungen oder Entscheidungsgrundlagen dar. Der Umgang damit durch Gemeinderat und Verwaltung wird transparent und nachvollziehbar dokumentiert.**

Über die Ergebnisse ist Transparenz und Klarheit zu schaffen. Dabei sind zwei Dinge wichtig:

1. Im Beteiligungskonzept wird dargelegt, welcher Gestaltungsspielraum vorhanden ist. Im Beteiligungsverfahren werden Meinungen eingeholt, Positionen vertreten, Varianten diskutiert und bestmögliche Lösungen ausgehandelt. Sie stellen die Meinung der Beteiligten dar und dienen der Information von Politik und Verwaltung. Entscheidungen über das Vorhaben werden im Gemeinderat getroffen.
2. Zwischen den einzelnen Schritten der Beteiligung können lange Bearbeitungsphasen liegen. Daher sollen die Teilergebnisse der Beteiligung und deren Einfluss auf den Prozess nachvollziehbar dargestellt und an die Beteiligten kommuniziert werden.

Die Verwaltung und der Gemeinderat als Entscheidungsträger setzen sich intensiv mit den Ergebnissen der Bürgerbeteiligung auseinander. Sie würdigen das Ergebnis, wägen alle Gesichtspunkte ab und prüfen die Handlungsalternativen. In den Gemeinderatsvorlagen beschreibt die Verwaltung den Einfluss der Beteiligungsergebnisse auf ihre Vorschläge und Lösungsvarianten. Auf dieser Grundlage treffen die Stadträte ihre Entscheidung, begründen sie nachvollziehbar gegenüber der Öffentlichkeit.

Das Etappen- und Schlussdokument des Beteiligungsverfahrens wird als abgestimmtes Dokument der Gemeinderatsvorlage als Anlage beigefügt. Es enthält Meilensteine, Übereinstimmungen, Meinungsverschiedenheiten und alternative Lösungsvorschläge.

## Vierter Grundsatz

### Dokumentation und Evaluation

Es findet eine kontinuierliche, prozessbegleitende Auswertung, Dokumentation und Reflexion der Beteiligungsprozesse statt. Beteiligungsprozesse werden auf diese Weise optimiert und an Veränderungen angepasst.

Jede Bürgerbeteiligung wird evaluiert und dokumentiert. Nur dann kann die Stadtverwaltung als Organisation aus ihren Erfahrungen lernen und die Beteiligungsprozesse weiterentwickeln.

#### Evaluation

Um von den Erfahrungen zu profitieren und die Beteiligungskultur weiterzuentwickeln, werden Beteiligungsverfahren ausgewertet. Diese Evaluation soll

- prüfen, ob und wie die Ziele erreicht wurden,
- die positiven wie negativen Erfahrungen zusammenfassen,
- Hinweise auf mögliche und notwendige Veränderungen geben und
- prozessbegleitend die Frage beantworten „Befinden wir uns noch auf dem geplanten Weg und erreichen wir mit diesem Vorgehen unser Ziel?“

Die Informationen zur Evaluation werden von der durchführenden Stelle gegeben und dokumentiert. Die Evaluation soll die Beteiligten einbeziehen. Dafür steht ein Fragebogen zur Verfügung. Er kann als Zwischen- oder Endauswertung eingesetzt werden.

(Fragebogen S. 42)

Hinweis für die Stadtverwaltung: Fragebogen, s. Intranet/Formulare

Zu dieser laufenden Reflexion einzelner Prozesse wird in Tübingen zusätzlich eine übergreifende Begleitung und Betrachtung der gesamten Beteiligungspraxis hinzutreten. Diese Reflexion wird vom Beirat Bürgerbeteiligung durchgeführt. (s. S. 37)

#### Dokumentation

Die Dokumentation von abgeschlossenen Beteiligungsverfahren dient der (Selbst-) Kontrolle und steht der Verwaltung intern als Erfahrungsschatz und Quelle für die Planung und Gestaltung von künftigen Beteiligungsprozessen zur Verfügung.

Folgende Punkte sollen in der Dokumentation aufgezeigt werden:

- Titel des Beteiligungsverfahrens
- Anlass und Ziele, die erreicht werden sollten
- Beteiligte
- Aufbau des Beteiligungsverfahrens / Beteiligungsformate und Methoden
- Empfehlungen, die in die Entscheidung eingeflossen sind
- Erfahrungen während des Verfahrens
- Projektlaufzeit
- Begleitung und Beratung (interne oder externe Moderation)
- Dokumente
- Ansprechperson

Hinweis für die Stadtverwaltung:  
Dokumentation, s. Intranet,  
Bürgerbeteiligung

(Dokumentation S. 44)

### **Anregung und Wünsche**

Haben Einwohnerinnen und Einwohner Anregungen oder Wünsche zu laufenden Beteiligungsverfahren, können sie sich an die Ombudsstelle wenden. Die Funktion der Ombudsstelle wird von der Beauftragten für Bürgerengagement wahrgenommen. Die Stelle prüft die Angelegenheiten, hält Rücksprachen mit der jeweiligen Fachbereichsleitung, holt in strittigen Fragen Meinungen externer Partizipationsbeauftragten ein und gibt eine Stellungnahme an die anfragende Person zurück. Damit möchte die Stadtverwaltung mehr effiziente Mitsprache ermöglichen, Wünsche und Bedenken ernst nehmen, und die Kommunikation mit Einwohnerinnen und Einwohnern verbessern.

## **Beteiligungsformate**

In Bürgerbeteiligungsverfahren werden einzelne und in Kombination unterschiedlichste Formate und Methoden eingesetzt. Die wichtigsten sind in der Tabelle aufgeführt und erläutert. Im Anhang sind Hinweise und Quellen für die Recherche von weiteren Formaten und Methoden aufgeführt.

Bei allen Varianten ist zu prüfen, ob online Anwendungen eingesetzt werden können: Diskussionsplattformen, Portale, kreative interaktive Möglichkeiten der Partizipation, usw.

Bezeichnung	Kategorie	Teilnehmer – wer?	geeignet – wofür?
<b>Aktivierende Befragung</b>	informieren konsultieren	betroffene Einwohnerinnen und Einwohner Anzahl TN*: keine feste Anzahl	Sichtweisen, Interessen und Bedürfnisse von Menschen in einem bestimmten Wohngebiet erfahren
<b>Befragung</b>	konsultieren	- Schlüsselpersonen - Expertinnen und Experten - nach dem Zufallsprinzip, oder repräsentativ ausgewählte Einwohnerinnen und Einwohner Anzahl TN*: keine feste Anzahl	- Bandbreite von Meinungen und Einschätzungen erfassen - Mehrheiten erkennen
<b>Bürgergutachten</b>	konsultieren	repräsentativ ausgewählte Einwohnerinnen und Einwohner	ausformulierte, ausführliche Stellungnahme zu einem klar umgrenzten und genau beschriebenen Thema erarbeiten
<b>Bürgerpanel</b>	konsultieren	repräsentativ ausgewählte Einwohnerinnen und Einwohner Anzahl TN: 500-1000	- repräsentative Meinungsbilder zu lokalen Fragen/Themen erhalten - Mehrheiten erkennen - Einstellungsänderungen verfolgen
<b>Bürger-Rat</b>	konsultieren	per Zufallsauswahl gebildete Gruppe von Einwohnerinnen und Einwohnern diskutiert ein (Konflikt-) Thema Anzahl TN: 12-15	- eigene Sichtweisen, Ideen und Empfehlungen zu einem aktuellen (Konflikt-) Thema erhalten - Lösungsansätze aufzeigen
<b>Einwohner-versammlung</b>	informieren	interessierte Einwohnerinnen und Einwohner, Vertretungen von Interessensgruppen, eventuell Expertinnen und Experten	- Interessierte und Betroffene informieren - Aspekte eines Vorhabens erörtern
<b>Planungswerkstatt</b>	kooperieren	- betroffene Einwohnerinnen und Einwohner - Teilnehmende sollten nicht in Interessensgruppen organisiert sein - Auswahl kann auch nach dem Zufallsprinzip erfolgen Anzahl TN: keine feste Anzahl	- Teilnehmende diskutieren bestimmte Fragestellungen, bringen eigene Nutzungs- und Gestaltungsideen ein - gegenseitiges Verständnis schaffen - einvernehmliche Empfehlungen oder Entscheidungsalternativen erarbeiten
<b>Begleitgruppe</b>	konsultieren kooperieren Themen identifizieren	wesentliche Akteure und wichtige Einzelpersonen (1-2 aus Gemeinderat, 1-2 aus der Verwaltung, Bürgerinitiativen). Anzahl TN: nicht mehr als 12	- Mitgestaltung eines Verfahrens und des Beteiligungsprozesses - keine inhaltliche Auseinandersetzung
<b>Stadtspaziergang</b>	informieren Themen identifizieren	- interessierte oder direkt betroffene Einwohnerinnen und Einwohner - Teilnehmende an einem Beteiligungsverfahren Anzahl TN: 5-20	- Ortsbegehung, über Planungen in einem bestimmten Gebiet informieren - Teilnehmende bringen neue Perspektiven, Vorschläge und Ideen ein
<b>World-Café</b>	informieren konsultieren	interessierte, oder betroffene Einwohnerinnen und Einwohner Anzahl TN: 20-100	- Einstieg in ein Thema - viele Ideen zu einem übergeordneten Thema sammeln
<b>Zukunftswerkstatt</b>	Konsultieren Themen identifizieren	- möglichst große Vielfalt unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppierungen - interessierte Einwohnerinnen und Einwohner - Interessensvertretungen - eventuell Expertinnen und Experten	- phantasievolle, ungewöhnliche Lösungen zu aktuellen Fragestellungen erarbeiten - Visionen z.B. zur Erstellung von Entwicklungsszenarien oder Zukunftsprojekten entwickeln - zu eigenem Handeln anregen

\*TN = Teilnehmerinnen und Teilnehmer



Methode – wie?	Hinweise
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews durch geschultes Personal anhand von Leitfragen zu einem vorgegebenen Thema</li> <li>- Teilnehmende werden nach ihrer Meinung gefragt und gleichzeitig ermutigt, für ihre Interessen einzutreten und selbst aktiv zu werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- an der Lebenswelt der Betroffenen orientieren</li> <li>- Ergebnisse müssen rückgekoppelt werden</li> <li>- eventuell aufsuchende Beteiligung anschließen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews mit Schlüsselpersonen</li> <li>- Expertengespräche</li> <li>- Straßenbefragung, aktivierende Befragung, repräsentative Befragung, mündlich, schriftlich, online (z.B. BürgerApp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertenwissen muss eingebracht werden</li> <li>- umfassende Informationen müssen zur Verfügung gestellt werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einwohnerinnen und Einwohner arbeiten in Gruppen und unter Anleitung von Expertinnen und Experten und bringen ihre Lebens- und Berufserfahrung ein.</li> <li>- Verfahren werden durch unabhängigen Durchführungsträger vorbereitet, durchgeführt und dokumentiert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoher Zeitbedarf</li> <li>- Aufwandsentschädigung und Freistellung der Beteiligten muss garantiert sein</li> <li>- intensive Vorbereitung notwendig</li> </ul>
<p>In regelmäßigen Abständen über einen bestimmten Zeitraum werden die gleichen Personen zu verschiedenen oder gleichen Themen befragt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertenwissen muss eingebracht werden</li> <li>- begleitende Öffentlichkeitsarbeit: Informationsveranstaltung, Flyer, Homepage, Presse...</li> </ul>
<p>Moderationsmethode: Dynamic Facilitation – die Beiträge werden ungefiltert durch eine allparteiliche Moderation gesammelt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinderat in Themenfindung einbeziehen</li> <li>- Ergebnisse werden öffentlich zur Diskussion gestellt</li> <li>- vorgegebene Moderationsmethode</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsveranstaltung mit Diskussion</li> <li>- Informationsmaterial (Flyer, Infotafeln, ...)</li> </ul>	<p>Verankerung der Einwohnerversammlung in §20a der Gemeindeordnung Baden-Württemberg</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- moderierte ein- oder mehrtägige Veranstaltung, Einführung meist durch Vorträge von Expertinnen und Experten</li> <li>- Umfassend über Vorhaben informieren</li> <li>- Diskussion in Kleingruppen mit wechselnder Zusammensetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung durch allparteiliche (externe) Moderation und Experten</li> <li>- möglichst ausgewogene Teilnahme gewährleisten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinschaftliche Gestaltung</li> <li>- Akklamation oder Konsens</li> <li>- bei strittigen Fragen Mehrheitsentscheidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tagung nicht öffentlich, aber mit Protokoll</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- offener Dialog</li> <li>- Einbindung von spielerischen Elementen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kann zur Erkundung dienen</li> <li>- kann als Einführung und zur Bearbeitung von bestimmten Themen dienen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskussionen in Gruppen an „Café-Tischen“</li> <li>- Teilnehmende wechseln Tische, reden bei allen Themen mit</li> <li>- Ergebnisse werden auf Tischdecken geschrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gut mit anderen Methoden kombinierbar</li> <li>- alle können zu Wort kommen</li> <li>- auch für sehr große Gruppen geeignet</li> </ul>
<p>moderierter Ablauf in drei Phasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kritikphase: Probleme erfassen</li> <li>- Phantasiephase: vielfältige, auch utopische Lösungsvorschläge (ohne Sachzwang) erarbeiten</li> <li>- Realisierungsphase: überprüfen, welche Maßnahmen umgesetzt werden können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bietet Platz sowohl für Kritik als auch für Lösungen</li> <li>- anregende, kreativitätsfördernde Atmosphäre schaffen</li> <li>- eignet sich auch zum Start eines Beteiligungsprozesses</li> </ul>



## Anhang

## Fragebogen für Beteiligte zur Evaluation eines Beteiligungsverfahrens



### Fragebogen zum Beteiligungsverfahren

**Titel Beteiligungsverfahren** \_\_\_\_\_  
 von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

#### Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

die Universitätsstadt Tübingen möchte die Verfahren zur Bürgerbeteiligung stetig verbessern. Damit dies gelingt, freuen wir uns auf Ihre Hilfe. Die Befragung ist freiwillig und anonym. Rückschlüsse auf Ihre Identität sind nicht möglich.

Für Ihre Mühe danken wir Ihnen herzlich.

Universitätsstadt Tübingen

#### Formales

	Privatperson	Politikerin / Politiker	Städt. Mitarbeiterin Städt. Mitarbeiter	Verein / Initiative Institutionen / Unternehmen
Ich habe am Verfahren teilgenommen als	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe von dem Verfahren erfahren über:		<input type="checkbox"/> Städtische Einladung <input type="checkbox"/> Zeitung <input type="checkbox"/> Plakat / Flyer <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____		<input type="checkbox"/> Verein <input type="checkbox"/> Bekannte <input type="checkbox"/> Städt. Homepage

#### Inhalte

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu	Kann ich nicht sagen
Ich weiß, welches Ziel das Beteiligungs- verfahren hatte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin der Meinung, dass dieses Ziel erreicht wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meiner Meinung nach wurden die Inhalte gut vermittelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H:\Formular\103\Beteiligung\_Fragebogen\_Beteiligungsverfahren\_2016

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu	Kann ich nicht sagen
Ich konnte meine Anregungen und Perspektiven in das Verfahren gut einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit den Ergebnissen des Beteiligungsverfahrens persönlich zufrieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir wurde klar, was mit den Ergebnissen des Verfahrens passiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich wurde unterrichtet, ob und in welchem Umfang die Veranstaltungen auf vorherigen Beteiligungsprozessen aufbauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meiner Meinung nach hat die Moderation gut durch das Verfahren geführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt bin ich mit dem Verfahren zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Bürgerbeteiligung

Ich habe schon an Beteiligungsverfahren der Universitätsstadt Tübingen teilgenommen?

Noch nie    1x    2x    3x und häufiger

Ich habe am gesamten Verfahren teilgenommen?

Ja    Nein, weil

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft über- haupt nicht zu	Kann ich nicht sagen
Nach Abschluss dieses Verfahrens würde ich erneut an einer Bürgerbeteiligung teilnehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Dokumentation eines Beteiligungsprozesses

### Zu Ihrer Person

---

Wie lange wohnen Sie schon in Tübingen?

<input type="checkbox"/> 1 Jahr	<input type="checkbox"/> 1 - 5 Jahre	<input type="checkbox"/> 6 - 10 Jahre	<input type="checkbox"/> > 10 Jahre	<input type="checkbox"/> geboren
---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

In welchem Stadtteil wohnen Sie?

<input type="checkbox"/> Innenstadt	<input type="checkbox"/> Nordstadt	<input type="checkbox"/> Weststadt
<input type="checkbox"/> Südstadt	<input type="checkbox"/> Derendingen	<input type="checkbox"/> Lustnau
<input type="checkbox"/> Bebenhausen	<input type="checkbox"/> Bühl	<input type="checkbox"/> Hagelloch
<input type="checkbox"/> Hirschau	<input type="checkbox"/> Kilchberg	<input type="checkbox"/> Pfrondorf
<input type="checkbox"/> Unterjesingen	<input type="checkbox"/> Weilheim	

Wie alt sind sie?

<input type="checkbox"/> < 25 Jahre	<input type="checkbox"/> 26 – 34 Jahre	<input type="checkbox"/> 35 – 50 Jahre	<input type="checkbox"/> 51 – 65 Jahre	<input type="checkbox"/> Älter
-------------------------------------	--	--	--	--------------------------------

Welches Geschlecht haben Sie?

<input type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> keine Angabe
-----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------

---

Welchen Bildungsabschluss haben Sie?

<input type="checkbox"/> Keinen	<input type="checkbox"/> Haupt-/Volksschulabschluss
<input type="checkbox"/> Realschlussabschluss (Mittlere Reife)	<input type="checkbox"/> Fachhochschulreife (Abitur)
<input type="checkbox"/> Hochschul-/Universitätsabschluss	

### Sonstiges

---

Das will ich noch sagen

---

---

---



**Dokumentation  
Beteiligungsverfahren**

**Titel Beteiligungsverfahren** \_\_\_\_\_  
von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

**Projektüberblick**  
Anlass / Aufgabe  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Ziele**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Beteiligungsverfahren/ Kommunikationsstrategie/ Methoden**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Zeitraum des Verfahrens**  
\_\_\_\_\_

**Wer war beteiligt**  
Verwaltung  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Interessenvertretungen / Politik**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Einwohnerschaft**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

H:\Formular\03\Dokumentation\_Beteiligungsverfahren

Organisationen / Institutionen / Fachleute / Expertinnen und Experten

-----  
-----

Sonstige:

-----  
-----

**Moderation**

intern Name: \_\_\_\_\_  
Telefon: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_  
 extern Name: \_\_\_\_\_  
Telefon: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Ergebnisse, die in die Entscheidung eingeflossen sind:

-----

Was wurde nicht berücksichtigt und warum nicht?

-----

**Erfahrungen**

Erreichte und nicht erreichte Ziele, Nebenwirkungen

-----  
-----

Bewährt hat sich

-----  
-----

Beim nächsten Mal würden wir

-----  
-----

Welche Stolpersteine gab es, wie wurden sie überwunden?

-----  
-----

**Dokumente**

Unterlagen \_\_\_\_\_  
Vorlagen \_\_\_\_\_  
Links \_\_\_\_\_  
Fotos \_\_\_\_\_  
Presse \_\_\_\_\_

**Kontakt Projektverantwortliche / Projektverantwortlicher**

Name \_\_\_\_\_  
Fachbereich \_\_\_\_\_  
Telefonnummer \_\_\_\_\_



## Weiterführende Literatur und Quellen

Amt der Vorarlberger Landesregierung; Büro für Zukunftsfragen (Hrsg.), Arbter, Kerstin u.a. (Autorin) (2012): Handbuch Bürgerbeteiligung. Für Land und Gemeinden. Bregenz.

Arbeitsgruppe Leitlinien Bürgerbeteiligung, Stadt Bonn (2014): Leitlinien Bürgerbeteiligung Bonn.

Arbter, Kerstin u.a. (2005): Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Zukunft gemeinsam gestalten; hgg. vom Österreichischen Lebensministerium und der Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik. Wien.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2012): Politik beleben, Einwohner beteiligen – Charakteristika neuer Beteiligungsmodelle. 2. Auflage. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (2010): Leitfaden Online-Konsultation. Praxisempfehlungen für die Einbeziehung der Bürgerinnen und Einwohner über das Internet. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.); CIVITAS (2003): Leitbild bürgerorientierte Kommune. 2. Auflage. Gütersloh.

Bischoff, Ariane; Selle, Klaus; Sinning, Heidi (2005): Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation im Planungsprozess. 4. Auflage. Dortmund.

Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. (vhw); Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung/RWTH Aachen (Hrsg.) (2010): Engagement im Quartier und kommunale Bürgerorientierung. Realitäten, Potenziale, Impulse. Dokumentation eines Verständigungsprozesses. Aachen.

Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet//Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen (2014): Die DIVSI-Studie zu Bereichen und Formen der Beteiligung im Internet. Hamburg.

Ginski, Sarah; Selle, Klaus; Sommer, Ulrike (2013): Vom Wachsen der Beteiligungskultur. In: RaumPlanung H. 170/2013, S. 50–56.

Freie und Hansestadt Hamburg (Hrsg.) (2013): Hamburg gemeinsam gestalten. Bürgerbeteiligung und -information in der Stadtentwicklung. Hamburg.

Kanton Basel Stadt, Arbeitsgemeinschaft Mitwirkung (2010): Mitwirkung der Quartierbevölkerung in Basel-Stadt: Erkenntnisse und Empfehlungen. Basel.

Ley Astrid; Weitz, Ludwig (Hrsg.) (2003): Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch. Bonn.

Magistrat der Stadt Wien, Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hrsg.), Kerstin Arbter (Autorin) (2012): Praxisbuch Partizipation – gemeinsam die Stadt entwickeln. Wien.

Nanz, Patrizia; Fritsche, Miriam (2012): Handbuch Bürgerbeteiligung. Berlin.

Netzwerk Bürgerbeteiligung (2013): Qualitätsstandards Bürgerbeteiligung. 10 Anforderungen an eine gute Beteiligung.

Rösener, Britta; Selle, Klaus (Hrsg.) (2005): Kommunikation gestalten. Aus der Praxis für die Praxis. Kommunikation im Planungsprozess. Bd. 3. Dortmund.

Selle, Klaus (2014): Über Bürgerbeteiligung hinaus: Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe? Analysen und Konzepte. edition stadt|entwicklung. 2. Auflage. Detmold.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (2012): Handbuch zur Partizipation. Berlin.

Staatsministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung (2014): Leitfaden für eine neue Planungskultur. Stuttgart.  
Stadt Heidelberg (2012): Leitlinien Bürgerbeteiligung.

Stadt Mannheim, Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen, Team Bürgerschaft und Beteiligung (2012): Mannheim gemeinsam gestalten, Bürgerbeteiligung.

Stadt Wien (2012): Praxishandbuch Partizipation. Gemeinsam die Stadt entwickeln.

Stadtentwicklung Zürich, Präsidialdepartement (Hrsg.) (2006): Mitwirkungs- und Beteiligungsprozesse. Arbeitshilfe für die Stadtverwaltung. Zürich.

Städtetag Baden-Württemberg (2012): Hinweise und Empfehlungen zu Bürgermitwirkung in der Kommunalpolitik. Stuttgart.

Stiftung Mitarbeit (Hrsg.) (2011): Die Zukunft der Bürgerbeteiligung. Herausforderungen, Trends, Projekte. Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten Nr. 25. Bonn.

Strategiegruppe Partizipation (2012): Arbeitsblätter zur Partizipation. Wien.

Universitätsstadt Tübingen (2015): Leitfaden zum strukturierten Entscheidungsprozess und Projektmanagement.

Universitätsstadt Tübingen (2013): Vom Wachsen der Beteiligungskultur. Eine Bestandsaufnahme in Tübingen.

Voss, Kathrin (Hrsg.) (2014): Internet und Partizipation. Bottom-up oder Top-down? Politische Beteiligungsmöglichkeiten im Internet. Heidelberg.

## Links

Amt der Vorarlberger Landesregierung, Büro für Zukunftsfragen:  
<http://www.vorarlberg.at/zukunft>

Bertelsmann Stiftung, Beteiligungskompass:  
[www.beteiligungskompass.org](http://www.beteiligungskompass.org)

Bertelsmann Stiftung zum Thema Bürgerbeteiligung:  
<http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/demokratie-gestalten/buergerbeteiligung/>

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), Soziale Stadt:  
[http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale\\_stadt\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale_stadt_node.html)

Land Baden-Württemberg, »Beteiligungsportal«:  
<https://beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de/de/startseite/>

Land Baden-Württemberg, »Beteiligungsportal«, Leitfaden für eine neue Planungskultur (2014): [http://beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/beteiligungsportal/StM/140717\\_Planungsleitfaden.pdf](http://beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/beteiligungsportal/StM/140717_Planungsleitfaden.pdf)

Landeszentrale für politische Bildung zum Thema Bürgerbeteiligung:  
[http://buergerbeteiligung.lpb-bw.de/uebersicht\\_beteiligung.html](http://buergerbeteiligung.lpb-bw.de/uebersicht_beteiligung.html)

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, Dialog schafft Zukunft:  
<https://www.dialog-schafft-zukunft.nrw.de/>

Netzwerk Bürgerbeteiligung, aktuelle Nachrichten, Hinweise auf Forschungsberichte, Qualitätsstandards, Arbeitshilfen:  
<http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de>

Österreichisches Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT), Partizipation & nachhaltige Entwicklung in Europa. Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung, Methoden, Praxisbeispiele und interessante aktuelle Diskussionen und Texte:  
<http://www.partizipation.at/index.php?home>

Stiftung Mitarbeit, Methoden und Verfahren der Bürgerbeteiligung von A-Z:  
<https://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/methoden-verfahren/methoden-verfahren-von-a-bis-z/>

Stiftung Mitarbeit, Praxishilfen:  
<http://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen>

Universitätsstadt Tübingen, Vom Wachsen der Beteiligungskultur. Eine Bestandsaufnahme in Tübingen:

<http://www.tuebingen.de/21150.html>

Alle Links wurden am 16. Dezember 2019 zuletzt aufgerufen.





