

**Evaluation der Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung –  
Verwaltungsinterner Evaluationsbericht**

**Inhalt**

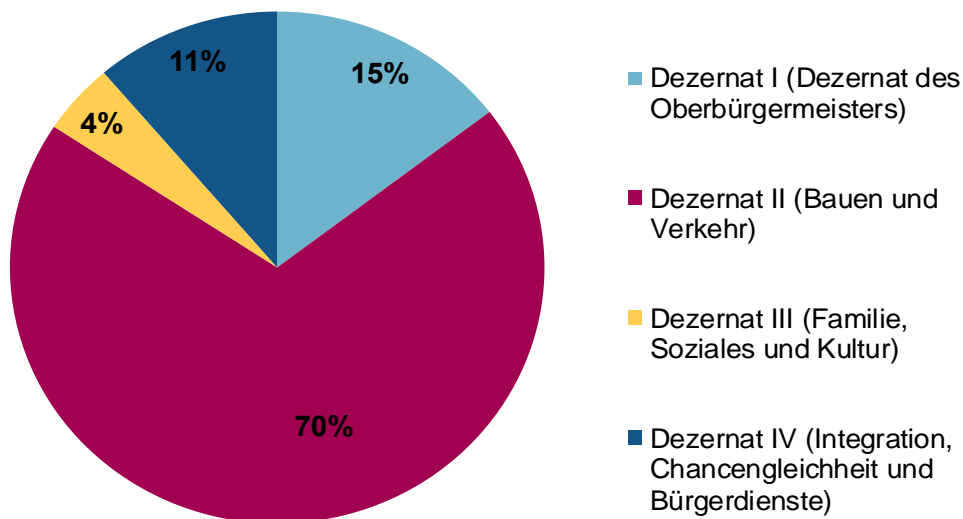
|  |   |
|--|---|
| 1.) Frühzeitige Information: die Vorhabenliste .....   | 2 |
| 2.) Art und Umfang durchgeführter Beteiligungsverfahren.....   | 3 |
| 3.) Zusammenfassung der Befragung von Schlüsselpersonen aus der Verwaltung .....   | 4 |
| 4.) Erfahrungsbericht der mit Bürgerbeteiligung befassten Ämter (Zusammenfassung der Rückmeldungen durch die verwaltungsinterne Projektgruppe Bürgerbeteiligung) ..... | 4 |
| 5.) Für Bürgerbeteiligung aufgewandte Personentage.....  | 7 |
| 6.) Erfahrungsbericht der Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung .....   | 8 |

## 1.) Frühzeitige Information: die Vorhabenliste

Ein zentrales Element der Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung ist die möglichst frühzeitige Information der Bürgerschaft. „Frühzeitigkeit“ bedeutet dabei, dass die Information zu einem Zeitpunkt erfolgen muss, zu dem eine mitgestaltende Beteiligung grundsätzlich noch möglich sein muss. Grundüberlegungen zu einem Vorhaben sind so früh wie möglich, in der Regel aber spätestens drei Monate vor der Erstberatung in einem Bezirksbeirat bzw. in einem Gremium des Gemeinderats in der Vorhabenliste zu veröffentlichen. Das bedeutet auch, dass es zu den in der Vorhabenliste veröffentlichten Projekten teilweise noch viele offene Fragen geben kann - sei es zum Vorhaben selbst oder auch zum Verfahren einer etwaigen Bürgerbeteiligung dazu.

Mit der Einführung der „Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung in Heidelberg“ wurde die Vorhabenliste erstmals erstellt und wird seither kontinuierlich fortgeschrieben. In kurzer Form werden alle Vorhaben und Projekte der Stadt dargestellt, bei denen das Interesse vieler Einwohnerinnen und Einwohner angenommen werden kann. Ob Bürgerbeteiligung bereits vorgesehen ist oder nicht, spielt für die Aufnahme in die Vorhabenliste grundsätzlich keine Rolle, wird aber auf einen Blick ersichtlich. Die Vorhabenliste soll der Verwaltung auch die Möglichkeit geben, aufgrund von Reaktionen aus der Bürgerschaft einzuschätzen, zu welchen Themen Bürgerbeteiligung gewünscht oder gefordert wird. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass es wichtig ist auch Vorhaben und Projekte in der Vorhabenliste aufzuführen, zu denen (bisher) keine Bürgerbeteiligung vorgesehen ist. Im Jahr 2013 wurden insgesamt 89 Vorhaben und Projekte von den Fachämtern gemeldet, davon 33 mit geplanter bzw. bereits durchgeführter Bürgerbeteiligung. Dabei ist ein deutlicher Überhang von Vorhaben und Projekten aus den Bereichen Bauen und Verkehr zu verzeichnen:

### Vorhaben und Projekte der Vorhabenliste (Gesamt 89)



Die Vorhabenliste erweist sich als ein wichtiges Instrument zur frühzeitigen Information der Bürgerschaft. Im Jahr 2013 wurde die Vorhabenliste im Internet etwa 3.000mal von 1.600 verschiedenen Besuchern außerhalb der Verwaltung aufgerufen und es wurden mehr als 30.000 Seiten angeschaut. Die ersten Rückmeldungen sowohl aus der Bürgerschaft als auch aus dem Gemeinderat sind sehr positiv. Darüber hinaus dient die Heidelberger Vorhabenliste vielen Städten, die ihre frühzeitige Information verbessern und Bürgerbeteiligung verstetigen wollen als Vorbild.

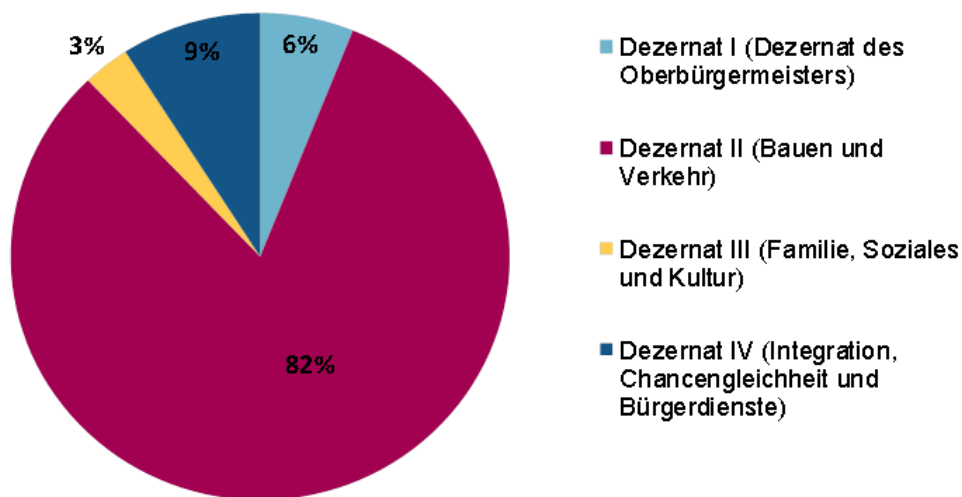
Es hat sich gezeigt, dass die Vorhabenliste nicht nur der frühzeitigen Information der Bürgerinnen und Bürger dient. Sie gibt auch dem Gemeinderat einen regelmäßigen Überblick, woran die

Verwaltung aktuell arbeitet und damit auch, welche Themen demnächst im Rahmen der politischen Beratung auf ihn zukommen. Innerhalb der Verwaltung ist die Erstellung der Vorhabenliste mit einem erhöhten Zeitaufwand verbunden, sorgt aber auch für eine frühzeitige, ämter- und dezernatsübergreifende Abstimmung von Vorhaben und Projekten. Zudem können die erstellten Vorhabenblätter von der Verwaltung auch für andere Informationszwecke als Basis herangezogen werden. Für den dauerhaften Erfolg der Vorhabenliste sind allgemeinverständliche Formulierungen und die fortlaufende Aktualisierung von zentraler Bedeutung.

## 2.) Art und Umfang durchgeführter Beteiligungsverfahren

Insgesamt wurden 2013 33 Vorhaben und Projekte mit geplanter bzw. bereits durchgeführter Bürgerbeteiligung gemeldet. Der deutlich größte Teil, nämlich 82% der Projekte, sind dem Dezernat II „Bauen und Verkehr“ zugeordnet. Dies spiegeln auch die Themenbereiche wider:

### Vorhaben und Projekte mit Bürgerbeteiligung (gesamt 33)



#### Themenbereiche:

Stadtplanung / Stadtentwicklung (14)

Bauen / Wohnen (7)

Bildung / Wissenschaft (4)

Umwelt / Energie (3)

Mobilität / Verkehr (2)

Kinder / Jugend / Familie (1)

Kultur / Freizeit (1)

Soziales / Senioren (1)

Bei den Bürgerbeteiligungsverfahren sind folgende Methoden zum Einsatz gekommen:

- Bürgerforen
- Workshops
- Runder Tisch
- Planungswerkstatt
- Informationsveranstaltungen mit anschließender Diskussion

Die Teilnehmerzahl der einzelnen Veranstaltungen schwankte in der Regel zwischen 40 und 90 - im Einzelfall auch über 200.

Bei zwei Projekten wurde ein Koordinationsbeirat eingerichtet, bei weiteren Verfahren gibt es prozessbegleitende Arbeitsgruppen der sogenannten Schlüsselpersonen / Multiplikatoren (vgl. Kapitel 6).

### **3.) Zusammenfassung der Befragung von Schlüsselpersonen aus der Verwaltung**

Ein wichtiger Baustein der Evaluation ist die Schlüsselpersonenbefragung von Herrn Prof. Klages (siehe Prof. Dr. Helmut Klages: „Evaluationsbericht auf der Grundlage einer Schlüsselpersonen/Expertenbefragung zu den Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung in Heidelberg“). Bei dieser Befragung wurden auch Verwaltungsmitarbeiter befragt, die „Mitglied des Beteiligungsmanagements“ (vgl. 3.4.1 des Berichts), „Leitende Vertreter/innen von Querschnittsämtern und zentralen Ämtern/Organisationseinheiten“ (vgl. 3.4.2 des Berichts) oder „Leitende Vertreter von Fachämtern mit einer größeren Zahl von Vorhaben mit Bürgerbeteiligung“ (vgl. 3.4.3 des Berichts) sind. Zentrale für die verwaltungsinterne Auswertung wichtige Ergebnisse werden an dieser Stelle nur kurz zusammengefasst. Für eine tiefergehende Darstellung wird auf den Bericht selbst verwiesen.

Grundsätzlich ergab die Auswertung der Schlüsselpersonengespräche mit Verwaltungsvertreterinnen und -vertretern, dass der mit den Leitlinien eingeschlagene Weg, über die Vorhaben und Projekte der Stadt frühzeitig zu informieren und die mitgestaltende Beteiligung der Bürgerschaft verbindlich zu regeln, als sehr positiv aufgefasst wird. Als kritischer Punkt wurde bei einigen der Befragten die Schwierigkeit genannt, eine ausgewogene, alle betroffenen Bevölkerungsgruppen einschließende Beteiligung der Bürgerschaft zu gewährleisten. Allerdings wiesen einige der Befragten auch daraufhin, dass die Breite der Bürgerbeteiligung nicht nur an der Anzahl der Veranstaltungsteilnehmer gemessen werden darf. Wichtig sei vielmehr auch die Frage, ob alle Interessen vertreten seien und ob die Teilnehmenden teilweise auch in der Bevölkerung als Multiplikatoren tätig werden. Ein weiterer kritischer Punkt, der von den Befragten genannt wurde, sind die großen zeitlichen Belastungen der Fachämter durch die Bürgerbeteiligung.

Insgesamt kann als ein zentrales Ergebnis festgehalten werden: Das Vertrauen zwischen Bürgerschaft, Politik und Verwaltung hat sich verbessert, ist jedoch durch eine hohe Enttäuschungsanfälligkeit geprägt. Diese „fragile“ Situation muss sich durch eine dauerhafte Umsetzung der verbindlichen Regelungen noch festigen.

### **4.) Erfahrungsbericht der mit Bürgerbeteiligung befassten Ämter (Zusammenfassung der Rückmeldungen durch die verwaltungsinterne Projektgruppe Bürgerbeteiligung)**

#### Wer ist die interne Projektgruppe?

Die **interne Projektgruppe** besteht aus verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung und konstituierte sich während der Entwicklung der „Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung“ im Jahr 2011. Dahinter stand der Gedanke, dass die Leitlinien und die damit verbundenen Ziele nur Wirkung zeigen können, wenn sie intensiv und nachhaltig mit den Abläufen innerhalb der Stadtverwaltung verbunden werden. Die Mitglieder der internen Projektgruppe haben sich freiwillig gemeldet, um die verwaltungsinterne Umsetzung der Leitlinien zu begleiten und sich darüber regelmäßig auszutauschen. Die Projektgruppe setzt sich aus allen Dezernaten der Stadtverwaltung zusammen. Damit ist sichergestellt, dass breitgefächerte Praxiserfahrungen und unterschiedliche Blickwinkel in die Arbeit der Projektgruppe einfließen können. Die Leitung der Projektgruppe liegt beim Personal- und Organisationsamt.

#### Erfahrungsbericht

Der Bericht basiert auf den schriftlich abgegebenen Einschätzungen von Dezernat II (Bauen und Verkehr) und Dezernat V (Konversion und Finanzen) sowie dem Amt für Stadtentwicklung und Statistik, dem Amt für Liegenschaften, dem Stadtplanungsamt, dem Amt für Baurecht und Denkmalschutz, dem Landschafts- und Forstamt, dem Amt für Wirtschaftsförderung und

Beschäftigung sowie dem Amt für Verkehrsmanagement redaktionell zusammengefasst durch die verwaltungsinterne Projektgruppe Bürgerbeteiligung.

Zusammenfassung:

- Bürgerbeteiligung sorgt für mehr Transparenz und oft für mehr Akzeptanz des Verwaltungshandelns in der Bürgerschaft. Sie kann damit zu einer positiven Wahrnehmung der Verwaltung beitragen.
- Doch Bürgerbeteiligung ist komplex, aufwändig und birgt auch Risiken, die aber durch eine gute Vorbereitung minimiert oder verhindert werden können.
- Bürgerbeteiligung hat nach den ersten Erfahrungen dazu beigetragen, dass tragfähige Ergebnisse erzielt oder diese besser akzeptiert werden. Es sollte nicht erwartet werden, dass alle Interessengegensätze aufgelöst werden. Ziel sollte sein, die Kompromissbereitschaft zu erhöhen.
- Bürgerbeteiligung ist jedoch nicht umsonst zu haben: Es entsteht zusätzlicher Personal-, Organisations- und Kostenaufwand. Um zu verhindern, dass dieser sich dauerhaft auf die laufenden Aufgaben auswirkt, muss dem erhöhten Bedarf Rechnung getragen werden.
- Mitentscheidend für den Erfolg eines Bürgerbeteiligungsverfahrens ist es, dass der Beteiligungsgegenstand genau definiert und eine für das Thema passende Beteiligungsmethode gewählt wird. Außerdem muss bereits zu Anfang klargestellt werden, dass es Aufgabe der Verwaltung ist, fachliche Lösungsvorschläge unter Einbezug der Ergebnisse aus dem Beteiligungsprozess zu erarbeiten, auf deren Basis der Gemeinderat die letzte Entscheidung trifft.
- Es ist wichtig, im Verfahren und für den Gemeinderat die Zusammensetzung der beteiligten Bürgergruppe, die Verwaltungsmeinung und praktische und rechtliche Erfordernisse transparent zu machen.
- Es ist bei jedem „großen“ Bürgerbeteiligungsverfahren zu entscheiden, ob der Einsatz eines Koordinationsbeirats notwendig ist, da dieser einen hohen Zeitaufwand verursacht. Ist ein Koordinationsbeirat eingesetzt, muss darauf geachtet werden, dass dieser seine satzungsmäßigen Zuständigkeiten nicht überschreitet.
- Zum jetzigen Zeitpunkt ist noch keine abschließende Bewertung möglich, ob die Verfahrensregeln in Leitlinien/Satzung konkret in manchen Punkten geändert werden sollten.

Im Folgenden sind die Erfahrungen der genannten Ämter mit der neuen Form der Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg detaillierter dargestellt. Im ersten Teil geht es um Erfahrungen im Allgemeinen und im zweiten Teil um Erfahrungen mit den konkreten Verfahrensvorschriften

#### Erfahrungen mit der neuen Form der Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg:

Die befragten Ämter stellen fest, dass Bürgerbeteiligung kontroverse Interessen zu tragfähigen Lösungen zusammenführen kann. Bürgerbeteiligung bringt unterschiedliche Interessengruppen an einen Tisch und erhöht die Akzeptanz der Ergebnisse. Verwaltungshandeln wird transparenter, verständlicher und nachvollziehbarer.

Durch die Bürgerbeteiligung hat die Verwaltung eine weitere Gelegenheit, ihre professionelle Arbeit darzustellen.

Bürgerbeteiligung ermöglicht es, Interessenlage und Ängste verschiedener Gruppierungen auszuloten. Hindernisse können bereits zu Beginn ausgeräumt, Fragen aus der Bevölkerung zeitnah geklärt werden. In der Verwaltung kann die frühzeitige Bürgerbeteiligung zur besseren strategischen Vorbereitung der Projekte und tendenziell zu sorgfältigerem und systematischerem Vorgehen führen.

Bürgerbeteiligung bringt einen höheren Kommunikationsaufwand mit sich (mit internen und externen Beteiligten). Das Projektmanagement ist komplexer geworden. Nach den Erfahrungen der befragten Ämter besteht bei begrenzten Ressourcen das Risiko, dass die inhaltliche vertiefende Arbeit zu kurz kommt.

Bürgerbeteiligung führt zu zusätzlichen Kosten und zusätzlichem Personalaufwand bei der Verwaltung. Bei vielen Ämtern, die eine Rückmeldung gegeben haben, wirkt sich die Mehrarbeit zu Lasten der laufenden Aufgaben aus. Es stellt sich die Frage nach der Angemessenheit des Aufwands in Bezug auf die Ergebnisse. Im Gegensatz zum Aufwand ist die Einsparung (durch z. B. weniger Aufwand im Nachgang zur Entscheidung) nicht messbar.

Bürgerbeteiligung führt in manchen Fällen aus dem Prozess heraus zu Zeitverzögerungen. Bei einigen Projekten steigen durch Bürgerbeteiligung die Realisierungschancen und die Qualität. Nach den Erfahrungen der befragten Ämter können die Ergebnisse bei Projekten mit Bürgerbeteiligung besser akzeptiert werden und tragfähiger sein.

Die Ämter sehen es als Vorteil an, dass die Bürgerinnen und Bürger selbst wahrnehmen und erkennen können, dass es teilweise gegenläufige Meinungen gibt und dass manche Planungsvarianten aus fachlichen Gründen nicht in Frage kommen. Die Bürgerschaft kann frühzeitig selbst Ängste und Interessen äußern und Hinweise geben, die eine Entscheidungshilfe für die fachliche Arbeit der Verwaltung sein können. Die Bürgerbeteiligung wird dabei nicht in jedem Fall gegensätzliche Interessen auflösen, kann aber die Kompromissbereitschaft erhöhen.

Es besteht nach den Erfahrungen mancher Ämter das Risiko der enttäuschten Erwartungen, auch in Hinblick auf die Entscheidungsmöglichkeiten. Es ist daher wichtig, zu Beginn den Beteiligungsgegenstand, die Beteiligungsmethode und die Grenzen der Bürgerbeteiligung gut zu erläutern

In der Bevölkerung besteht themenabhängig ein großes Mitwirkungsbedürfnis und eine große Beteiligungsbereitschaft. Manchmal ist die Beteiligung jedoch auch gering. Teils tun sich einzelne Akteurinnen und Akteure hervor, die nur Eigeninteressen verfolgen, oder sogenannte „Fach- oder Profibürger“. Es gibt aber auch immer Bevölkerungsgruppen, die nicht erreicht werden und sich nicht beteiligen.

Die Verwaltung sollte die Möglichkeit nutzen, Anfragen und Forderungen von Bürgerinnen und Bürgern zum gleichen Beteiligungsgegenstand außerhalb des laufenden Beteiligungsverfahrens zu begrenzen.

#### Erfahrungen mit dem Verfahren im Allgemeinen sowie mit konkreten Regelungen in Leitlinien und Satzung:

Die Verwaltung soll dem Gemeinderat im Rahmen des Verfahrens transparent machen, wie sich die Bürgergruppe (z. B. hinsichtlich der Anzahl oder „Auffälligkeiten“) zusammengesetzt hat. Es ist für den weiteren Verlauf der Bürgerbeteiligung sehr wichtig, den Beteiligungsgegenstand unter Beachtung des Anwendungsbereichs der Bürgerbeteiligung frühzeitig und exakt zu definieren und eine für das Thema passende Beteiligungsmethode zu wählen. Es muss klargestellt werden, dass es Aufgabe der Verwaltung ist, fachliche Lösungsvorschläge unter Einbezug der Ergebnisse aus dem Beteiligungsprozess zu erarbeiten, auf deren Basis der Gemeinderat die letzte Entscheidung trifft. Bürgerbeteiligung ist bewusst nur mitgestaltend an Vorhaben der Stadt möglich, die bereits bestehen.

Die Praxis zeigt, dass die in den Leitlinien/Satzung vorgesehene ständige Rückkopplung an eine breitere Öffentlichkeit (auch nach der Umsetzung des Vorhabens) nicht immer durchzuführen ist.

Nicht in jedem großen Verfahren wurde bislang ein Koordinationsbeirat eingesetzt, da dies das Verfahren aufwändig macht und der Koordinationsbeirat für das Verfahren nicht immer benötigt wird. Oftmals wurde alternativ erfolgreich mit Schlüsselpersonen (Multiplikatoren) gearbeitet. Die eingesetzten Koordinationsbeiräte erweiterten teils entgegen der Leitlinien/Satzung ihre Zuständigkeit über die Erstellung des Beteiligungskonzepts und Begleitung des Beteiligungsverfahrens hinaus und wurden inhaltlich/fachlich tätig. Bei der Rolle und Funktion eines Koordinationsbeirats muss deshalb künftig besser auf die satzungsmäßige Aufgabenwahrnehmung geachtet werden.

Es stellt nach den Erfahrungen der befragten Ämter eine Herausforderung dar, den geeigneten Zeitpunkt zwischen möglichst frühzeitiger Bürgerbeteiligung und ausreichend ermittelter Faktenlage zu finden – oder den Mut zur Lücke zu haben. Gleiches gilt für die Kunst, die Bürgerbeteiligung, die inhaltliche Arbeit und die Beteiligung der Politik zeitlich so zu verzahnen, dass der Prozess reibungslos verläuft.

Während den Veranstaltungen muss das richtige Maß gefunden werden zwischen der reinen Informationsvermittlung und dem Anteil der aktiven Beteiligung der Bürgerschaft. Hier gibt es nur themenbezogene Lösungen, keine Pauschallösung.

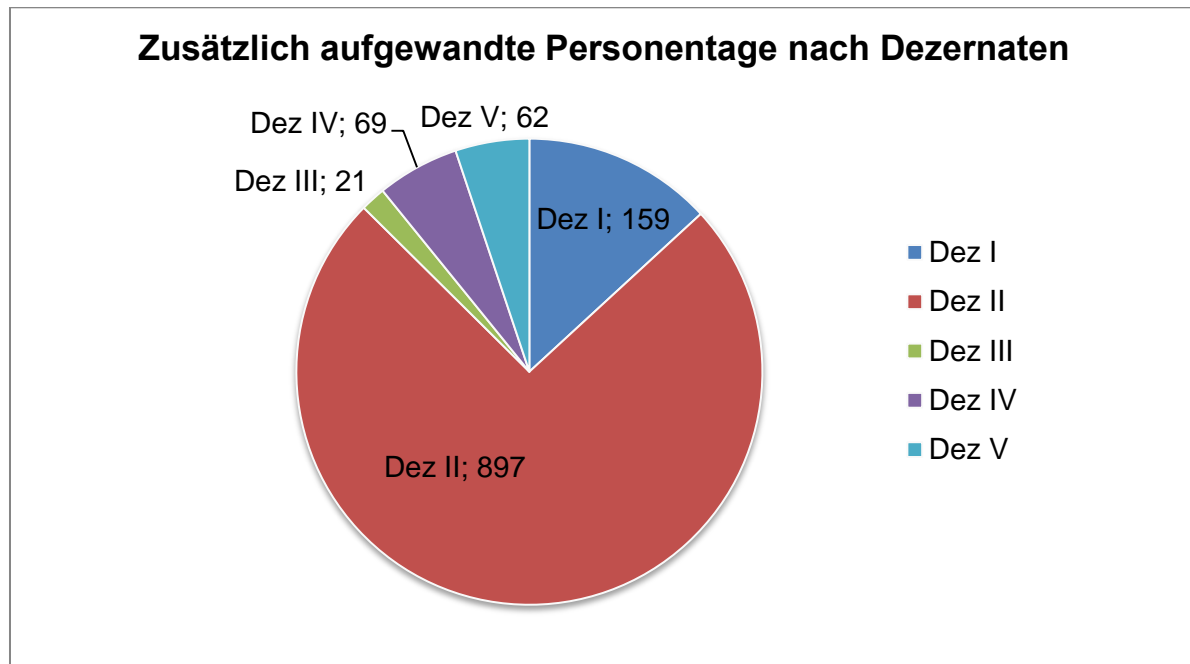
In den Veranstaltungen und in der Vorlage für den Gemeinderat muss die Verwaltungsmeinung dargestellt und auf rechtliche und praktische Erfordernisse hingewiesen werden.

Es ist jedoch derzeit zu früh, um über eine konkrete Anpassung einzelner Verfahrensregeln nachzudenken, da noch nicht genügend Erfahrungen gesammelt worden sind.

## 5.) Für Bürgerbeteiligung aufgewandte Personentage

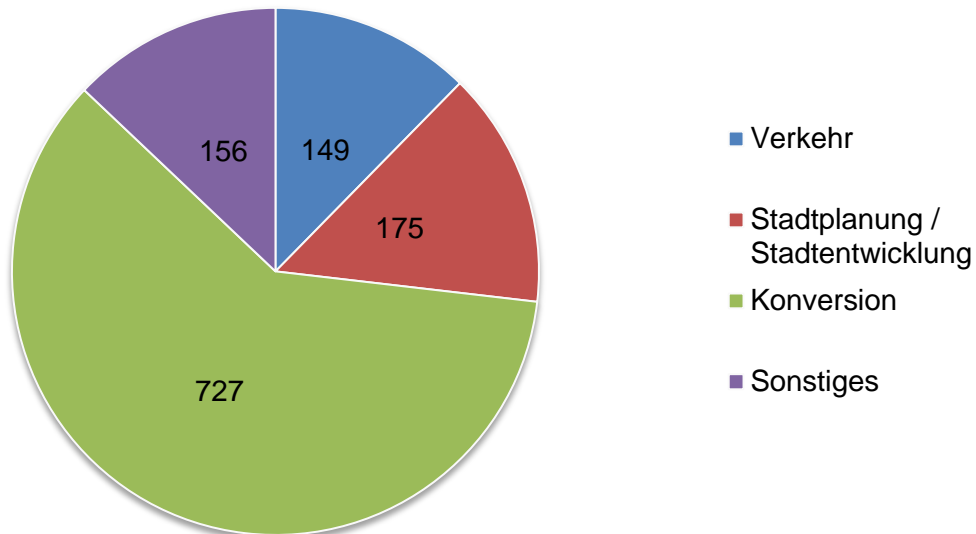
### Abfrage Personentage

Die Ämter der Stadtverwaltung waren aufgefordert zu benennen, wie viele „Personentage“ seit der Einführung der „Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung“ bei den betroffenen Projekten zusätzlich für die Bürgerbeteiligung aufgewendet wurden. Insgesamt wurde ein personeller Aufwand im Umfang von 1208 Personentagen gemeldet, der sich wie nachfolgend dargestellt auf die Dezernate verteilt (die Personalstellen der Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung sind nicht einbezogen):



Gesamtsumme der Personentage: 1208

## Personentage nach Themenbereichen



### 6.) Erfahrungsbericht der Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung

Die Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung geben in der Regel Antworten auf die wesentlichen Verfahrensfragen bei der Vorbereitung und Durchführung von Beteiligungsprojekten. Sie haben sich als hilfreiches und praxisrelevantes Instrumentarium erwiesen, um Beteiligungsverfahren gemeinsam mit den Akteuren des Dialogs aus Bürgerschaft, Verwaltung und Gemeinderat auf der Prozessebene zu steuern.

#### Zusammenarbeit mit den Fachämtern

Die Koordinierungsstelle unterstützt die Fachämter bei der Umsetzung der Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung. Sie leistet „Übersetzungsarbeit“ der Leitlinien in die alltägliche Praxis und berät in der Regel im Vorfeld von Beteiligungsverfahren besonders intensiv. Insgesamt zieht die Koordinierungsstelle hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den Fachämtern eine positive Zwischenbilanz. Art und Intensität der gewünschten Beratung und Begleitung sind sehr unterschiedlich und vielfältig. Um die Beratungsfunktion sachgemäß wahrnehmen zu können, ist die frühzeitige Einbindung der Koordinierungsstelle besonders wichtig. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, wird die Beratungsleistung gerne angenommen und die Zusammenarbeit kann als sehr konstruktiv, zielorientiert und angenehm bezeichnet werden. Die Federführung zur Bürgerbeteiligung liegt bei dem jeweils zuständigen Fachamt. Bei der Bürgerbeteiligung im Rahmen des dialogischen Planungsprozesses Konversion hat die Koordinierungsstelle selbst die Federführung.

#### Beteiligung unterschiedlicher Interessens- und Bevölkerungsgruppen

Die Einbindung möglichst breit gefächelter Interessens- und Bevölkerungsgruppen mit dem Ziel, dass sich die Interessenvielfalt der Bürgerschaft in den Beteiligungsprozessen wiederfindet, ist ein wichtiges Ziel der Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung. Aus Sicht der Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung gelingt dies in den einzelnen Beteiligungsverfahren bisher mal mehr, mal weniger zufriedenstellend. Dabei ist die Einbindung aller erkennbaren Interessen leichter zu realisieren als die Mitwirkung von Bevölkerungsgruppen, die grundsätzlich für Partizipationsprozesse schwer zu gewinnen sind. Die Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung greift dieses Thema deshalb aktiv auf und empfiehlt folgende Strategien, um die Berücksichtigung möglichst vieler Interessen sowie die Teilnahme unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen zu fördern:



- Die Einbindung von Schlüsselpersonen / Multiplikatoren aus dem jeweiligen Themengebiet bzw. dem betroffenen Stadtteil in die Entwicklung des Beteiligungskonzepts ist ein wichtiger Faktor, um die Bürgerbeteiligung auf eine möglichst breite Basis zu stellen. Wenn Vertreter unterschiedlicher Interessen und Bevölkerungsgruppen auf der Prozessebene aktiv an der Vorbereitung von Veranstaltungen beteiligt sind, erhöht sich auch die Identifikation der entsprechenden Zielgruppe mit dem Beteiligungsverfahren.
- Auch um sicherzustellen, dass sich bei den Beteiligungsveranstaltungen die in der Stadtgesellschaft vorhandenen unterschiedlichen Interessen wiederfinden, erweist sich nach den Erfahrungen der Koordinierungsstelle die persönliche Einladung von Personen / Gruppierungen, die diese verschiedenen Interessen vertreten und die als Multiplikatoren wirken können als sehr hilfreich. Eine Einladung von einer persönlich oder dienstlich bekannten Person / Institution / Gruppe wird deutlich mehr zur Kenntnis genommen als eine anonyme Einladung über Printmedien oder Internetseiten ohne persönlichen Bezug. Die Koordinierungsstelle sieht es deshalb als eine gemeinsame Aufgabe von Verwaltung und bürgerschaftlichen Gruppierungen an, basierend auf den dort vorhandenen Netzwerken stadtteil- und themenspezifische Verteiler aufzubauen, die eine breite Streuung entsprechender Einladungen direkt an die jeweils wichtigen Adressaten ermöglichen.
- Durch eine regelmäßige Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie eine Beobachtung der Zusammensetzung von Veranstaltungen soll sichergestellt werden, dass die Anzahl der beteiligten Personen und die offenbar vertretenen Interessen dokumentiert werden. Sollte es zu Situationen kommen, die ein Übergewicht von Partikularinteressen befürchten lassen, wird der Gemeinderat über die Dokumentation der Veranstaltungen entsprechend informiert.

### **Mögliche Stolpersteine**

Die ersten Erfahrungen im Evaluationszeitraum haben auch mögliche Stolpersteine bei Bürgerbeteiligungsprozessen sichtbar gemacht, auf die im Folgenden hingewiesen werden sollen:

- Sind die für den Beteiligungsprozess verantwortlichen Personen inhaltlich zu stark involviert, kann dies zu Zielkonflikten führen. Das gilt sowohl für Vertreter aus der Bürgerschaft, als auch aus der Verwaltung. Als hilfreich erweist sich die klare Trennung zwischen Formaten, die der Mitwirkung an der Prozesssteuerung dienen - wie dies etwa beim Koordinationsbeirat geregelt ist - und Formaten die der inhaltlichen Beteiligung dienen. Mit Blick auf die Verwaltung ist auch dies ein wichtiger Grund, warum in der Regel eine externe Moderation empfohlen wird.
- Es gilt von allen Seiten darauf zu achten, dass Bürgerbeteiligung nicht zu anderen Zwecken instrumentalisiert wird. Es kann weder das primäre Ziel von Bürgerbeteiligung sein, Widerstände zu beseitigen, noch im Grundsatz beschlossene Projekte zu verhindern. Wer „ja“ zur Bürgerbeteiligung sagt, lässt sich auf einen Prozess ein, der im Rahmen des vorher klar zu definierenden Beteiligungsgegenstandes ergebnisoffen ist.
- Bei manchen Beteiligungsverfahren, insbesondere im Verkehrsbereich, fällt auf, dass einige mit dem jeweiligen Themengebiet intensiv befassten Gruppierungen die Möglichkeiten der vertiefenden Bearbeitung des Themas im Rahmen der Bürgerbeteiligung als unzureichend empfinden. Die Erwartungen einzelner Bürgerinnen und Bürger gehen dabei soweit, selbst fachplanerische Aufgaben übernehmen oder aktiv entsprechende Arbeitsaufträge an die Fachverwaltung formulieren zu wollen. Eine Erwartungshaltung, die über das hinausgeht, was Bürgerbeteiligung leisten kann und will. Wird eine vertiefende inhaltliche Bearbeitung eines Themas gemeinsam mit der Bürgerschaft angestrebt, eignen sich Formate wie Runde Tische besonders gut. Durch die intensive Zusammenarbeit werden die unterschiedlichen Interessen und Motive besser verstanden und mögliche Schnittstellen und Lösungen können gut herausgearbeitet werden. Dieses Format ist deshalb auch bei konfliktreichen und

komplexen Projekten empfehlenswert. Zur Gewährleistung der Einbindung einer breiten Öffentlichkeit sind Formate wie der Runde Tisch im Wechsel zu größeren Plenumsveranstaltungen zu konzipieren.

### **Erste Erkenntnisse aus abgeschlossenen oder weit fortgeschrittenen Beteiligungsverfahren**

In Veranstaltungen zur Bürgerbeteiligung wird von allen Seiten wahrgenommen, dass es auch innerhalb der Bürgerschaft selbst vielfältige und oft widersprüchliche Meinungen gibt. Bei entsprechender Moderation führt dies meist zu konstruktiven Diskussionen und relativiert das bei konfliktreichen Themen sowohl in der Verwaltung als auch in der Bürgerschaft teilweise vorhandene Bild von der Position der Verwaltung auf der einen und der Bürgerschaft auf der anderen Seite. Interessens- und Zielkonflikte werden offengelegt und können so angegangen und oft auch reduziert werden. Bürgerbeteiligung macht Entscheidungen transparenter und fördert das Verständnis zwischen Bürgerschaft, Verwaltung und Gemeinderat.

Erste Beteiligungsverfahren mit bereits vorliegenden Zwischen- oder Endergebnissen haben gezeigt, dass in vielen Fällen Lösung gefunden wurden, die sowohl in der Bevölkerung als auch im Gemeinderat breit mitgetragen werden. Die vielfach befürchtete Verzögerung von Projektablaufen durch Bürgerbeteiligung lässt sich aus Sicht der Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung bisher in aller Regel nicht feststellen. Vielmehr ist es teilweise so, dass fest fixierte Termine zur Bürgerbeteiligung auch prozessbeschleunigend wirken können.

### **Günstige Voraussetzungen für gelingende Bürgerbeteiligung**

Folgende Voraussetzungen haben sich bei den Heidelberger Beteiligungsverfahren im Evaluationszeitraum als hilfreich erwiesen:

- Der Beteiligungsgegenstand muss ganz am Anfang des Prozesses klar definiert und gegenüber allen Beteiligten deutlich kommuniziert werden.
- Das Beteiligungskonzept ist zwischen Fachamt, Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung und Vertretern der Bürgerschaft frühzeitig abzustimmen - bei größeren Vorhaben auf der Basis des Vorschlages eines kompetenten, externen Moderationsbüros.
- Von Anfang an muss klar sein, was mit den Beteiligungsergebnissen passiert und wie der weitere Entscheidungsprozess von statten geht.
- Eine externe Moderation ist zwar mit höheren Kosten verbunden, wirkt jedoch durch die Professionalität und Neutralität Akzeptanz fördernd und verbessert die Qualität der Beteiligungsprozesse. Darüber hinaus bedeutet eine externe Moderation eine Arbeitsentlastung für die Prozesssteuerung, also das jeweilige Fachamt. Die Vorbereitung der Beteiligungsveranstaltungen ist in den meisten Fällen besser und die Dokumentation wird ebenfalls sichergestellt.
- Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit externen Multiplikatoren / Schlüsselpersonen auf der Prozessebene trägt wesentlich zum Gelingen von Bürgerbeteiligungsverfahren bei. Das gilt besonders bei großen und längerfristig angelegten sowie bei konfliktreichen Beteiligungsverfahren.
- Sowohl die Verwaltung als auch die Bürgerschaft müssen „Mut zur Lücke“ haben. Frühzeitige Bürgerbeteiligung bedeutet auch, dass es noch nicht auf alle Fragen der Bürgerschaft Antworten gibt / geben kann. Wenn es auf alle Fragen Antworten gibt, ist keine frühzeitige mitgestaltende Bürgerbeteiligung mehr möglich.
- Von der Verwaltung gut aufbereitete, verständlich und nachvollziehbar präsentierte Inhalte sind eine unabdingbare Voraussetzung gelingender Bürgerbeteiligung.
- Zur mitgestaltenden Bürgerbeteiligung gehört es auch, dass die Fachverwaltung inhaltlich Position bezieht. Falls es bereits erarbeitete Planungs- oder Handlungsoptionen gibt,

sollten diese fachlich aufbereitet und vertreten werden. Dabei ist ggf. transparent zu machen und zu begründen, welche Option die Vorzugsvariante ist.

- Es ist hilfreich, wenn die Beteiligten nicht zwingend einen Konsens erwarten. Eine solche Erwartung kann den Beteiligungsprozess überfordern. Wenn es gelingt die Schnittmenge von Interessen zu vergrößern, ist dies ein gutes Ergebnis der Bürgerbeteiligung.
- Anregungen und Vorschläge der Bürgerschaft sind durch die Fachämter ernsthaft und intensiv zu prüfen. Das Ergebnis dieser Prüfung muss klar und übersichtlich dokumentiert werden, das heißt es muss dargelegt und begründet werden, welche Anregungen aufgegriffen wurden und welche nicht aufgegriffen werden konnten.
- Eine klare und übersichtliche Dokumentation der Ergebnisse von Beteiligungsveranstaltungen ist für alle Partner im Dialog sehr wichtig. Für die Fachplanung wird festgehalten, welche Anregungen zu prüfen sind, die Bürgerinnen und Bürger finden ihre geleisteten Inputs wieder und der Gemeinderat wird über Verlauf und Inhalte der Bürgerbeteiligung informiert.

