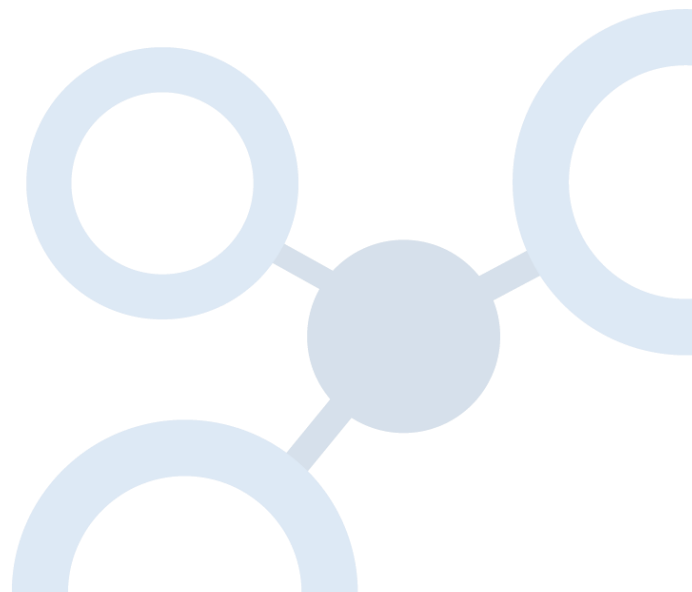




# EVALUATION

DER LEITLINIEN FÜR MITGESTALTENDE BÜRGERBETEILIGUNG  
DER STADT HEIDELBERG

TEIL II DER DRITTEN EVALUATION 2022



# INHALT

Zielsetzung und Auftrag.....	3
Methode.....	4
Ergebnisse .....	5
Vorbemerkung .....	5
Institutionelle Strukturen und Ressourcen.....	5
Prozessqualität.....	8
Relevanz der Ergebnisse.....	11
Zusammenfassung.....	13
Empfehlungen.....	16
Anlage: Indikatoren .....	18
Bewertungstabelle.....	19
Anlage: Verzeichnis der zur Evaluation herangezogenen Dokumente .....	22
Kontakt .....	23

# ZIELSETZUNG UND AUFTRAG

Seit rund zehn Jahren bilden die Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg gemeinsam mit der korrespondierenden Satzung und der entsprechenden Verwaltungsvorschrift die Grundlage der Heidelberger Beteiligungskultur.

Festgelegt ist darin auch die Verpflichtung zu einer regelmäßigen Evaluation.<sup>1</sup>

Die Beantwortung der folgenden Fragen soll bei der Evaluation der Leitlinien im Mittelpunkt stehen:

- In welchem Umfang wird Bürgerbeteiligung in Heidelberg praktiziert und was hat sich daran seit der letzten Evaluation geändert?
- Welche Veränderungen bewirkt(e) die Bürgerbeteiligung aus Sicht verschiedener Akteursgruppen?
- Wie bewerten verschiedene Akteursgruppen Bürgerbeteiligung in Heidelberg (Bürger, Politik, Verwaltung, sonstige Akteure)? Welche Nutzen durch Bürgerbeteiligung werden erkannt? Welche Probleme werden thematisiert?
- Kann mit Hilfe der Leitlinien Bürgerbeteiligung umgesetzt werden, die dem Anspruch und der Qualität entsprechen, wie sie in den Leitlinien formuliert sind?
- Ermöglichen die Leitlinien eine praktikable Umsetzung von Bürgerbeteiligung? Könnte die Umsetzung von Bürgerbeteiligung durch Änderung der Leitlinien verbessert werden? Wenn ja, was müsste geändert werden?
- In welchem Verhältnis stehen Mehrwert und eingesetzte Ressourcen zueinander (Effektivität und Effizienz)?
- Trägt die Umsetzung von Bürgerbeteiligung zur Entwicklung einer Beteiligungskultur bei?
- Was könnte zukünftig unternommen werden, um die Beteiligungskultur in Heidelberg weiter zu stärken?

Adressaten der Ergebnisse der Evaluation sind die Verwaltungsspitze (OB und Dezernenten), der Gemeinderat und die breite Öffentlichkeit.

Verantwortlich für diese zwischenzeitlich dritte Evaluation (2018-2021) ist der „Arbeitskreis Bürgerbeteiligung“ unter Leitung von Jörg Sommer, Direktor des Berlin Institut für Partizipation.

Mit der Durchführung von Teil II der Evaluation (Qualifizierte indikatorenbasierte Evaluation der Beteiligungskultur) wurde das Berlin Institut für Partizipation beauftragt. Die Durchführung fand im Zeitraum Juni bis Oktober 2022 statt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg, Abschnitt 11.1

# METHODE

Das vom Berlin Institut für Partizipation gemeinsam mit Praktiker\*innen und Wissenschaftler\*innen aus acht Hochschulen erarbeitete und seitdem kontinuierlich fortgeschriebene Evaluationsverfahren *Gute Bürgerbeteiligung* basiert auf einer interview- und dokumentengestützten Analyse der Beteiligungspraxis von Kommunen und Strukturen, in denen Beteiligung praktiziert wird.

Eingeflossen in dieses Verfahren sind u. a. die Kriterien Guter Beteiligung des Netzwerks Bürgerbeteiligung, der Allianz Vielfältige Demokratie, des Umweltbundesamtes, der Stabsstelle Bürgerbeteiligung der Landesregierung Baden-Württemberg, des Bürgerbeauftragten des Landes Thüringen, des Österreichischen Bundeslandes Steiermark und der OECD.

Das Verfahren ist multiperspektivisch. Es berücksichtigt die Erfahrungen aller Akteure und ist nicht primär auf die Ermittlung von Defiziten ausgerichtet, sondern auf die Erarbeitung von individuellen praxistauglichen Empfehlungen für ein optimales Qualitätsmanagement in der Zukunft. Die universellen Kriterien werden nicht isoliert, sondern eingebettet in den jeweiligen institutionellen Handlungsrahmen betrachtet.

Grundlage der Evaluation ist ein externes Audit durch Wissenschaftler\*innen des Berlin Instituts für Partizipation. Dieses Audit bestand aus drei Teilen:

1. einem umfangreichen kriteriengestützten Interview mit der Koordinierungsstelle für Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg,
2. der Sichtung schriftlicher Unterlagen und Belege (Satzungen, Konzepte, Berichte, Protokolle, Leitlinien, Event- und Format-Berichte u. a.) sowie
3. validierenden Interviews mit Vertreter\*innen der Fachämter, der Kommunalpolitik sowie bürgerschaftlichen Mitgliedern des AK Bürgerbeteiligung.

Diese Evaluationsmethode führt zu einer qualitativen und quantitativen Einschätzung der Beteiligungsqualität aus drei Blickwinkeln Institution, Prozess und Relevanz.

Zu jeder Perspektive werden jeweils sieben Bereiche genauer untersucht, zu denen je vier Indikatoren entwickelt wurden. Insgesamt fließen so 84 Indikatoren in die Untersuchung ein.

Ist ein spezifischer Indikator nicht anwendbar, wird dessen Aufgabe jedoch durch eine andere Maßnahme/Struktur geleistet, kann diese als Ersatzindikator herangezogen werden. Auf diese Weise finden auch untypische und innovative Konzepte Eingang in die Bewertung.

Der Evaluationsbericht bietet eine nach Indikatoren aufgeschlüsselte quantitative und qualitative Auswertung, eine umfassende „Multiperspektivkarte“ sowie konkrete und fokussierte Handlungsempfehlungen für weitere Verbesserungen.

# ERGEBNISSE

## VORBEMERKUNG

Die Evaluation beruht zum einen auf standardisierten Interviews mit den unterschiedlichen Akteursgruppen (Fachstelle, Fachämter, Kommunalpolitik, bürgerschaftliche Vertreter\*innen im AK Bürgerbeteiligung), zum anderen auf der Prüfung von Unterlagen aus der Beteiligungspraxis.<sup>2</sup>

Sie untersucht neben den institutionellen Strukturen und Ressourcen die allgemeine und spezifische Prozessqualität sowie die Relevanz der Ergebnisse für eine gemeinwohlorientierte Gestaltung der Stadtgesellschaft.

## INSTITUTIONELLE STRUKTUREN UND RESSOURCEN

### AUFBAU UND STRUKTUREN

Zentrales internes Steuerungsinstrument zur Lokalisierung und Initiierung von Beteiligungsprozessen ist die (öffentliche) Vorhabenliste der Stadt. In dieser werden aktuelle Vorhaben beschrieben und angegeben, ob eine Bürgerbeteiligung vorgesehen ist. Ebenso sind konkrete Ansprechpartner benannt. Die Fachstelle für Beteiligung wird im Vorfeld bereits konsultiert, geht jedoch auch anhand der Vorhabenliste gezielt auf ausführende Ämter der Stadt zu, um zu beraten. Ergänzend kommen als Format der internen Kommunikation regelmäßige Amtsleiterrunden und Verwaltungskonferenzen hinzu. Die interne Transparenz bezüglich der Chancen und Erwartungen an Bürgerbeteiligung in der Verwaltung ist gewährleistet.

Feedback, Lob und Kritik über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg ist ein gelebtes und aktiv gefördertes Element der Organisationskultur und unter anderem im Leitbild Verwaltung verankert. Zudem gibt es regelmäßige Formate der Vorgesetztenbeurteilung durch die Mitarbeitenden. Feedback der Bürger\*innen zur Tätigkeit der Verwaltung sowie den Angeboten der Bürgerbeteiligung erfolgt auf vielen Kanälen, wird allerdings zentral nicht gebündelt.

Es ist üblich und gelebte Kultur, Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen auf dem kurzen Dienstweg zu kontaktieren, um Informationen für anstehenden Entscheidungen zusammenzutragen. Die meisten Mitarbeitenden der Verwaltung sind per Skype intern ansprechbar, ihre Anwesenheit bzw. Ansprechbarkeit ist für alle sichtbar.

Zur Vorbereitung komplexer Entscheidungen werden regelmäßig Arbeitsgruppen mit den Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher Abteilungen gebildet. Sie sind (noch) nicht verbindlich prozessualisiert.

---

<sup>2</sup> Siehe Anlage: Verzeichnis der zur Evaluation herangezogenen Dokumente.

## FÜHRUNGSSTRUKTUR UND -KOMPETENZ

In der Vorhabenliste wird angegeben, ob eine Bürgerbeteiligung beabsichtigt ist. Sofern die Fachstelle nicht bereits im Vorfeld konsultiert wurde, geht sie in der Regel aktiv auf die Verantwortlichen zu, um in der Umsetzung in einem regelmäßigen Dialog zu beraten. Ergänzend kommen Initiativen und Anforderungen ggf. aus dem Gemeinderat, aus anderen Gremien bzw. der Bürgerschaft.

Der Jahresbericht der Fachstelle ist Bestandteil der jährlichen Haushaltsberichterstattung. Hinzu kommen prozessbezogene öffentliche evaluierende "Werkstattgespräche" sowie Nachbesprechungen von durchgeführten Veranstaltungen. Alle zwei bis drei Jahre erfolgt eine umfassende Evaluation.

Die institutionelle Fachkompetenz wird insbesondere im AK Bürgerbeteiligung abgebildet, in dem Bürger\*innen, Verwaltung und Politik vertreten sind und unabhängig moderiert werden.

Mitglieder des Gemeinderats sind gemäß der sogenannten „Sechstel-Regelung“ über die Mitgliedschaft ihrer Vertreter\*innen im AK Bürgerbeteiligung einbezogen. Es gibt eine hohe Beteiligungsaffinität im Gemeinderat, jedoch ein erheblich divergierendes Verständnis von Beteiligung. Das fachliche Wissen ist unterschiedlich ausgeprägt.

## FINANZIELLE RESSOURCEN

Die Finanzierung der Beteiligung erfolgt im Rahmen der Haushalte der Fachämter. Bei einigen zentralen Projekten liegt die Budgetverwaltung bei der Fachstelle. Diese hat jedoch nur ein geringes Budget für Beteiligung unabhängig von der Vorhabenliste. Mittel für eine anschließende Umsetzungsbegleitung sind in den Fachämtern in der Regel nicht vorgesehen.

Es gibt keine detailliert berechnete jährliche Kennzahl, wie viel Euro pro Einwohner\*in für Partizipation ausgegeben werden. Die für Beteiligung vorgesehenen Mittel sind zwar im Haushalt einsehbar, aber bei den jeweiligen Maßnahmen/Fachämtern verbucht und in der Summe nicht ohne Weiteres ermittelbar. Aus der Haushaltsberichterstattung lassen sich jedoch einen Großteil der (überdurchschnittlichen) Ausgaben für Bürgerbeteiligung auslesen.

Gemäß der Haushaltsberichterstattung gibt die Stadt mehr als 5 € pro Einwohner\*in und Jahr für Partizipation aus, dies ist ein überdurchschnittlicher Wert.

Die Fachämter haben jeweils klar definierte, ausreichende und zumindest teilweise von ihnen selbst budgetisierbare Finanzmittel zur Verfügung. Auch die Arbeit des AK Bürgerbeteiligung ist finanziell gesichert. Die Fachstelle hat ein solides Budget, könnte jedoch personell in einer Kommune dieser Größe besser ausgestattet sein. Dies kann durch Finanzmittel nur eingeschränkt aufgefangen werden.

## QUALIFIKATION UND DEREN SICHERUNG

Es gibt regelmäßig interne Runden zur Qualität der Beteiligung. Hinzu kommen fragebogensgestützte Evaluationen von Veranstaltungen und Moderationsleistungen, die in Bezug

auf eine Optimierung der Arbeit von Hauptamtlichen und Honorarkräften ausgewertet werden.

Es werden interne Fortbildungen für mit Beteiligung beschäftigte Mitarbeitende angeboten. Zudem gibt es eine schriftliche Arbeitshilfe zur Beteiligung. Eine obligatorische Einführung zur Beteiligung im Rahmen des Onboarding neuer Mitarbeitender gab es bislang nicht. Sie ist jedoch für die Zukunft geplant. Externe Fortbildungen und Tagungen werden durch die Fachstelle regelmäßig besucht. Im Bereich der Kinder- und Jugendbeteiligung erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit den zahlreichen bürgerschaftlichen Akteur\*innen.

Die Fachstelle unterstützt die Ämter bei Ausschreibungen und empfiehlt geeignete Dienstleister. Letztlich entscheiden die Ämter jedoch selbst über die Vergabe. Das Team der Fachstelle ist häufig co-moderierend tätig und verfügt über umfangreiche theoretische und praktische Moderationskompetenzen.

Die Ausschreibung und Besetzung offener Stellen für Fach- und Planungsaufgaben erfolgt durch die Fachämter, diese fordern in ihrem Anforderungsprofil teilweise, allerdings nicht grundsätzlich, eine angemessene Qualifikation und Erfahrung im Bereich Partizipation.

### FRÜHZEITIGKEIT DER BETEILIGUNGSANGEBOTE

Auslöser, Anlässe und Themen für Partizipation sind in den Leitlinien verbindlich festgehalten und veröffentlicht.

Die Fachstelle hat kein formales Interventionsrecht, um auf eine frühzeitige Einbindung betroffener Abteilungen oder Akteure hinzuwirken, wird aber beratend gehört. In der Regel zeigt diese Beratung auch Wirkung, ist aber im Zweifel nicht unabhängig durchsetzbar.

Interessierte werden über die zentrale Vorhabenliste informiert, sie können sich in themenspezifische Verteiler der Fachstelle eintragen lassen. Dies betrifft jedoch nur eigene Vorhaben der Stadt. Vorhaben externer Akteure (privat, überregional, etc.) sind in ihrer frühzeitigen Informationspolitik unterschiedlich und nur begrenzt beeinflussbar. Eine "Alarmfunktion" direkt aus der Vorhabenliste heraus ist nicht möglich. Es gibt also Instrumente zur frühzeitigen Benachrichtigung, sie sind aber (noch) nicht durchgehend systematisch implementiert.

Bereits im Stadium der Konzeption eines Vorhabens wird die mögliche Beteiligung und deren Wirkungspotential durch die Fachämter erwogen, weil die entsprechenden Angaben in der Vorhabenliste getätigt werden müssen. Die Beteiligung selbst ist dabei erst nach Veröffentlichung in der Vorhabenliste vorgesehen, sie erfolgt nicht im Vorfeld der Vorhabenveröffentlichung.

### SICHERSTELLUNG DER REICHWEITE

Bei standardisierten Beteiligungsverfahren werden die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung dokumentiert, ebenso ihre Wirksamkeit. Es wird bislang keine Kennzahl ermittelt und kommuniziert, wie viel Prozent der Anregungen in der Entscheidung zustimmend berücksichtigt werden.

Ein Begleitkreis prüft bei größeren Vorhaben von Projektbeginn bis -abschluss regelmäßig den Entscheidungsspielraum, der für eine Beteiligung eröffnet wird.

Bei komplexen Entscheidungen (z.B. Rahmenpläne, Satzungen) wird ein Gremium mit den wesentlichen Interessenvertreter\*innen gebildet, welches die Ausarbeitung detailliert begleitet.

Zu jedem Partizipationsverfahren wird eine Vorlage mit einer Dokumentation des Prozesses und der Ergebnisse in die Gemeindevertretung gegeben.

## FORTENTWICKLUNG DER BETEILIGUNGSKULTUR

Es gibt mit der „Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung“ eine Fachstelle für Beteiligung. Aufgabenbeschreibung und Wirken ermöglichen eine effektive, langfristig angelegte Förderung von Partizipation. Die personelle Ausstattung ist mit 4,25 Stellen gut, aber nicht optimal. Das Budget für eigene, vorhabenunabhängige Beteiligung ist limitiert.

Die Organisation ist Mitglied in Netzwerken zur Bürgerbeteiligung und unterstützt deren Arbeit. Innerhalb der Verwaltung existiert ein Netzwerk zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch von mit Partizipation befassten Mitarbeitenden.

Bei der Neubesetzung einschlägiger Stellen gehört eine bürgerorientierte Einstellung in der Regel, aber nicht verpflichtend, zu den Auswahlkriterien für Bewerbende.

Die Fachstelle achtet darauf, dass Beteiligungsprojekte explizit Bezug auf vorhergehende Projekte nehmen und berücksichtigt, was die Initiatoren aus den Erfahrungen gelernt haben.

## PROZESSQUALITÄT

### BETEILIGTENGEWINNUNG

Zu Beginn jedes Vorhabens wird eine in den Leitlinien verbindlich formulierte Stakeholderanalyse durchgeführt. Die Verwaltung führt Vorgespräche mit Multiplikatoren, um alle relevanten Interessen zu identifizieren und sinnvolle Beteiligungswege zu bestimmen.

Es gibt unterschiedliche Wege, über die Betroffene auf Vorhaben aktiv aufmerksam gemacht werden (z.B. E-Mail-Verteiler, ggf. auch Postwurfsendungen, Amtsblatt, Infostände, Plakate). Hinzu kommen punktuell aufsuchende Beteiligungsformate. Alle Beteiligungsvorhaben sind öffentlich zu finden, müssen teilweise aber auch aktiv recherchiert werden.

Vor jedem Partizipationsverfahren wird aufgrund nachvollziehbarer Kriterien entschieden, wie die Teilnehmenden zur Mitwirkung eingeladen werden (z.B. offene Einladung, Zufallsstichprobe, Quotierung, geschlossene Zielgruppe, ...). Teilweise kann die Kommunikation jedoch nicht direkt durch die Fachstelle erfolgen, sondern muss in die Arbeit des Amtes für Öffentlichkeitsarbeit integriert werden.

Bei länger andauernden Verfahren (z.B. großen Stadtentwicklungsprojekten) werden, sofern sich das Projekt entsprechend entwickelt, neu betroffene Gruppen angesprochen und integriert.



## KLARHEIT ÜBER BETEILIGUNGSUMFANG

Ausgangssituation, Vorhaben, Rahmenbedingungen sowie die Ziele und Einflussmöglichkeiten der Beteiligung werden bei jedem Beteiligungsverfahren zu Beginn durch die zuständigen Fachämter fixiert und durch die Moderation verständlich erläutert.

Zu Beginn jedes Partizipationsprojekts werden die Beteiligungsziele explizit erörtert und ein konkreter Beteiligungsfahrplan gemeinsam mit der Fachstelle erarbeitet.

Die anfangs definierten Ziele werden im Laufe jedes Beteiligungsverfahrens im Rahmen mehrerer Phasen mit dem realen Verlauf abgeglichen. Begleitkreise haben die Gelegenheit, mögliche Defizite zu erörtern und vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen Ziele oder Fahrplan einvernehmlich anzupassen.

Die Beteiligungsziele und Einflussmöglichkeiten bei den unterschiedlichen Einzelprojekten in Verantwortung der Stadt sind kompatibel, sodass die Mitwirkenden sich schnell in neue Beteiligungsprojekte einfinden können.

## METHODENKOMPETENZ

Im Rahmen der Vorbereitung jedes Beteiligungsprojekts wird die Auswahl und Ausgestaltung der Beteiligungsmethode vom zuständigen Fachamt gemeinsam mit der Fachstelle erarbeitet und explizit begründet.

Es erfolgt eine regelmäßige Überprüfung der eingesetzten Methoden durch die Fachstelle, u.a. auch im Rahmen von Gesprächen mit Moderator\*innen, Workshops mit Externen und gezielten Fortbildungen. Die in den Leitlinien gesammelten Methoden wurden zwischenzeitlich deutlich erweitert.

Für unterschiedliche Situationen und Anwendungsfälle kommt eine Vielfalt unterschiedlicher Methoden zum Einsatz. Gleichzeitig gibt es eine Verlässlichkeit, dass für Standardsituationen effektive und erprobte Methoden zum Einsatz kommen.

Alle Projekt- und Prozessverantwortlichen haben einen angemessenen Gestaltungsspielraum bei der Anpassung der Methoden auf die Situation, auf die Beteiligten und auch auf ihren eigenen, authentischen Stil.

## REZEPTIONSUMFANG UND -BEREITSCHAFT

Die Fachstelle setzt sich dafür ein, dass es in allen Beteiligungsprozessen Entscheidungsspielraum gibt, dass die Beteiligungsergebnisse in den Entscheidungsprozess einfließen und, dass darüber Rechenschaft abgeben wird. Bei größeren Projekten unterstützt ein Begleitkreis diese Ziele. Eine personifizierte Funktion, z.B. durch eine/n Beteiligungsbeauftragte/n ist nicht vorgesehen.

Bei allen Beteiligungen werden die Ergebnisse nutzbar dokumentiert. In der Regel werden Kernbotschaften formuliert und kompakt begründet, damit die Empfänger diese in ihre Entscheidungen einfließen lassen können.

Die Mitglieder der Gemeindevertretung und die Verwaltungsspitze haben jederzeit die Chance, sich einen persönlichen Eindruck vom Partizipationsprozess zu machen, um nicht

nur die sachlichen Inhalte, sondern auch die dahinter liegenden Interessen, Motivationen und Originaltöne zu erleben. Sie nehmen diese Möglichkeiten regelmäßig wahr.

Beteiligungsprozesse werden in der Regel von den Fachämtern im Rahmen von Vorhaben angestoßen. Der Grad der zu Beginn der Beteiligung bereits getroffenen Vorfestlegungen variiert. Im Gemeinderat ist der Bezug zu Beteiligungsprozessen sehr unterschiedlich. Einige Gemeinderäte warten bewusst Ergebnisse der Beteiligung ab. Andere versuchen, den Beteiligungsprozess aktiv zu beeinflussen.

## INFORMATIONSGESTALTUNG

Informationsmaterialien machen überwiegend einen gut aufbereiteten Eindruck. D.h. Texte sind klar formuliert und im Layout gut erschließbar. Zentrale Inhalte werden teilweise durch Grafiken, Filme oder andere Visualisierungen zusätzlich erläutert. Die Qualität schwankt jedoch je nach Vorhaben und Amt. Die Fachstelle berät und unterstützt die Fachämter in der Aufbereitung von Informationen, soweit diese (was in der Regel der Fall ist) das entsprechende Angebot annehmen.

Für unterschiedliche Zielgruppen werden differenzierte Inhalte in der Erstsprache angeboten, insbesondere wenn eine breite Beteiligung angestrebt wird. Die Materialien werden jedoch nicht in andere Sprachen übersetzt. Im Rahmen der eigentlichen Beteiligungsprozesse erfolgt keine differenzierte Aufarbeitung je nach Zielgruppe.

Für unterschiedliche Zielgruppen werden häufig, aber noch nicht systematisch, differenzierte Kanäle genutzt (z.B. Website, Newsletter, redaktionelle Medien, Social media, Außenwerbung, Postwurf, aufsuchende Information).

Die meisten Verfahren sind so konzipiert, dass die Beteiligten in der Lage sind, die Informationen zu verstehen, einzuordnen, und in einem gemeinsamen Prozess zu bewerten (u.a. Zeiträume, fachliche Unterstützung, Möglichkeit zum Gedankenaustausch). Hin und wieder sind die Informationen auch je nach Vorhaben sehr umfangreich und anspruchsvoll zu verarbeiten, in diesem Fall werden sie u.a. auch durch Fachvorträge ergänzt.

## PROZESSUALE QUALITÄT

In allen Beteiligungen wird transparent, welche Themen in Breite und Tiefe von den Teilnehmenden bearbeitet wurden.

In der Regel wird dokumentiert, in welcher Weise sich die Teilnehmenden ein informiertes Urteil bilden konnten (z.B. ausführliche Begründungen der Ergebnisse oder Schilderung von Expertenbefragungen). Dargestellt wird auch, wie differenziert und belastbar die Ergebnisse sind. Vom Ergebnis abweichende Meinungen werden dokumentiert.

In allen Verfahren werden die Beteiligten am Ende im Rahmen eines Ausblicks darüber informiert, wie ihre Ergebnisse in den politischen Prozess eingespeist werden.

## ROLLENKLÄRUNG UND -RESPEKT

Die Stakeholder- und Interessenanalyse zu Projektbeginn wird vom zuständigen Fachamt unter Beratung der Fachstelle durchgeführt und mit relevanten Stakeholdern diskutiert.

Eine umfassende Interessenanalyse der Stakeholder (z.B. Stakeholder-Matrix) findet in der Regel nicht statt.

Generell geht der Trend dahin, eher viele Stakeholder zu beteiligen, um keine Betroffenen-  
gruppen außen vor zu lassen.

Jedes Beteiligungsverfahren wird von der Fachstelle begleitet, die keine inhaltlichen Interessen einbringt, sondern sich ausschließlich für die Fairness und den Erfolg des Verfahrens einsetzt.

In allen Verfahren haben die Teilnehmenden bzw. die Mitglieder der Begleitgruppe grundsätzlich die Möglichkeit, die Arbeit der Moderation bzw. der Prozessbegleitung zu hinterfragen und ihre Allparteilichkeit abzusichern. Sie ist indirekt auch Bestandteil der abschließenden Veranstaltungs- und Prozessevaluation.

## RELEVANZ DER ERGEBNISSE

### SICHERSTELLUNG DER REZEPTION

Zu jedem Partizipationsverfahren wird eine Auswertung mit zusammenfassenden Schlussfolgerungen verfasst und als Vorlage in den Gemeinderat gegeben.

Bei wichtigen Partizipationsverfahren treten die Mitglieder des Gemeinderates in den persönlichen Dialog, z.B. durch Teilnahme an Diskussionen. Im Rahmen ihrer Mitgliedschaft im AK Bürgerbeteiligung sind sie an der Evaluation im Rahmen von Werkstattgesprächen beteiligt.

Es ist zulässig und erwünscht, dass sich alle Interessierten - ausdrücklich auch die Mitglieder der gewählten Gemeindevertretung - an die Fachstelle für Partizipation zur Klärung von Fragen wenden können.

Die Fachstelle liefert Zuarbeiten zu Themen der Bürgerbeteiligung im Rahmen der öffentlichen Haushaltsberichterstattung.

### VERLÄSSLICHKEIT DER RÜCKMELDUNG

Die Teilnehmenden erhalten im Anschluss an ein Beteiligungsverfahren in der Regel Informationen darüber, wie die Ergebnisse in Entscheidungen des Gemeinderates eingeflossen sind. Dies wird allerdings zum Ende des Prozesses nicht konkret (z.B. mit Angabe des erwarteten Zeitraums) angekündigt.

Zu allen Verfahren sind Statusangaben und Zwischenergebnisse öffentlich einsehbar, z.B. auf Projektwebseiten, in Form von Gremienberichten und Dokumentationen auf einem dynamischen Zeitstrahl.

In jedem Verfahren ist im Rahmen der Vorhabenliste eine Kontaktmöglichkeit bekannt, unter der die für das Verfahren verantwortliche Person für Rückfragen erreichbar ist.

Rückmeldungen zum weiteren Umgang mit den Ergebnissen der Beteiligung sind nicht allgemein gehalten, sondern beziehen sich klar auf formulierte Kernbotschaften.

## UMGANG MIT KONFLIKTEN

Es gibt im Rahmen der Leitlinien klare Regeln für den Umgang mit Konflikten in Beteiligungsverfahren. Erklärtes Ziel der Beteiligung ist es, Konflikte sichtbar zu machen.

Nicht gelöste bzw. nicht lösbare Konflikte werden im Auswertungsbericht dokumentiert, damit sie zum Beispiel im Gemeinderat politisch gelöst werden können. Tatsächlich ist die Beteiligung in der Bearbeitung von Konflikten in der Regel erfolgreicher als der Gemeinderat.

Entscheidungsträger\*innen sind nicht verpflichtet, transparent über Kontakte und Gespräche mit Interessenvertretern zu berichten, die sie außerhalb des Partizipationsverfahrens zum gleichen Thema führen. Parallel Lobby-Gespräche werden in der Regel nicht öffentlich.

Bei der Fachstelle können sich Bürger\*innen über mangelnde Fairness, Ineffektivität oder Untätigkeit bei der Nutzung, Auswertung und Abwägung von Beteiligungsergebnissen beschweren. Alle Beschwerden werden behandelt und beantwortet.

## VERBINDLICHKEIT DER RECHENSCHAFT

Es gibt keine verbindliche Verpflichtung der Verwaltung auf das Prinzip *do or explain* (Also konkretes Feedback zur Umsetzung bzw. Nichtumsetzung der Beteiligungsergebnisse). Die Fachstelle berät mit diesem Ziel, kann die Umsetzung aber nicht erzwingen.

Die Abschlussberichte aller Beteiligungsverfahren sind langfristig öffentlich einsehbar.

Ein dezidierter „Wirkungsbericht“, in dem alle Partizipationsverfahren der letzten Jahre und ihre aktuell umgesetzten Maßnahmen aufgelistet werden, existiert bislang nicht. Es gibt auch keinen quantitativen Index als vergleichenden Überblick.

In Beschlussvorlagen des Gemeinderats werden die Beteiligungsergebnisse referenziert, die zu diesem Beschluss beigetragen haben.

## SICHERSTELLUNG VON GEMEINWOHLORIENTIERTEN ERGEBNISSEN

Die Kommune hat bislang keine übergreifenden Beschlüsse gefasst, mit denen Gemeinwohlinteressen ein klarer Vorrang eingeräumt wird und konträr wirkende Beteiligungsergebnisse grundsätzlich abgelehnt werden. In den Leitlinien kommt eine gewisse Gemeinwohlorientierung zum Ausdruck, ohne dass dieses Ziel explizit erwähnt wird.

Im Rahmen der Stakeholderanalyse wird nicht dezidiert geprüft, welche Akteure die Gemeinwohlinteressen vertreten können, in der Regel sind jedoch auch Stakeholder mit Gemeinwohlanpruch beteiligt.

Diskurse werden nicht so moderiert, dass die Frage nach einer gemeinwohlorientierten Lösung stets gestellt wird und erkennbare Priorität genießt.

Die Ergebnisse von Beteiligung werden nicht unabhängig auf ihre Gemeinwohlorientierung hin bewertet. Diese Bewertung ist kein Bestandteil der Berichterstattung sowie von auf der Grundlage der Beteiligung basierende Beschlussvorlagen.

## STÄRKUNG DER DEMOKRATIE

Es gibt umfangreiche dedizierte Angebote insbesondere an junge Menschen vor Erreichung des gesetzlichen Wahlalters. Die Kinder- und Jugendbeteiligung in der Kommune hat sich im Berichtszeitraum dynamisch entwickelt.

Es gibt außerhalb des Quartiersmanagements eher wenige Projekte und Maßnahmen, die spezifisch darauf hinwirken, dass klassische Nicht-Wähler\*innen ihre Interessen einbringen und Selbstwirksamkeit erleben. Sie werden jedoch dort gezielt angesprochen, wo ihre Interessen im Rahmen von Vorhaben tangiert werden.

Es gibt keine dedizierte Anlaufstelle und kostenfreie Beratung, in der die in Beteiligungsprozessen identifizierten Anliegen auch als Einwohnerantrag, Bürgerbegehren oder Bürgerentscheid weiterverfolgt werden können. Die Fachstelle leistet solche Beratung jedoch auf Anfrage gern.

Der mit umfangreichen Informationsrechten ausgestattete AK Bürgerbeteiligung begleitet die demokratische Entwicklung in der Kommune langfristig.

## QUALITÄT UND REGELMÄSSIGKEIT DER EVALUATION

Es findet regelmäßig alle zwei bis drei Jahre eine umfassende externe Evaluation der Beteiligungskultur statt.

Die externe Evaluation untersucht nicht nur einzelne Prozesse, sondern auch die gesamte Beteiligungskultur inklusive der relevanten Institutionen, Strukturen und Prozesse sowie der Relevanz der Ergebnisse.

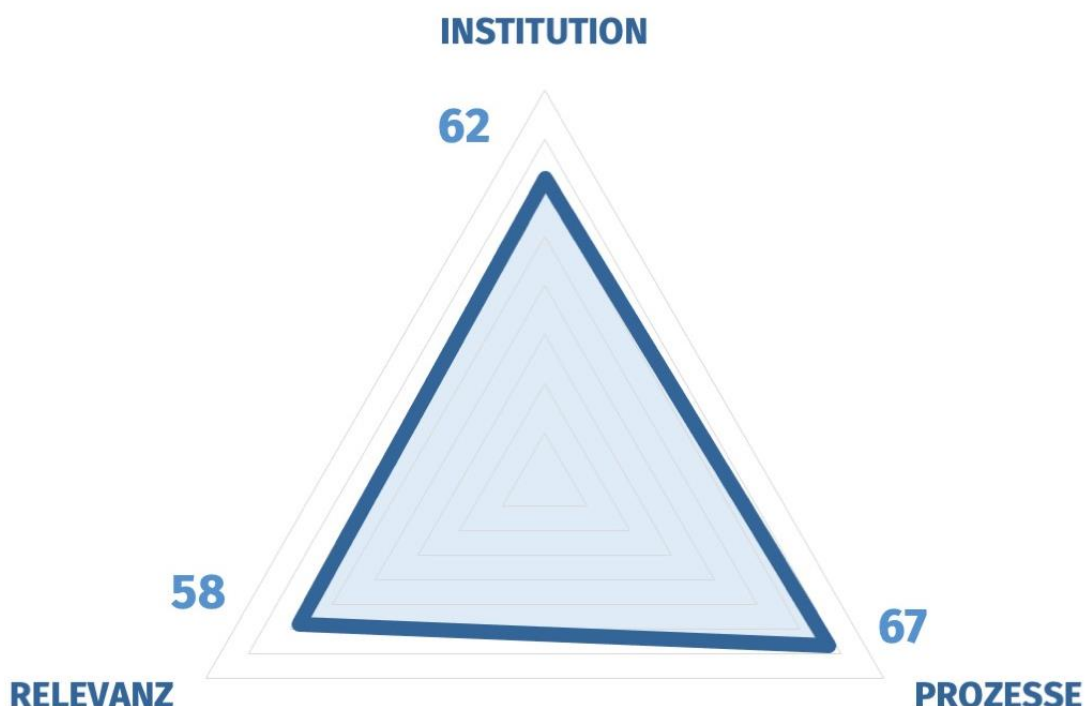
Die Evaluation verläuft entsprechend einem standardisierten Verfahren und produziert Ergebnisse, die eine Entwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg abbilden können.

Die Ergebnisse der Evaluation werden den Entscheidungsgremien und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Sie werden in den entscheidenden Gremien und in der Fachstelle diskutiert und es werden darauf basierende Vorschläge zur weiteren Verbesserung der Beteiligungskultur erarbeitet und beschlossen. Diese Beschlüsse werden als Bestandteil der Evaluationskultur verstanden.

## ZUSAMMENFASSUNG

Insgesamt realisiert die leitlinienbasierte Bürgerbeteiligung in Heidelberg die aktuellen Standards Guter Beteiligung und ist damit im bundesweiten Vergleich von überdurchschnittlicher Qualität.

Hervorzuheben ist die annähernd identische Qualität der Beteiligung aus allen drei Perspektiven.



Die allgemeine Prozessqualität ist dank der in den Leitlinien definierten Grundlagen und der langjährigen Beteiligungspraxis außergewöhnlich hoch. Die institutionellen Strukturen und Ressourcen sind ebenfalls als sehr gut zu bewerten. Auch die Relevanz der Beteiligungsergebnisse ist solide. Diese Perspektive fällt gegenüber den beiden anderen nur etwas ab, weil es zwar starke Prozesse zur Einspeisung der Ergebnisse in politische Entscheidungen gibt, allerdings die jeweilige Gemeinwohlrelevanz nicht gesondert sichergestellt wird.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg auch in der dritten Evaluationsperiode bewährt haben, sich die Beteiligungspraxis weitestgehend anhand dieser Leitlinien praktisch hochwertig darstellt und das Verbesserungspotential eher in diversen, kleineren Nachjustierungen besteht, die allerdings durchaus weiteres Qualitätspotential realisieren können.

Im Wesentlichen betreffen diese Nachjustierungen drei Handlungsfelder:

1. Die personelle, finanzielle und institutionelle Ausstattung der Fachstelle für Beteiligung ist verbesserungsfähig.
2. Die Gemeinwohlorientierung der Beteiligungsergebnisse wird nicht systematisch thematisiert.
3. Die starke strukturelle Koppelung von Beteiligungsangeboten an die Vorhabenliste lässt wenig Spielraum für Beteiligung zu wichtigen, aber nicht einzelnen Vorhaben zuzuordnenden Themen mit hohem Beteiligungspotential zu.

Die im folgenden formulierten Empfehlungen beziehen sich überwiegend auf diese drei lokalisierten Bereiche.

# EMPFEHLUNGEN

Es besteht kein Bedarf, die Leitlinien grundsätzlich zu überarbeiten. Gleichwohl gibt es einige Handlungsfelder, in denen – mit unterschiedlichem Mitteleinsatz und Wirkungspotential – Qualitätsverbesserungen erzielt werden können.

Wir teilen diese im Folgenden in drei Kategorien ein: Primäre Maßnahmen hätten die potentiell höchste Qualitätswirkung. Sekundäre Maßnahmen werden empfohlen, jedoch als „nicht kritisch“ angesehen. Optionale Maßnahmen könnten sich positiv auf die Beteiligungskultur auswirken, diese Wirkung ist jedoch weder sicher, noch potentiell wirkungsmächtig.

Keine der vorgeschlagenen Maßnahmen muss zwingend durch eine Leitlinienreform definiert werden.

## PRIMÄRE MASSNAHMEN

- Eine bessere personelle und finanzielle Ausstattung der Fachstelle wäre hilfreich, um die Gesamtkoordination und die transparente Dokumentation der Beteiligung in Heidelberg zu stärken. Angemessen für eine Kommune dieser Größenordnung wären ca. 6 Planstellen. Damit verbunden wären folgende Aufgabenpräzisierungen – bzw. Erweiterungen:
  - Die Erarbeitung eines kompakten jährlichen öffentlichen Beteiligungsberichtes mit Wirkungsanalyse (Was hat Beteiligung bewirkt?).
  - Ein Interventionsrecht der Fachstelle, wenn diese beteiligungsrelevante Vorhaben in der Vorhabenliste identifiziert, zu denen keine oder nicht ausreichende Beteiligung vorgesehen ist. Hierzu muss sie Informationen über geplante Vorhaben vor deren Veröffentlichung in der Vorhabenliste erhalten.
  - Eine Verbesserung der Möglichkeit, eigenständige Beteiligung dort zu realisieren, wo aus inhaltlichen oder organisatorischen Gründen keine Beteiligung durch ein zuständiges Fachamt sinnvoll ist.
- Die Gemeinwohlorientierung bzw. -priorität der Ergebnisse von Beteiligungsprozessen sollte sichergestellt werden. Dies kann über entsprechende Vorgaben an die Moderation, die Auswahl von Stakeholdern, Beschlüsse des Gemeinderats und/oder eine Anpassung der Leitlinien erfolgen. Letztlich spielt für die Bewertung der Ergebnisse immer auch die Frage eine Rolle, mit welchem Ressourcenaufwand für welche Teile der Bevölkerung welcher Mehrwert generiert wird.

## SEKUNDÄRE MASSNAHMEN

- Wir empfehlen die Integration einer Benachrichtigungsoption im Kontext der Vorhabenliste, die eine automatische Benachrichtigung von Interessierten an bestimmten Themen und/oder stadtteilbezogenen Vorhaben ermöglicht.



- Eine standardisierte Stakeholder-Analyse im Vorfeld von Beteiligungsvorhaben sollte etabliert werden. In diesem Rahmen sollte auch dezidiert erwogen werden, ob und durch welche Stakeholder gezielt eine Gemeinwohlorientierung des Prozesses gestärkt werden kann.
- Im Rahmen des bereits angeregten öffentlichen Beteiligungsberichtes sollte erkennbar (ggf. quantifiziert) dokumentiert werden, wie hoch der Anteil der berücksichtigten Anregungen aus der Bürgerbeteiligung bei der tatsächlichen Umsetzung von Vorhaben ist.
- Eine zentrale Ermittlung der kommunalen Ausgaben für Beteiligung, aufbereitet als standardisierte Kennzahl (Euro/Einwohner) verbessert die Transparenz und unterstützt effizienzorientierte Arbeit und Berichterstattung.

#### OPTIONALE MASSNAHMEN

- Es könnte über gezielte Beteiligungs-Projekte und Maßnahmen nachgedacht werden, die spezifisch darauf hinwirken, dass klassische Nicht-Wähler\*innen ihre Interessen einbringen können und Selbstwirksamkeit erleben.
- Eine zentrale Anlaufstelle (ggf. online) für spontanes Feedback der Bürger\*innen zu Angeboten der Bürgerbeteiligung könnte als permanentes Evaluationstool das Qualitätsmanagement unterstützen.
- Stellenausschreibungen für Fach- und Planungsaufgaben sollten in ihrem veröffentlichten Anforderungsprofil eine angemessene Qualifikation und Erfahrung im Bereich Partizipation grundsätzlich explizit erwähnen.

# ANLAGE: INDIKATOREN

Die folgende Tabelle gibt die quantitative Auswertung der 84 betrachteten Indikatoren wieder. Pro Indikator können maximal 3 Punkte vergeben werden. Dies führt rechnerisch pro Bereich zu maximal 12 Punkten, pro Perspektive zu maximal 84 Punkten und in der Gesamtwertung zu maximal 252 Punkten.

Angelegt wurde dabei folgendes Bewertungsraster:

- **0 Punkte:** Zu diesem Indikator konnte keine Umsetzung nachgewiesen werden.
- **1 Punkt:** Der Indikator ist belegt, es gibt aber noch deutlichen Spielraum nach oben.
- **2 Punkte:** Der Indikator ist zufriedenstellend belegt. Verbesserungspotential ist vorhanden.
- **3 Punkte:** Der Indikator ist erschöpfend belegt. Es konnte kein Verbesserungspotential mehr ermittelt werden.

Das Indikatorensystem wurde so angelegt, dass auch zukünftige Weiterentwicklungen bezüglich der Qualität von Bürgerbeteiligung abgebildet werden können. Die Maximalpunktzahl ist deshalb nur ein theoretisch erzielbarer Wert. Bereits eine Wertung von 2 Punkten entspricht weitgehend den aktuell anerkannten Kriterien Guter Beteiligung. Daraus ergibt sich folgende Einschätzung für die Gesamtpunktzahl:

- **0 bis 80 Punkte:** Die Beteiligungskultur ist nur rudimentär entwickelt. Erhebliche Faktoren sind nicht oder nur mangelhaft erkennbar. Insgesamt kann mit vergleichbar geringem Aufwand eine deutliche Verbesserung der Beteiligungsqualität erreicht werden.
- **80 bis 120 Punkte:** Eine Beteiligungskultur ist erkennbar. Die Kommune ist bemüht, Gute Beteiligung zu realisieren. Zumindest in Teilbereichen sind jedoch noch weitere Anstrengungen erforderlich.
- **120 bis 160 Punkte:** In der Kommune existiert eine etablierte Beteiligungskultur, die weitgehend den Standards Guter Beteiligung entspricht. Weitere Verbesserungen sind möglich, insbesondere wird eine Konzentration auf die jeweils schwächste Perspektive empfohlen.
- **160 bis 200 Punkte:** Die Beteiligung in der Kommune realisiert die aktuellen Standards Guter Beteiligung. Sie ist von überdurchschnittlicher Qualität. In einzelnen Bereichen können Verbesserungspotentiale lokalisiert werden.
- **Über 200 Punkte:** Die Beteiligungskultur in der Kommune übertrifft die aktuellen Standards Guter Beteiligung und hat nur noch geringes Verbesserungspotential – bei dem jeweils eine genaue Betrachtung von Aufwand und Ertrag geprüft werden sollte.

# BEWERTUNGSTABELLE

<b>Gesamtsumme</b>	<b>187</b>
<b>1. Institution</b>	<b>62</b>
<b>1.1. Aufbau</b>	<b>9</b>
1.1.1. Interne Transparenz	3
1.1.2. Interne Feedback-Kultur	2
1.1.3. Informelle Kooperation	2
1.1.4. Institutionelle Kooperation	2
<b>1.2. Führung</b>	<b>9</b>
1.2.1. Regelmäßiger Bestandteil der Entscheidungsprozesse	2
1.2.2. Regelmäßige Gesamtbewertung	2
1.2.3. Fachkompetenz institutionell	3
1.2.4. Fachkompetenz in den Fraktionen	2
<b>1.3. Finanzen</b>	<b>8</b>
1.3.1. Definierter Projektkostenanteil	2
1.3.2. Transparenz	1
1.3.3. Allgemeine Ausstattung	3
1.3.4. Spezifische Finanzierung	2
<b>1.4. Qualifikation</b>	<b>8</b>
1.4.1. Interne Entwicklung	3
1.4.2. Personalentwicklung	2
1.4.3. Kompetenzerhalt bei Outsourcing	2
1.4.4. Nachwuchsförderung	1
<b>1.5. Frühzeitigkeit</b>	<b>8</b>
1.5.1. Grundlegende Klärung	3
1.5.2. Rechtzeitige Einmischung	1
1.5.3. Anlassbezogene Benachrichtigung	2
1.5.4. Regelmäßiger Bestandteil der Entscheidungsprozesse	2
<b>1.6. Reichweite</b>	<b>10</b>
1.6.1. Transparenz bei Standardverfahren	1
1.6.2. Transparenz bei Sonderprojekten	3
1.6.3. Kooperative Ausarbeitung	3
1.6.4. Weitergabe in Gemeindevertretung	3
<b>1.7. Kultur</b>	<b>10</b>
1.7.1. Fachstelle für Partizipation	2
1.7.2. Netzwerke	3
1.7.3. Personalpolitik	2
1.7.4. Einzelprojekte bilden langfristige Prozesse	3

<b>2. Prozesse</b>	<b>67</b>
<b>2.1. Beteiligte</b>	<b>9</b>
2.1.1. Interessenanalyse	3
2.1.2. Aufmerksamkeit	2
2.1.3. Teilnehmergewinning	2
2.1.4. Teilnehmererneuerung	2
<b>2.2. Ziele</b>	<b>11</b>
2.2.1. Verständlichkeit	2
2.2.2. Beteiligungsscoping	3
2.2.3. Zielerreichung	3
2.2.4. Einklang mit anderen Projekten	3
<b>2.3. Methoden</b>	<b>12</b>
2.3.1. Methodenauswahl	3
2.3.2. Innovation bei Standardverfahren	3
2.3.3. Vielfalt und Standardisierung	3
2.3.4. Anwendung	3
<b>2.4. Empfänger</b>	<b>10</b>
2.4.1. Verantwortlichkeit	2
2.4.2. Nutzbare Dokumentation	3
2.4.3. Persönlicher Eindruck	3
2.4.4. Vermeiden von Vorfestlegungen	2
<b>2.5. Information</b>	<b>8</b>
2.5.1. Aufbereitung	2
2.5.2. Differenzierte Inhalte	2
2.5.3. Differenzierte Kanäle	2
2.5.4. Ressourcen für Aufnahme und Bewertung	2
<b>2.6. Qualität</b>	<b>10</b>
2.6.1. Thematisches Spektrum	3
2.6.2. Meinungsbildung	3
2.6.3. Differenzierte Auswertung	2
2.6.4. Anschlussfähigkeit	2
<b>2.7. Rollen</b>	<b>7</b>
2.7.1. Neutralität der Stakeholderanalyse	2
2.7.2. Rollenvielfalt	1
2.7.3. Moderation und Prozessbegleitung	2
2.7.4. Allparteilichkeit	2

3. Relevanz	58
<b>3.1. Rezeption</b>	<b>9</b>
3.1.1. Berichterstattung	3
3.1.2. Persönlicher Austausch	2
3.1.3. Effiziente Informationswege	3
3.1.4. Sichtbarkeit der Fachstelle	1
<b>3.2. Rückmeldung</b>	<b>11</b>
3.2.1. Vereinbarung	2
3.2.2. Zustandsanzeige	3
3.2.3. Erreichbarkeit	3
3.2.4. Granularität	3
<b>3.3. Konfliktbearbeitung</b>	<b>8</b>
3.3.1. Regeln für den Umgang	3
3.3.2. Übergabe	3
3.3.3. Lobbytransparenz	0
3.3.4. Anlaufstelle	2
<b>3.4. Rechenschaft</b>	<b>8</b>
3.4.1. Selbstverpflichtung	2
3.4.2. Langfristige Transparenz	3
3.4.3. Wirkungsbericht	0
3.4.4. Credits	3
<b>3.5. Gemeinwohl</b>	<b>2</b>
3.5.1. Vorrang für Gemeinwohlinteressen	1
3.5.2. Stakeholder der Gemeinwohlinteressen	1
3.5.3. Diskursorientierung	0
3.5.4. Gemeinwohlorientierte Bewertung	0
<b>3.6. Demokratie</b>	<b>9</b>
3.6.1. Noch-nicht-Wähler	3
3.6.2. Nicht-Wähler	1
3.6.3. Direkte Demokratie	2
3.6.4. Langfristige Entwicklung	3
<b>3.7. Evaluation</b>	<b>11</b>
3.7.1. Regelmäßigkeit	3
3.7.2. Tiefe	3
3.7.3. Standardisierung	3
3.7.4. Relevanz	2

# ANLAGE: VERZEICHNIS DER ZUR EVALUATION HERANGEZOGENEN DOKUMENTE

Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg  
Protokolle des AK-Bürgerbeteiligung 2018-2021  
Informationen zum geplanten Sanierungsgebiet Wieblingen  
Entwicklung der Leitlinien im Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern (online)  
Digitale Vorhabenliste der Stadt Heidelberg (online)  
Leitbild für Führungskräfte als Baustein einer nachhaltigen Personalentwicklung (online)  
Stadt Heidelberg - Jahresabschluss mit Rechenschaftsbericht 2019 (online)  
Stadt Heidelberg - Jahresabschluss mit Rechenschaftsbericht 2020 (online)  
Bürgerbeteiligung Heidelberg – Fragebogen für Teilnehmerinnen und Teilnehmer  
Bürgerbeteiligung Heidelberg – Fragebogen für die Moderation  
Arbeitshilfe für Mitarbeitende der Fachämter: Ein Bürgerbeteiligungsverfahren nach den Heidelberger „Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung“ vorbereiten und durchführen  
Typische Stellenausschreibungen der Fachämter für Stellen mit Planungs- und/oder Beteiligungsbezug (online)  
Koordinationsbeirat Masterplan INF/Neckarbogen – Protokolle  
Beteiligungsprozess zur Neuaufstellung des Verkehrsentwicklungsplans 2035 Gesprächsnotizen zu den Sitzungen der prozessbegleitenden Arbeitsgruppe  
Schulcampus Mitte Protokoll der Vorabstimmung Beteiligungskonzept  
Bürgerbeteiligung zum STEK 2035 – Gesprächsnotizen  
Onlineinformationen Zur Beteiligung Masterplan Im Neuenheimer Feld  
Einladung Bürgerbeteiligung Betriebshof Bergheim  
Einladung Jugendbeteiligung: Erforsche deinen Stadtteil! Unterwegs im westlichen Bergheim  
Einladung Studierende Masterplan Neuenheimer Feld  
Einladung Uni-Beschäftigte Masterplan Neuenheimer Feld  
Einladung: Hey Heidelberg, Deine Ideen, Deine Stadt – Netzwerktreffen Jugendbeteiligung  
Einladung: Ideenworkshop „Deine Ideen für den Schulcampus Mitte“  
Webseite: Masterplan im Neuenheimer Feld  
Zeitstrahl Patrick-Henry-Village – Meilensteine der Entwicklung (online)  
Zeitplan Beteiligung Verkehrsberuhigte Bereiche  
Projektdokumentation Kinder- und Jugendbeteiligung (online)  
Ergebnisdokumentation PHV-Mitsprechen  
Beschlussvorlage: Patrick-Henry-Village Dynamischer Masterplan  
Auswertung Bürgerdialog „Einzelhandelskonzept für Heidelberg“  
Beschlussvorlage: Einzelhandelskonzept für Heidelberg  
Dokumentation: DER ANDERE PARK 2. Planungswerkstatt  
Darstellung Masterplanprozess und Öffentlichkeitsbeteiligung im Planungsatelier  
Ablaufkonzept und Protokoll: Planungsatelier, Werkstatt 1, Öffentliche Veranstaltung am 17.10.2018

# KONTAKT

Berlin Institut für Partizipation | bipar

Haus der Demokratie  
Greifswalder Straße 4  
10405 Berlin

T 030 120 826 13

M [evaluationen@bipar.de](mailto:evaluationen@bipar.de)