



Oberösterreichischer Umweltkongress 2023

# WIR KÖNNEN AUCH ANDERS!

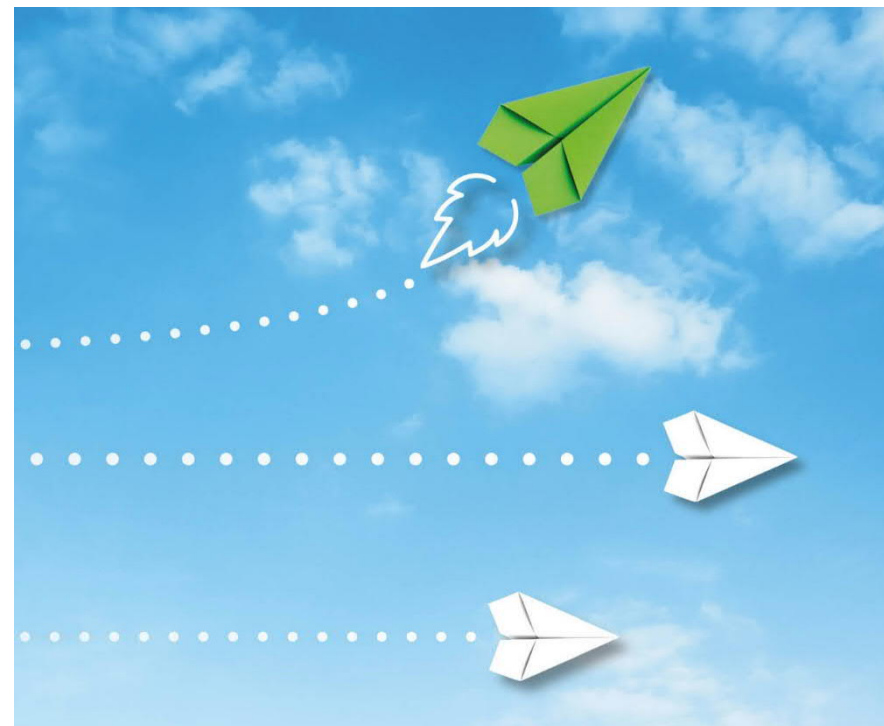
## Unser Aufbruch vom Reden ins Tun

Dienstag, 26. September 2023

Session 1: Bereit für den Wandel?  
Die Bedeutung demokratischer Meinungsbildung  
für die sozial-ökologische Transformation

Impuls:  
Die Bedeutung demokratischer Meinungsbildung  
für die sozial-ökologische Transformation  
LOSland – Zukunft vor Ort gestalten

Referent:  
Robert Pakleppa  
Berater für Politik & Verwaltung, Kommunal- &  
Landesbehörden und NGOs, Prozessbegleiter  
und Beteiligungsexperte, Lindau



Quellen: ©M.AKA ©lovelyday12 - stock.adobe.com





# Bereit für den Wandel?

Die Bedeutung demokratischer  
Meinungsbildung für die  
sozial-ökologische Transformation

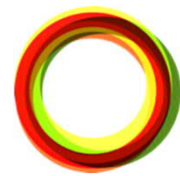
Erfahrungen aus der Beteiligungs-Praxis  
mit Robert Pakleppa





Wer bin ich *und*  
wo erlebe ich gelingende  
Schritte zu einer  
sozial-ökologischen  
Transformation?

*2 X 2 Minuten*





Demokratische  
Meinungsbildung für mich ...  
... heißt die **Perspektive aller  
anderen** zu hören und  
verstehen zu wollen um **für  
das gemeinsame Ziel die  
aktuell best mögliche Lösung  
für alle** (er)finden zu  
können.



Demokratische  
Meinungsbildung für mich ...

das gemeinsame Ziel

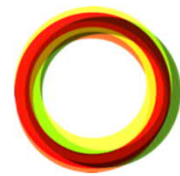


# Sozial-ökologische Transformation?

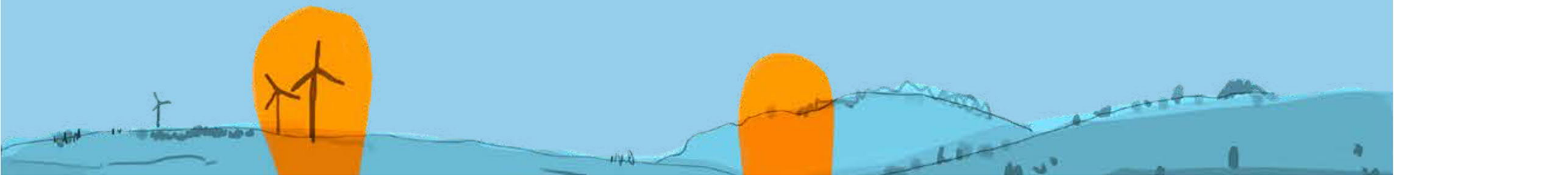
Die sozial-ökologische Transformation ist eine Antwort auf die drängenden Herausforderungen wie den Klimawandel, die Ressourcenknappheit und soziale Ungleichheiten und zielt darauf ab, eine nachhaltigere und gerechtere Gesellschaft zu schaffen. Es ist ein komplexer, interdisziplinärer Ansatz, der die Zusammenarbeit zwischen Regierungen, Unternehmen, Gemeinschaften und der Zivilgesellschaft erfordert

(Quelle: ChatGPT)





# Praxiserleben







Bewusstseinsbasierte systemische Veränderung und Demokratie

## Demokratische Systeme

- basieren auf Mehrheiten und legitimieren in 4-6 Jahres-Zyklen ihre Entscheidungs- und Gestaltungsmacht, indem sie solche Wählermehrheiten erzeugen.
- Die Unterscheidung und Unterscheidbarkeit der Akteure und Gruppierungen ist deshalb ein existentielles Bedürfnis des Systems, die Debatte eines ihrer vielen Rituale: der „Wortstreit“ in der „Auseinanderschlagung“ der Argumente

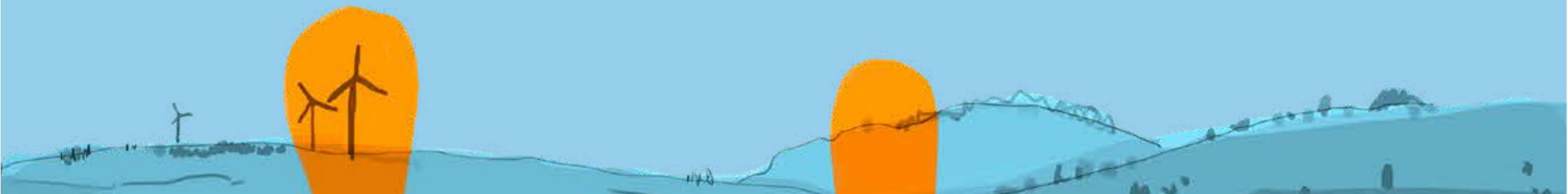




Bewusstseinsbasierte systemische Veränderung und Demokratie

Und die anderen...

- Den Mehrheiten stehen immer Minderheiten gegenüber.
- In anstehenden oder angekündigten weitreichenden Veränderungsprozessen fühlen sich Minderheiten real oder gefühlt in ihrer persönlichen oder gemeinsamen Freiheit eingeschränkt oder bedroht.





## Es fehlt (nicht selten) ...

- das gemeinsame Ziel: das Bild einer guten gemeinsamen Zukunft
- die Erkenntnis, nur gemeinsam dort hin zu kommen
- der Wille einander zuzuhören und Unterschiede als wesentlich für die gemeinsame Lösung (an) zu erkennen
- das Wissen um und die Erfahrung mit der Gestaltung qualitativer Begegnungen, die solches zuhören möglich machen





# Gleichzeitig steckt ...

in den demokratischen Systemen und Verwaltungen

- ein hoher Erfüllungs- und Handlungsdruck
- eine über Jahrzehnte geübte Muster- und Entscheidungslogik, die der Komplexität der Aufgaben und dem Tempo der Veränderung nicht gerecht werden kann
- der große Wunsch es richtig zu machen und eine hohe Einsatzbereitschaft in Haupt- und Ehrenamt
- die Angst, vor noch mehr Information, noch mehr Anspruch, noch mehr Überlastung, wenn jetzt auch noch alle mitreden dürfen



# Ein bisschen Theorie



# Bewusstseinsbasierte systemische Veränderung



Vier fundamentale Regeln nach C.O.Scharmer (MIT)

- Du kannst ein System nur verstehen, wenn du ein **aktiver Teil** seines Entwicklungs- und Veränderungsprozesses wirst. (Kurt Lewin)
- Du kannst ein System nur verändern, wenn du das **Bewusstsein der Menschen** innerhalb des Systems verstehst und ihre Entwicklung und Veränderung ermöglichst: die Annahmen, Denkweisen, Bedürfnisse und Handlungsmuster.

# Bewusstseinsbasierte systemische Veränderung



Vier fundamentale Regeln nach C.O.Scharmer (MIT)

- Du kannst das Bewusstsein der Menschen nur transformieren, wenn du Räume schaffst, in denen das System sich selber und die Menschen darin **sich selber sehen** und spüren können und ihre **Wirksamkeit in Wechselwirkung mit dem System wahrnehmen**.
- Die Transformation von Systemen gelingt nur, wenn du die **zukünftigen Potentiale** des Systems **erspürst** und aus der Verbindung zu diesem Potential **in der Gegenwart handelst**.



# Demokratische Meinungsbildung bedeutet für deshalb mich ...

- weit mehr als eine Information im Gemeindeblatt, der Aushang am Rathaus oder die Infoveranstaltung ...





# Demokratische Meinungsbildung bedeutet für mich ...

- sich auf die Suche nach einer größtmöglichen gemeinsamen Lösung für das gemeinsame Ziel zu machen - sich also eine *gemeinsame* Meinung zu bilden, die die Gemeinschaft pflegt anstatt die Unterschiede durch Mehrheiten zu beton(ier)en.
- deshalb in Transformationsprozessen immer wieder zu schärfen, wenn es wann zur Meinungsbildung braucht und wer sich noch eine Meinung bilden muss.
- anzuerkennen, dass nie alle einer Meinung sein werden, dass es aber wichtig ist, den Standpunkt der Minderheit(en) in der Lösung mitzudenken.





# Demokratische Meinungsbildung bedeutet für mich ...

- einen klaren Rahmen - „Beteiligungsrahmen“ zu definieren, zu dem eine gemeinsame Meinung gebildet werden soll, gefragt und zu dem deshalb die individuelle Meinung gefragt ist - nicht alles ist gemeinschaftlich verhandelbar.
- von Beginn an sicher zu stellen, dass die gebildete Meinung auch zählt: wie die Ergebnisse der Meinungsbildung in die Entscheidung einfließen, muss von Beginn an geklärt sein.





# Demokratische Meinungsbildung bedeutet für mich ...

- transparent mit dem zu sein, was die Absicht ist
- für alle sichtbar zu machen, was entsteht *und*
- innerhalb des gegebenen Rahmens ehrlich offen zu sein für das Ergebnis, damit Lösungen und eine gemeinsame Meinung überhaupt „emergent“ entstehen können.
- und deshalb mit Politik und Verwaltung einen vorbereitenden wie auch einen nachbereitenden Prozess zu planen und zu ermöglichen - sonst entfaltet es keine Wirksamkeit sondern bleibt bestensfalls „Beteiligungs-Event“.





# Demokratische Meinungsbildung bedeutet für mich ...

- dafür zu sorgen, dass alle (möglichst viele) Gruppen, Sichtweisen gehört werden und einander hören und dafür ernsthaft Rahmen und Ressourcen bereit zu stellen.
- Prozesse, Räume und Zeiten zu organisieren, in denen sich alle Beteiligten sicher fühlen:
  - in ihrer Integrität gewahrt,
  - in ihrer Rolle und Erfahrung anerkannt,
  - in ihrem Wunsch an der Lösung mit zu arbeiten ernst genommen.



# Demokratische Meinungsbildung bedeutet für mich ...

- Begegnung so zu gestalten, dass alle sich einander als Menschen erkennen und Unterschiedlichkeit als Bereicherung erfahren können - was weiter wirkt, noch weit über die Meinungsbildung hinaus.
- anzuerkennen und zu planen, dass dies im ersten Moment alles Mehrarbeiten bedeutet, die jemand tun muss - nicht einfach noch obendrauf. Sie lässt sich vor allem durch Wiederholung reduzieren und dadurch, dass die Systeme insgesamt auf diesem Weg auch in Komplexität handlungsfähiger werden und bleiben.





# Demokratische Meinungsbildung für die sozial- ökologische Transformation bedeutet für mich deshalb ...

- das demokratische System menschlicher weiter zu entwickeln und Menschen zu ermutigen, dies zu tun,
- den Entscheider\*innen immer wieder den Raum zu geben, sich selbst und die Menschen und ihre gemeinsamen Bedürfnisse zu erkennen und zu verstehen,
- Prozesse zu organisieren, in denen die Menschen sich erkennen, einander lernend begegnen und ehrlich miteinander wirksam werden können,
- und das gemeinsame Ziel, die gute gemeinsame Zukunft zu (er)kennen und wenn es keines gibt, genau da anzufangen und das Ziel für eine gemeinsame Zukunft miteinander zu definieren - vor allem kommunal und regional aber auch landesweit.

# LOS Land

Zukunft vor Ort gestalten



[www.losland.org](http://www.losland.org)

## Ein Praxis-Beispiel





# LOS Land

Zukunft vor Ort gestalten

## Ziele des Modellprojekts

- Passgenaue & wirkungsvolle Beteiligungsprozesse in 10 Kommunen in ganz Deutschland ermöglichen
- Rahmenbedingungen für kommunale Bürgerbeteiligung verbessern

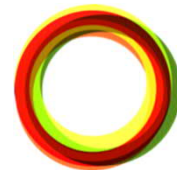
## Was LOSLAND mitbringt:

- Prozessbegleitung und Beratung
- Professionelle Moderatoren
- Möglichkeit zur Online-Beteiligung
- Aktive Öffentlichkeitsarbeit auf [www.losland.org](http://www.losland.org)



[www.losland.org](http://www.losland.org)





LOSLAND

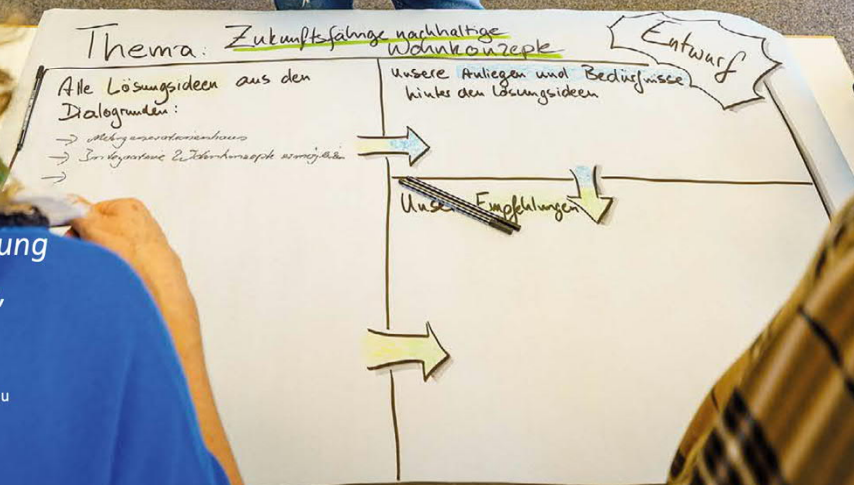
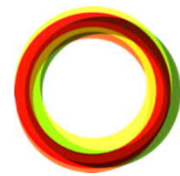
## Zukunft vor Ort gestalten

Ein deutschlandweites Modellprojekt  
zu kommunaler Bürgerbeteiligung

Erfahrungen - Reflexionen - Handlungsempfehlungen



Die zehn LOSLAND Kommunen



„Für mich bedeutet Bürgerbeteiligung ein gemeinsames Lernen von allen, die beteiligt sind.“

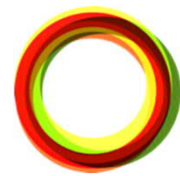
Alexandra Abbrederis Simpson, Beteiligungsbeauftragte Stadt Lindau



### Losverfahren und aufsuchende Beteiligung

Die Teilnehmenden von Bürgerräten werden per Losverfahren ausgewählt. Ob in einem einfachen Verwaltungsakt oder in einer Zeremonie wie hier in Lindau werden aus den Einwohnermelderegistern mehrere hundert Bürgerinnen und Bürger gelost. An sie wird eine Einladung zur Teilnahme am Bürgerrat verschickt. Ein ganz besonderer Brief für viele: Gerade für Menschen, die bisher noch keine oder nur selten politische Teilhabe erfahren haben, ist dieser Moment einer, der vieles verändert.

Im Anschluss an das Losverfahren führen manche Kommunen noch eine aufsuchende Ansprache der eingeladenen Bürgerinnen und Bürger durch. Sie sprechen mit den gelosten Bürgerinnen und Bürgern an der Haustür über Fragen, Zweifel und die Relevanz ihrer Stimme.



### Kinderbeteiligung – auf dem Weg zu mehr Enkeltauglichkeit

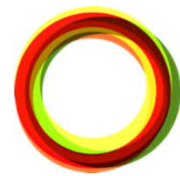
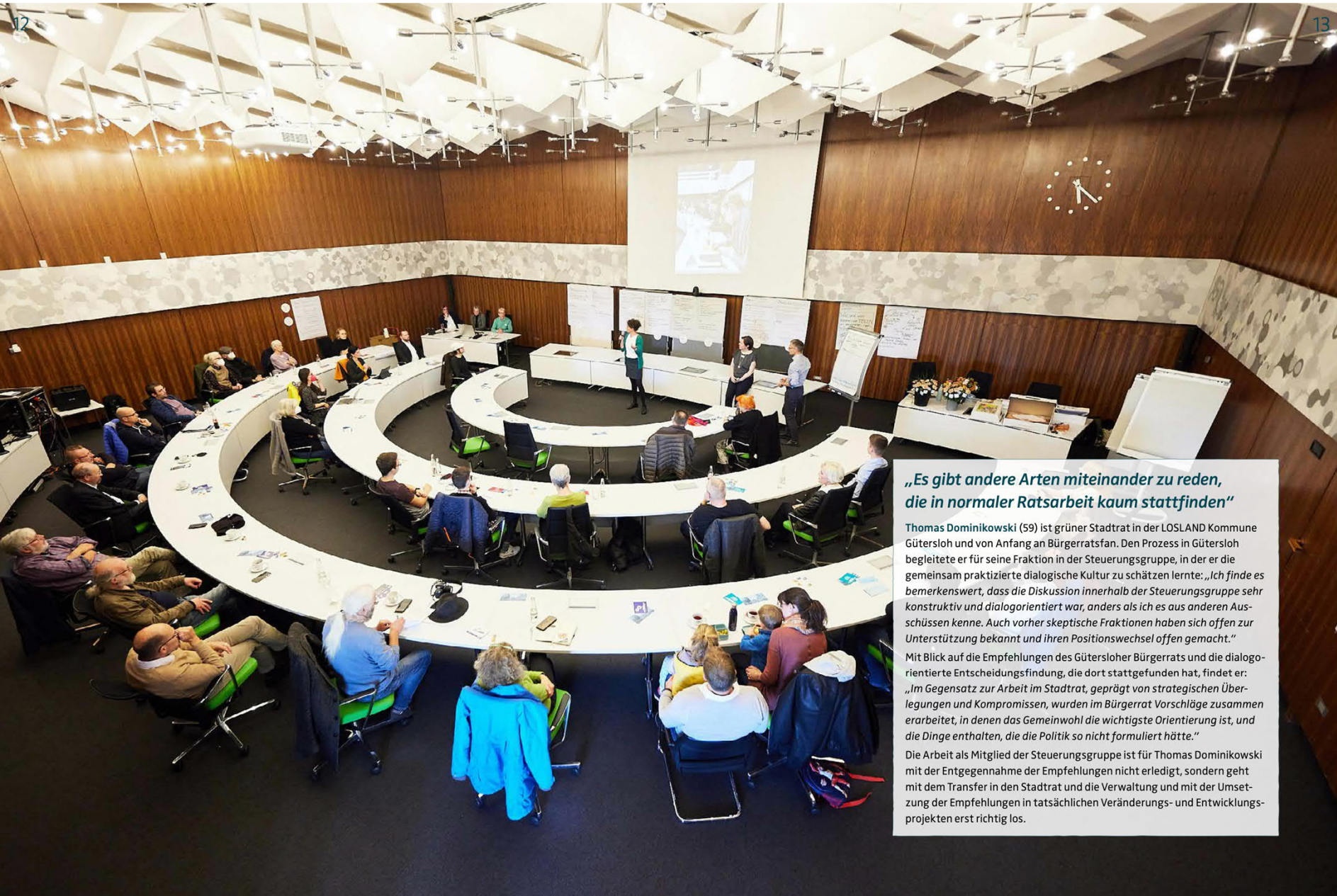
Passend zur Fragestellung des Bürgerrats hat es im Flecken Ottersberg eine Kinderbeteiligung gegeben. Zu der Frage „Wie kann es gelingen, dass sich Kinder, junge Erwachsene und ältere Menschen auch in Zukunft in Ottersberg wohlfühlen?“ haben 17 Schülerinnen und Schüler einer vierten Klasse in einer Zukunftswerkstatt kreative Ideen gesammelt, Pläne geschmiedet und Modelle gebaut: Modelle für eine enkeltaugliche Zukunft. Als vermutlich erste Gemeinde in Deutschland hat Ottersberg damit Kinder in ein Bürgerratsverfahren einbezogen.

Die Antworten der Kinder haben Bürgermeister Tim Willy Weber beeindruckt: „Die Kinder waren bei ihren Empfehlungen hinsichtlich der Fragestellung Jung und Alt in Ottersberg konkreter als die Erwachsenen.“ Bei der öffentlichen Präsentation im Zukunftsforum spiegelte er den Kindern, wie wichtig ihre Sicht auf ein gutes Leben mit allen Generationen in Ottersberg ist und hielt fest, dass er die Methode wiederholen würde.

Auch der Klassenlehrerin hat es gefallen: „Als Sachunterrichtslehrerin war für mich besonders, dass die Kinder ganz real erfahren durften, dass ihre Wünsche und Gestaltungsvorschläge von einer breiten Öffentlichkeit wahrgenommen und anerkannt wurden. Diese Erfahrung können Grundschulkinder sonst nur sehr bedingt machen. Insofern war die Beteiligung am Bürgerrat für die Kinder ein einzigartiges Beispiel für echte Partizipation und hat einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen.“

Der Flecken Ottersberg ist eine von zehn LOSLAND Kommunen, in denen geloste Zukunftsräte Empfehlungen zur Gestaltung einer enkeltauglichen Zukunft ihres Ortes erarbeitet haben.





**„Es gibt andere Arten miteinander zu reden,  
die in normaler Ratsarbeit kaum stattfinden“**

Thomas Dominikowski (59) ist grüner Stadtrat in der LOSLAND Kommune Gütersloh und von Anfang an Bürgerratsfan. Den Prozess in Gütersloh begleitete er für seine Fraktion in der Steuerungsgruppe, in der er die gemeinsam praktizierte dialogische Kultur zu schätzen lernte: „Ich finde es bemerkenswert, dass die Diskussion innerhalb der Steuerungsgruppe sehr konstruktiv und dialogorientiert war, anders als ich es aus anderen Ausschüssen kenne. Auch vorher skeptische Fraktionen haben sich offen zur Unterstützung bekannt und ihren Positionswechsel offen gemacht.“

Mit Blick auf die Empfehlungen des Gütersloher Bürgerrats und die dialogorientierte Entscheidungsfindung, die dort stattgefunden hat, findet er: „Im Gegensatz zur Arbeit im Stadtrat, geprägt von strategischen Überlegungen und Kompromissen, wurden im Bürgerrat Vorschläge zusammen erarbeitet, in denen das Gemeinwohl die wichtigste Orientierung ist, und die Dinge enthalten, die die Politik so nicht formuliert hätte.“

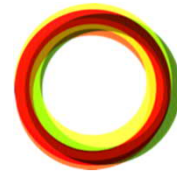
Die Arbeit als Mitglied der Steuerungsgruppe ist für Thomas Dominikowski mit der Entgegennahme der Empfehlungen nicht erledigt, sondern geht mit dem Transfer in den Stadtrat und die Verwaltung und mit der Umsetzung der Empfehlungen in tatsächlichen Veränderungs- und Entwicklungsprojekten erst richtig los.



**Planung eines LOSLAND Prozesses**

Der LOSLAND Prozess umfasst die Planungsphase, den Zukunftsrat, das Zukunftsforum und den Transfer. In vielen Kommunen wurden die Phasen um weitere Veranstaltungen oder Prozessschritte ergänzt, wie zum Beispiel um einen Dorfspaziergang, Online-Beteiligung, einen Stadtrat-Workshop und einiges mehr. Wie entsteht aber das genaue Prozessdesign vor Ort?

LOSLAND hat die Beteiligungsprozesse in den Kommunen von Beginn an und bis zum Ende beraten und begleitet. Es sollte sichergestellt werden, dass der Beteiligungsprozess in der Umsetzung und in der Wirkung ein Erfolg ist. Erfolgsrezept war aber nicht ein Standardmodell, sondern die offene Herangehensweise an jede Kommune, die Anknüpfung an das lokale Wissen und an die besten Ideen vor Ort. Kokreation!

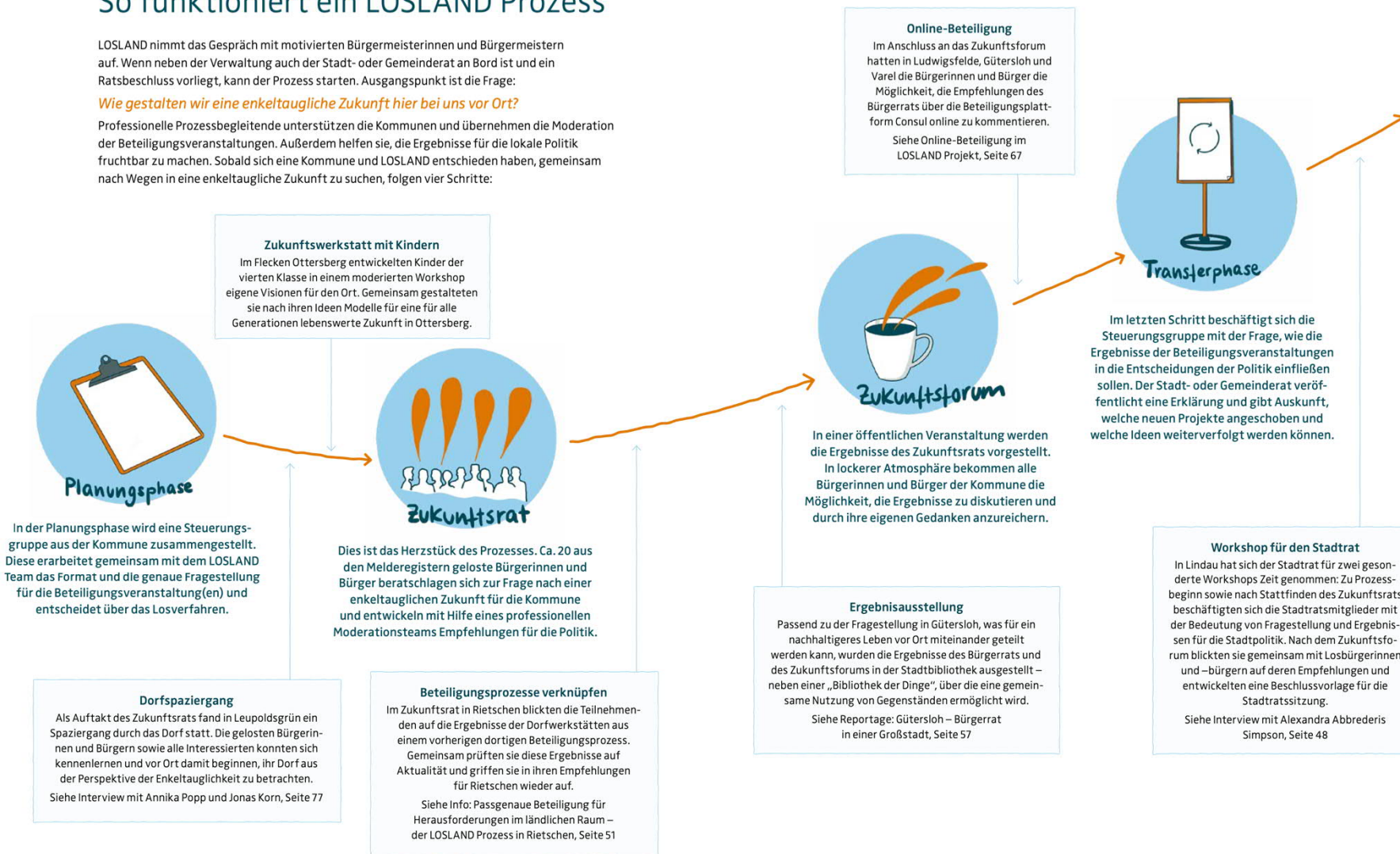


## So funktioniert ein LOSLAND Prozess

LOSLAND nimmt das Gespräch mit motivierten Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern auf. Wenn neben der Verwaltung auch der Stadt- oder Gemeinderat an Bord ist und ein Ratsbeschluss vorliegt, kann der Prozess starten. Ausgangspunkt ist die Frage:

**Wie gestalten wir eine enkeltaugliche Zukunft hier bei uns vor Ort?**

Professionelle Prozessbegleitende unterstützen die Kommunen und übernehmen die Moderation der Beteiligungsveranstaltungen. Außerdem helfen sie, die Ergebnisse für die lokale Politik fruchtbar zu machen. Sobald sich eine Kommune und LOSLAND entschieden haben, gemeinsam nach Wegen in eine enkeltaugliche Zukunft zu suchen, folgen vier Schritte:





# LOSLAND in Zahlen

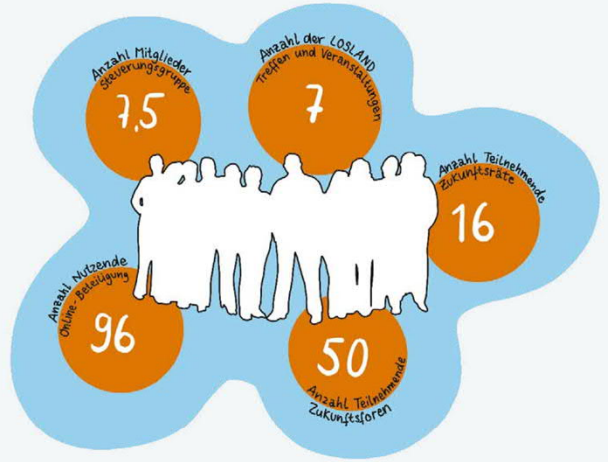
Projektzeitraum  
**1.3.21 – 30.4.23**

Projektträger  
**Mehr Demokratie e.V.**  
(ein Projekt in Kooperation mit dem RIFS Potsdam)

Mitarbeitende  
**5**

## LOSLAND Prozesse

Ein Beteiligungsprozess umfasst die Mitwirkung von vielen Menschen bei unterschiedlichen Zusammenkünften. Der LOSLAND Durchschnittsprozess sieht so aus:



## Digitale Fun Facts

**>1500**  
Stunden in Online-Meetings

**>10000**  
Geschriebene Mails

**>7500**  
Dateien in Cloud

## Mosaik der Kommunen

Ein wichtiges Ziel bei der Auswahl der zehn LOSLAND Kommunen war eine möglichst große Vielfalt zu erreichen. Die ausgewählten Orte unterscheiden sich durch ihren Platz auf der Landkarte, ihre Größe, ihre (Beteiligungs-)Geschichte und ihre politischen Mehrheiten.

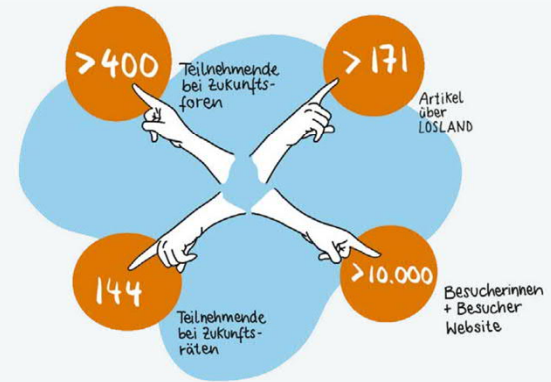


**29**

Längste Entfernung Nord-Süd / Ost-West

Parteien in den Kommunen

## LOSLAND Reichweite





## Aus Praxis und Reflexion für Beteiligung lernen

### Handlungsempfehlungen aus einem Modellprojekt

Das wichtigste Ziel des LOSLAND Projekts war es, in den teilnehmenden Kommunen wirkungsvolle Beteiligungsprozesse zu verwirklichen. Und das Projekt will davon ausgehend noch einiges mehr ermöglichen: Weil im Rahmen des Modellprojekts deutschlandweit eine ganze Reihe von Kommunen einen Beteiligungsprozess umsetzten, ist in ganz besonderer Weise auch der gemeinsame (Rück-)Blick der Mitwirkenden auf die LOSLAND Beteiligungsprozesse ein zentraler Projektbaustein.

Effektiv von anderen zu lernen ist die zentrale Herausforderung im Bereich der dialogorientierten Bürgerbeteiligung. Denn die große Mehrzahl der Prozesse findet überwiegend auf der kommunalen Ebene statt und nur selten finden Erfahrungen, die dort gemacht werden, eine weite Verbreitung. Hierzu trägt auch der Umstand bei, dass die Beteiligungsprozesse so unterschiedlich und jeweils nur in ihrem lokalen Kontext gut zu verstehen sind. Und so ist es nicht ungewöhnlich, dass dieselben Fehler und Probleme immer wieder auftauchen. Als Modellprojekt hat LOSLAND deshalb die Reflexion über die zwar unterschiedlichen, aber doch vergleichbaren Prozesse ganz bewusst mitbedacht und in den Projektverlauf eingebaut.

Der Höhepunkt davon war – wie der Name es schon verrät – der „LOSLAND Gipfel“, der am ersten und zweiten Dezember 2022 in Potsdam stattfand. Zum Gipfel kamen Teilnehmende der Zukunftsräte, Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sowie Verwaltungsfachkräfte aus den LOSLAND Kommunen zusammen, um sich für zwei Tage auszutauschen. Die Ergebnisse dieses gemeinsamen Rückblicks haben die Gipfel-Teilnehmenden in Form von Handlungsempfehlungen formuliert. Andere Kommunen, Organisationen und Mitgestalter von Bürgerräten sollen von den Erfahrungen des LOSLAND Projekts profitieren, sie für die zukünftige Gestaltung von kommunaler Beteiligung nutzen können. Die Empfehlungen im Original-Wortlaut sind auf den folgenden Seiten dargestellt.

Eine andere Gruppe, die in ganz besonderer Weise über wertvolle Erkenntnisse aus den LOSLAND Prozessen verfügt, sind die Moderationsteams, die die Beteiligungsprozesse moderiert und die LOSLAND Kommunen mit ihrer Prozessbegleitung unterstützt haben. Sie haben jeweils zwei bis drei LOSLAND Kommunen begleitet und dadurch einen besonderen Überblick. Um das vielfältige Praxiswissen und die Erfahrungen der Moderations- und Prozessbegleitungsteams festzuhalten, haben auch sie im Rahmen einer ganztägigen Klausur zusammen mit dem LOSLAND Kernteam auf die Beteiligungsprozesse in den Kommunen zurückgeblickt. Ebenso wurden hier Handlungsempfehlungen benannt, die sich speziell an diejenigen richten, die Bürgerbeteiligungsprozesse konzipieren und organisieren. Z.B. als Prozessbegleitende, Moderatorinnen und Moderatoren oder als Verantwortliche in den Verwaltungen. Auch die Empfehlungen aus Sicht der Prozessbegleitung finden Sie auf den folgenden Seiten.



## Was braucht es, damit dialogorientierte Bürgerbeteiligung zu einem hilfreichen Mittel der Kommunalpolitik wird?

### 1. Hebel

#### Übungs- und Erprobungsräume für Kooperationskultur

##### Unsere Kernbotschaft

Demokratie ist nicht nur eine Staatsform sondern auch eine Lebensform. Und dafür braucht es Übungs- und Erprobungsräume und ein planvolles Vorgehen (Strategie!).

##### Unsere Empfehlungen

- › Situationsangepasste Übungs- und Erprobungsräume schaffen mit möglichst niedrighschwelligem Zugang
- › In den verschiedenen Prozessen jeweils eine passgenaue Struktur entwickeln. Dabei ist auf genügend Zeit und Raum für Dialoge und Zwiesgespräche zu achten, neben dem Kernthema.
- › Entsprechende Ressourcen dafür bereitstellen (z.B. Moderation, Organisation, Räume)
- › Dabei Transparenz (klare Kommunikation) und Nachverfolgbarkeit sicherstellen (von der Erwartungshaltung bis zur Umsetzung)
- › Für Auswertung und stetige Weiterentwicklung sorgen
- › Generationen-spezifische Formate gestalten, z.B. in Schulen, Vereinen, ...
- › Gesetzlich verankerte Freistellung für Arbeitnehmer, Studierende, Schüler:innen für die Teilnahme an demokratischen Prozessen

### 2. Hebel

#### Passende Fragestellungen und transparente Umsetzung von Beteiligungsergebnissen

##### Unsere Kernbotschaft

Glaubwürdigkeit von der Fragestellung bis zur Umsetzung muss sichergestellt sein, egal für welche Beteiligungsform

##### Unsere Empfehlungen

Welches Beteiligungsformat ist das Richtige? (Vorabprüfung)

##### Kriterien für Fragenfindung:

- › Ernstgemeinte, authentische Fragen, die Bürgerschaft, Politik und Verwaltung wirklich etwas bedeuten
- › Fragestellung muss ansprechend, verständlich und kompakt sein
- › Welche Ergebnisse sollen erzielt werden? (Zielbild, Ideenpool, konkretes Ja/ Nein, Gestaltungshilfe bei Konflikten, Ausführungsentscheidung)

##### Kriterien für die Umsetzung:

- › Was mit den Ergebnissen passiert, muss von Anfang an feststehen (Einbindung in den politischen Willensbildungsprozess)
- › Gutes Erwartungsmanagement
- › Ergebnisse dauerhaft zur Verfügung stellen und kommunizieren

Sechs zentrale Hebel als Antworten – abgeleitet aus der Beteiligungspraxis, gemeinsam entwickelt von allen Akteursgruppen aus den LOSLAND Kommunen.

Die Reihenfolge der Hebel ist zufällig gewählt. Die Schreibweisen entsprechen den Formulierungen der Arbeitsgruppen auf dem LOSLAND Gipfel.

### 3. Hebel

#### Niederschwelliger Zugang + inklusive Prozessgestaltung

##### Unsere Kernbotschaft

Wir müssen Wege finden, um alle BürgerInnen zu beteiligen. Wenn es gelingt BürgerInnen zu beteiligen – auch diejenigen, die bislang keine Zugangsmöglichkeit haben – dann ist deren Beteiligung umso wertvoller für den Gesamtprozess und die Entscheidungsfindung. BürgerInnen brauchen in vielen Beteiligungsverfahren keine Macht (Entscheidungsmacht), aber sie wollen grundsätzlich als BeraterInnen mit wichtiger Alltagsexpertise integriert sein.

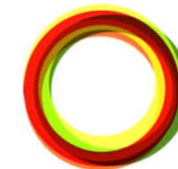
##### Unsere Empfehlungen

- › Es braucht barrierefreie Zugänge für alle – digital (auch durch Schaffung technischer Voraussetzungen) und kulturell, mit denen möglichst viele Menschen erreicht werden: „migrations-freundlich“, einfache Sprache, für alle Generationen
- › Es gilt zielgruppenorientierte Beteiligungsformate (auch stadtteil- oder themenspezifisch) zu entwickeln & anzubieten und/ oder bei allgemeinen Themen möglichst alle einzubeziehen.
- › Für BürgerInnen, die beteiligt waren, braucht es kommunale Mitwirkungsmöglichkeiten und dafür gut aufbereitete Kommunikation (siehe Hebel: Kommunikation)

- › Beteiligung muss zeitlich so begrenzt sein und vom Umfang/ Aufwand klar definiert, dass möglichst viele sich einlassen können.
- › Eine Idee könnte sein, Menschen, für die die Schwelle höher ist, anzubieten mit einer vertrauten Person in die Prozesstermine zu kommen.

##### Darüber hinaus

- › Persönliche Formate und Begegnungsräume im Alltag müssen im Auge behalten werden. Digitale Formate & Kommunikation erreichen und berühren nicht alle. Es braucht auch die persönliche Ansprache.
- › Es gilt auch in alltagspolitischen Prozessen (Ausschüssen, Gremien, Fraktionsitzungen, ...) niederschwelligere Beteiligung zu ermöglichen. Dafür sollten die Geschäftsordnungen entsprechend überdacht und mutig Neues probiert werden. Damit Beteiligung auch dort konstruktiv bleibt, ist eine dialogorientierte Prozessführung und Moderation ratsam.



## 4. Hebel

**Kommunikation für Beteiligungsprozesse****Unsere Kernbotschaft**

Die alten Formate zur Bürgerbeteiligung reichen nicht mehr. Neue und andere Kommunikationswege und – medien müssen entwickelt und genutzt werden, in beide oder mehrere Richtungen.

**Unsere Empfehlungen**

- › Für die Transparenz brauchen die Kommunen ein Medienkonzept, es könnte z.B. eine „Dorf-App“ hilfreich sein.
- › Es braucht verlässliche, standardisierte, auch persönliche Strukturen zwischen Politik-Verwaltung-Bürgerschaft.
- › Zur Gewinnung von Teilnehmenden und zur Akzeptanz braucht es langfristige Marketingkampagnen und Bereitstellung von Ressourcen (Personal, Moderation, Geld).
- › Voneinander lernen durch Vernetzung der Kommunen – Best Practice.

## 5. Hebel

**Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Durchführung von Beteiligungsprozessen****Unsere Kernbotschaft**

Für eine erfolgreiche Durchführung braucht es starke Rahmenbedingungen, eine konsequente Umsetzung und professionelle Begleitung.

**Unsere Empfehlungen**

- › Der Prozess braucht eine klare und ernstgemeinte Befürwortung aus der Politik (inkl. der Bereitstellung von Ressourcen).
- › Es bedarf einer professionellen und begleitenden Moderation sowie guter Räume.
- › Der Ablauf und die Rollen müssen klar definiert sein.
- › Es braucht eine verantwortliche Person in der Verwaltung mit ausreichend Kapazitäten.
- › Es bedarf mehr Zeit und Klarheit für einen wirkungsvollen Transfer (mindestens einen Workshop mehr).

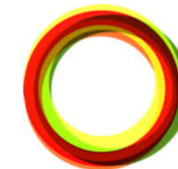
## 6. Hebel

**Rahmenbedingungen für die Verstetigung von Beteiligungsprozessen****Unsere Kernbotschaft**

Die Verstetigung von Beteiligungsprozessen braucht starke Rahmenbedingungen und Kontinuität.

**Unsere Empfehlungen**

- › Es braucht politisches Commitment als Voraussetzung (bestmöglich alle Fraktionen mitnehmen).
- › Es soll an einer rechtlichen Grundlage gearbeitet werden (Selbstverpflichtungen sind auf Dauer zu wenig).
- › Es braucht (personelle) Ressourcen (Menschen, Budget, KnowHow).
- › Beteiligungsfachkraft → Schnittstellenmanagement (idealerweise Stabsstelle)
- › Entwicklung von Qualitätskriterien (im Dialog Verwaltung, Rat, Bürgerrat) → Beteiligungshandbuch
- › Fortbildung in Co-Creation, Dialog und Beteiligung für alle (Bürgerschaft, Verwaltung, Politik)
- › Prozessklarheit: Umgang mit den Ergebnissen im Vorfeld regeln
- › Informationen für aktivierte Bürger:innen(räte), wo sie sich weiter engagieren können (Drucksachen, Engagement, „Wahl-O-Mat“; Internetseite – was sind meine Themen, wo kann ich mich einbringen?)



## Die LOSLAND Erklärung

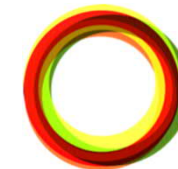
Getragen von der tiefen Überzeugung, dass die Demokratie als Staats- und Lebensform der Bundesrepublik Deutschland durch mehr Bürgerbeteiligung vor Ort gestärkt und weiterentwickelt werden muss, geben wir als Unterzeichnerinnen und Unterzeichner auf Grundlage unserer Erfahrungen im Rahmen des LOSLAND Projekts nachfolgende Erklärungen ab. Wir fordern, diese bei anstehenden politischen Diskussionen, Beratungen und Entscheidungen zu berücksichtigen.

In den zurückliegenden Monaten hatten wir, Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Mitglieder von Stadt- und Gemeinderäten, Mitarbeitende der Kommunalverwaltungen und zufällig geloste Bürgerinnen und Bürger, die Gelegenheit, im Rahmen des LOSLAND Projekts Bürgerbeteiligung zu unterschiedlichen Zukunftsfragen bei uns vor Ort zu erproben. Unsere gemeinsame Erfahrung ist, dass die durchgeführten **Zukunftsräte, Bürgerräte und weiteren Beteiligungsschritte**, die wir innerhalb des Projekts bei uns vor Ort verwirklicht haben, **eine große Bereicherung für die Demokratie** sind und der Rat geloster Bürgerinnen und Bürger für politische Entscheidungsprozesse sehr wertvoll ist.

In unseren LOSLAND Prozessen ist aber auch klar geworden, dass **dialogorientierte Bürgerbeteiligung verlässliche Rahmenbedingungen braucht**, um wirken zu können. Diese liegen aber oft außerhalb des Einflusses der Kommunen. Es braucht das Handeln der Landes- und Bundespolitik! Deshalb erklären wir:

- › Formen dialogorientierter Bürgerbeteiligung, wie z.B. geloste Bürgerräte, brauchen eine **gesetzliche Verankerung in den Kommunalverfassungen**. Dafür braucht es Änderungen der jeweiligen Landeskommunalverfassungen. Entsprechende Gesetzesvorlagen müssen auf den Weg kommen bzw. bereits Laufende unterstützt werden.

Die LOSLAND Erklärung ist ein weiteres Ergebnis aus der gemeinsamen Reflexion von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren aus den LOSLAND Kommunen im Dezember 2022 in Potsdam. Bürgerinnen und Bürger, Bürgermeister und Verwaltungsmitarbeitende formulierten auf Grundlage ihrer Erfahrungen diese Erklärung. Sie ist zugleich eine Gesprächseinladung an Politikerinnen und Politiker von Bund, Land und Kommunen und an weitere Akteure, die helfen könnten, die Rahmenbedingungen für Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene zu verbessern.



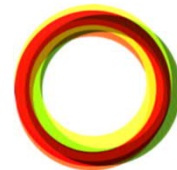
- › Als Kommunen brauchen wir **Unterstützung beim selbstbestimmten Ausbau unserer Beteiligungskompetenzen vor Ort**. Beispielsweise durch gemeinsame Lern- und Reflexionsräume für Politik, Verwaltung und Bürgerschaft, die Förderung geeigneter Maßnahmen wie Fortbildungsveranstaltungen sowie breite Informationskampagnen zu Bürgerräten und anderen Formen der Bürgerbeteiligung. Zudem müssen finanzielle Möglichkeiten der Kommunen ausgebaut werden, um z.B. die dauerhafte Anstellung von Beteiligungsfachkräften zu ermöglichen.
- › Wir brauchen **Anlaufstellen auf Landes- und Kreisebene**, die praktische Beratung bei der Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von Bürgerbeteiligungsverfahren vermitteln können.
- › Wir brauchen **unbürokratischen Zugang zu (Förder-)Mitteln** um Projekte, Ideen und Ratschläge zeitnah umsetzen zu können, die in Beteiligungsverfahren entstehen.
- › Wir befürworten die **gesetzliche Verankerung und Regelung geloster Bürgerräte** zur Erweiterung der demokratischen Mitgestaltungsmöglichkeiten auf allen politischen Ebenen.
- › Wir befürworten die Initiierung und finanzielle Unterstützung von **weiteren Pilotprojekten** wie LOSLAND.

Der von der Bundesregierung 2019 eingeleitete Prozess zur Erprobung dialogorientierter Bürgerbeteiligung in Form von zufallsbasierten Bürgerräten wurde auch im aktuellen Koalitionsvertrag von SPD, Grünen und FDP ausdrücklich aufgenommen<sup>1</sup>. Wir setzen diese Vision auf der kommunalen Ebene bei uns in den LOSLAND Kommunen bereits um. Doch für die nachhaltige Etablierung dieser hilfreichen demokratischen Weiterentwicklung in unseren Kommunen und andersorts brauchen wir Ihre Unterstützung. Zu den genannten Punkten möchten wir deshalb gerne mit Ihnen ins Gespräch kommen.

Die Liste der Unterzeichnerinnen und Unterzeichner aus den LOSLAND Kommunen ist unter [www.losland.org/die-losland-erklaerung](http://www.losland.org/die-losland-erklaerung) einsehbar.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung zum Wohle und zur Weiterentwicklung unserer Demokratie!

<sup>1</sup> Seite 8 des Koalitionsvertrages 2021-25: Wir wollen die Entscheidungsfindung verbessern, indem wir neue Formen des Bürgerdialogs wie etwa Bürgerräte nutzen, ohne das Prinzip der Repräsentation aufzugeben. Wir werden Bürgerräte zu konkreten Fragestellungen durch den Bundestag einsetzen und organisieren. Dabei werden wir auf gleichberechtigte Teilhabe achten. Eine Befassung des Bundestages mit den Ergebnissen wird sichergestellt.  
Seite 163 Koalitionsvertrag 2018-2021: Bürgerbeteiligung. Wir werden eine Expertenkommission einsetzen, die Vorschläge erarbeiten soll, ob und in welcher Form unsere bewährte parlamentarisch-repräsentative Demokratie durch weitere Elemente der Bürgerbeteiligung und direkter Demokratie ergänzt werden kann. Zudem sollen Vorschläge zur Stärkung demokratischer Prozesse erarbeitet werden.



## Tipps & Tricks: How to Bürgerrat

Eines haben Sie beim Lesen sicher schon gemerkt: Eine einheitliche Schritt-für-Schritt-Anleitung für einen Bürgerrat gibt es nicht. Zum Mitnehmen und als Anstoß fassen wir Ihnen dennoch die wichtigsten Grundlagen und Impulse aus dem LOSLAND Projekt als Übersicht zusammen:

Was braucht es, um vor Ort einen Bürgerrat zu starten?



### Wen hole ich in meiner Kommune an Bord?

Ohne die Unterstützung der verschiedenen lokalen Akteure lässt sich ein Bürgerrat nur schwer umsetzen und erzielt erst recht keine Wirkung vor Ort. Deshalb ist es wichtig, mit (mindestens) den folgenden Akteuren vor Ort in Kontakt zu kommen, diese vom Sinn und Zweck eines Bürgerrats zu überzeugen und an der Planung und Durchführung eng zu beteiligen:

- › **Bürgermeisterinnen und Bürgermeister** sind Schlüsselpersonen, um die politische Legitimation im Gemeinde- oder Stadtrat, eine Umsetzung in der Verwaltung und die Aufmerksamkeit in der kommunalen Öffentlichkeit zu ermöglichen.
- › **Stadt-/ Gemeinderat:** Die gewählten Vertreterinnen und Vertreter vor Ort müssen im Vorfeld den Bürgerrat einberufen und fest zusagen, dass sie sich ernsthaft mit den Empfehlungen des Bürgerrats beschäftigen werden.
- › **Mitarbeitende in der Verwaltung:** Hier braucht es für eine erfolgreiche Umsetzung klare Zuständigkeiten. Ausreichende Kapazitäten und die Bereitschaft zur Durchführung stellen sicher, dass nicht nur der Bürgerrat durchgeführt wird, sondern nach dem Prozess auch die Empfehlungen umgesetzt werden können.
- › **Zivilgesellschaftliche Akteure** bereichern den Bürgerrat durch ihre inhaltlichen Perspektiven und durch ihre Netzwerke.



### Wo starte ich mit der Planung?

Als erstes muss klar werden, ob ein Bürgerrat eigentlich das passende Beteiligungsformat ist. Folgende Fragen können dabei bei der Entscheidung helfen:

#### Vorbereitung: Woran soll beteiligt werden?

Oftmals gilt: Ein geloster Bürgerrat eignet sich für Fragestellungen, die potenziell alle betreffen und zu deren Beantwortung jede und jeder auf Grundlage ihrer/seiner Lebenserfahrung oder Sichtweisen einen Beitrag leisten kann. Voraussetzung ist auch, dass es seitens der Politik ein aufrichtiges Interesse an der Antwort der Bürgerinnen und Bürger zu einem bestimmten Thema gibt. Erst wenn feststeht, woran und mit welchem Ergebnis beteiligt werden soll, kann festgelegt werden wer (Auswahlverfahren) und wie (Prozessdesign) beteiligt werden soll.

#### Auswahlverfahren: Wer soll beteiligt werden?

Für Bürgerräte werden die Teilnehmenden auf Grundlage des Zufalls ausgewählt. Wichtig dabei: In Abhängigkeit vom Thema der Beteiligung können für diese Zufallsauswahl Kriterien wie Alter, Geschlecht oder Wohnort hinzugezogen werden. Weitere Instrumente, um eine möglichst große Vielfalt unter den Teilnehmenden herzustellen, können ein direktes Aufsuchen der ausgelosten Menschen sowie finanzielle oder immaterielle Anreize und Entlastungen sein.

#### Moderation: Wie soll beteiligt werden?

Zentral für dialogorientierte Beteiligung ist der Austausch aller Teilnehmenden auf Augenhöhe mit dem Ziel, die besten Lösungen und Ideen zu einer gemeinsamen Herausforderung zu finden. Es geht also nicht darum, bereits bestehende Positionen zu diskutieren oder abzustimmen. Eine (Moderations-)Methode, um diesen besonderen Austausch zu ermöglichen, ist zum Beispiel Dynamic Facilitation.

*Klären Sie mit den beteiligten Akteuren, zu welcher Fragestellung beteiligt werden soll und ob ein Bürgerrat dazu passt.*

*Legen Sie fest, wie und nach welchen Kriterien Sie Teilnehmende auswählen und mit welchen Instrumenten Sie diese ansprechen wollen.*

*Ermöglichen Sie einen verständigungsorientierten, kokreativen Prozess durch eine professionelle Moderation des Bürgerrats.*



## Im Bürgerratsprozess: Worauf kommt es an?

Je nach Art des Beteiligungsprozesses unterscheiden sich auch die Erfordernisse. Folgendes hat sich im LOSLAND Prozess bewährt:

- › Unterstützung durch Politik und Verwaltung, mindestens aber deren Bereitschaft, sich mit den Empfehlungen des Bürgerrats auseinanderzusetzen
- › Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen der Kommune für den Prozess
- › Begleitung und Gestaltung des Gesamtprozesses durch eine Steuerungsgruppe (divers besetzt mit Menschen aus Gemeinderat, Verwaltung, Prozessbegleitenden sowie ggf. weiteren Bürgerinnen und Bürgern)
- › Unterstützung der Planung und Durchführung durch professionelle Prozessbegleitende – von Planungsbeginn bis zum Abschluss des Transfer-Workshops
- › Herstellung und Einbezug von Öffentlichkeit, u.a. über Pressearbeit und Veranstaltungen wie das Zukunftsforum



## Im Transfer: Wie erzielen die Empfehlungen Wirkung?

Am Ende zählt die Wirkung des Bürgerratsprozesses. Im Mittelpunkt steht hierbei die Bereicherung der politischen Entscheidungsprozesse durch die Empfehlungen des Bürgerrats. Doch es gibt zahlreiche weitere Effekte, die vielfältig sind und auf vielen Ebenen liegen. Die Grundlagen hierfür werden im Prozessdesign gelegt. Für einen erfolgreichen Transfer der Ergebnisse über den Bürgerrat hinaus empfehlen wir zusätzlich:

- › **Empfehlungen des Bürgerrats begreifbar machen**, zum Beispiel, indem die Empfehlungen durch die Teilnehmenden dem Stadt- bzw. Gemeinderat und der Verwaltung selbst vorgestellt werden und diese in gemeinsamer Beratung mit Losbürgerinnen und –bürgern in konkrete Projekte und Beschlüsse übersetzt werden.
- › **Geteilte Themenpatenschaften mit allen Akteuren** vereinbaren, sodass Verwaltung, Politik und weitere Interessierte gemeinsam und kontinuierlich an der Umsetzung arbeiten.
- › **Regelmäßige Updates zur Bearbeitung und Umsetzung der Empfehlungen**, um die Wirkung der Beteiligung für die Teilnehmenden und in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen.



## Häufige Fehler und wie man sie vermeidet

Diese häufigen Fehler in einem Beteiligungsprozess lassen sich ganz einfach vermeiden:

**Nicht gut:** Die Prozessplanung und -steuerung erfolgt nur durch einen Akteur, zum Beispiel nur aus dem Büro der Bürgermeisterin/des Bürgermeisters. Dies kann den Prozess durch **fehlende Ressourcen verlangsamen und zu Unverständnis und Unzufriedenheit bei weiteren Akteuren** führen.

**Vermeiden Sie es, starr an andernorts genutzten oder an einem im Vorhinein festgelegten Prozessdesign festzuhalten.**

**Unrealistisches Erwartungsmanagement:** Es wird versprochen, dass **alle Empfehlungen 1:1 umgesetzt werden** – sowohl in der Kommunikation mit den gelosten Teilnehmenden als auch mit weiteren Akteuren und der Öffentlichkeit vor Ort.

**Ein Fehler:** Nach dem Bürgerrat wird nur auf **einzelne Formulierungen konkreter Empfehlungen geblickt** – ohne auf das Gesamtergebnis und die beratende Funktion des Bürgerrats zu achten.

**Ein Flop:** Die Ergebnisse sind übergeben, alle Akteure begeistert – aber **es passiert einfach nichts**.

**Schade:** Es findet ein Bürgerrat statt, aber **in der Kommune bleibt dies unbekannt**.

**Sorgen Sie für Dialog in Vor- und Nachbereitung mit allen Akteuren**, um Lernen zu ermöglichen, Verknüpfungen zu schaffen und einen sicheren Raum für Austausch zu ermöglichen. So kann das Prozessdesign auf gemeinsamer Basis entwickelt und angepasst werden.

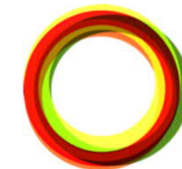
**Planen Sie mit Flexibilität für Ergänzungen und Anpassungen des Prozessdesigns**, um den lokalen Prozess mit kommunalen Projekten und bestehenden Beteiligungsprozessen zu verknüpfen, um Rückmeldungen und die Bedürfnisse aller Akteure vor Ort zu berücksichtigen und kreative und passgenaue Formate zu finden.

**Achten Sie auf eine gemeinsame und klare Verständigung zur Ergebnisqualität im Vorfeld.** Dies schafft einen inhaltlichen Mehrwert und lässt Ergebnisse entstehen, die Politik und Verwaltung für die Umsetzung ihrer Aufgaben benötigen und gut nutzen können. Bei Bürgerräten sind die Ergebnisse normalerweise immer „Empfehlungen“, die als solche natürlich auch mit guten Gründen abgelehnt werden können.

**Wichtig:** Lesen Sie zwischen den Zeilen und hören Sie genau hin, was die Botschaft hinter der Botschaft ist. Behalten Sie im Blick, dass die **Wirkung von Bürgerräten über die Empfehlungen hinausreicht**. Wertschätzen Sie auch diese Wirkung auf die Teilnehmenden, auf weitere beteiligte Akteure und die Beteiligungskultur in der ganzen Kommune.

**Stellen Sie im Vorhinein sicher**, dass man sich **nach dem Bürgerrat in Politik und Verwaltung Zeit für die ernsthafte Auseinandersetzung mit den Empfehlungen und für ihre Umsetzung** nimmt. Hilfreich ist hier die Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen – vor dem Bürgerrat.

**Ermöglichen Sie eine gute kommunikative Anbindung des Bürgerrats an die kommunale Öffentlichkeit:** Nur bei einem transparenten Prozess vertrauen die Einwohnerinnen und Einwohner auf die Legitimität der Ergebnisse. So kann der Bürgerrat nicht nur beraten, sondern die lokale Kultur der Zusammenarbeit kann sich weiterentwickeln und das Engagement der aktivierten Bürgerinnen und Bürger viele weitere Wirkungen nach sich ziehen. Erst mit einer breiten Öffentlichkeit entfaltet der Bürgerrat sein ganzes Potenzial.





Die vollständige LOSLAND Dokumentation  
mit Erfahrungen und Praxistipps aller Beteiligten  
zum kostenlosen Download auf ...

<https://losland.org>