

Bürgerbeteiligung entlang des Projektverlaufs: Kommunikation und Beteiligung vorausschauend planen

BULE plus: Mitreden, mitgestalten, mittragen –
Bürgerinnen und Bürger für Energiewendeprojekte
gewinnen, Saerbeck, 18. Mai 2026

Frank Zimmermann



Zu mir: **Frank Zimmermann**

1999-2011: Leitende Funktionen bei der Stadt Heidelberg in den Bereichen partizipative Jugendhilfeplanung, nachhaltige Stadtentwicklung und kommunales Mobilitätsmanagement

2011-2020: Leiter der Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg

seit 2021 Managing Consultant bei ifok GmbH:
Schwerpunkte Bürgerbeteiligung /
Demokratieentwicklung sowie Transformations-
und Nachhaltigkeitsthemen im kommunalen
Bereich



Häufige Vorbehalte gegen Bürgerbeteiligung

„Beteiligungsprozesse machen vor allem eines: viel Arbeit. Dafür haben wir keine Ressourcen“

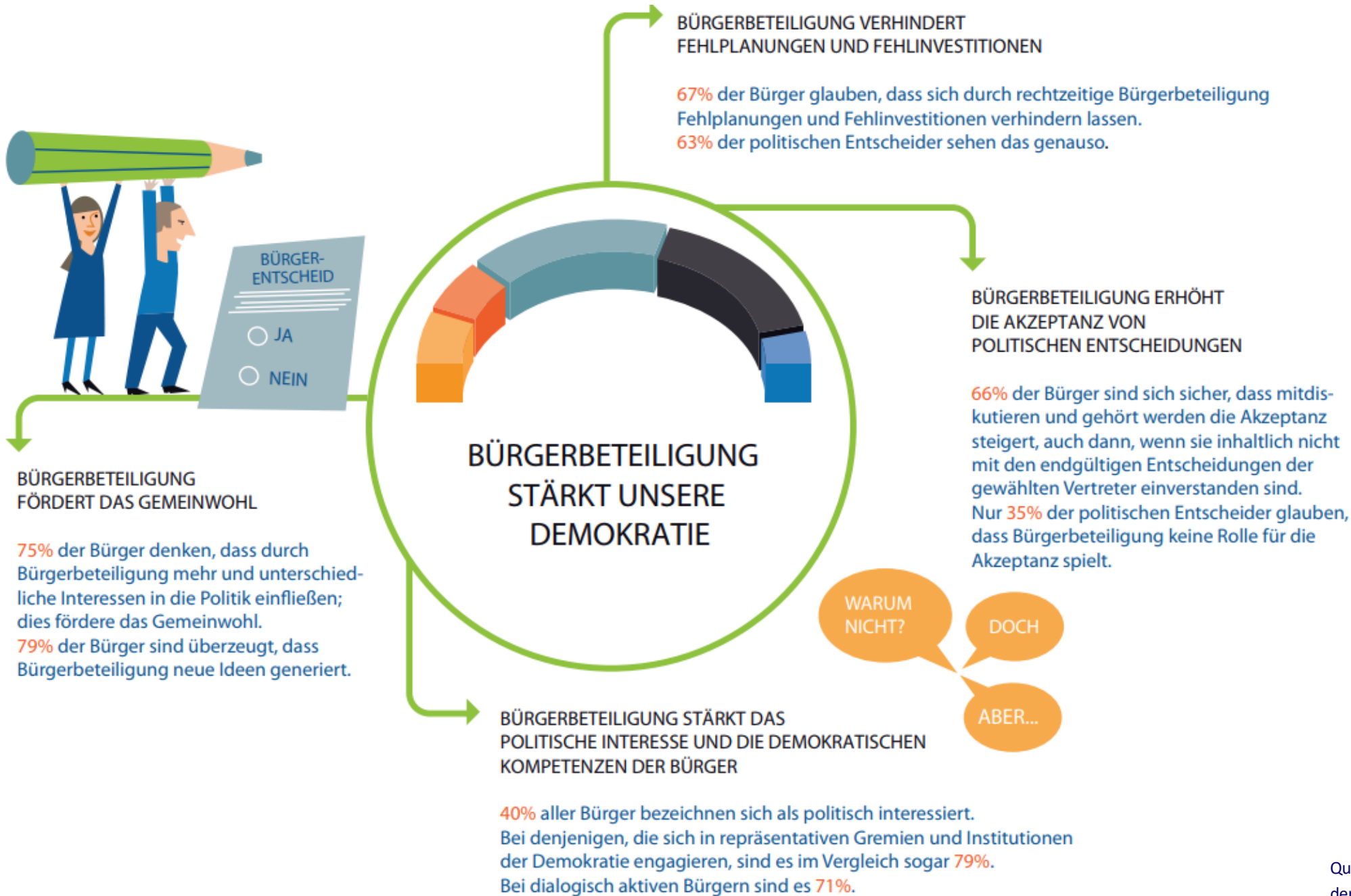


*„Bürgerbeteiligung?
Da werden doch immer nur die
üblichen Verdächtigen gehört“*

*„Damit wecken wir nur falsche
Erwartungen und setzen uns ohne Not
der öffentlichen Kritik aus“*

*„Die Planungsprozesse sind eh
schon viel zu lang und zu
komplex!“*

Broschüre: HÄUFIGE VORBEHALTE GEGEN BÜRGERBETEILIGUNG
https://allianz-vielfaeltige-demokratie.de/wp-content/uploads/2023/10/Vorbehalte_Buergerbeteiligung.pdf



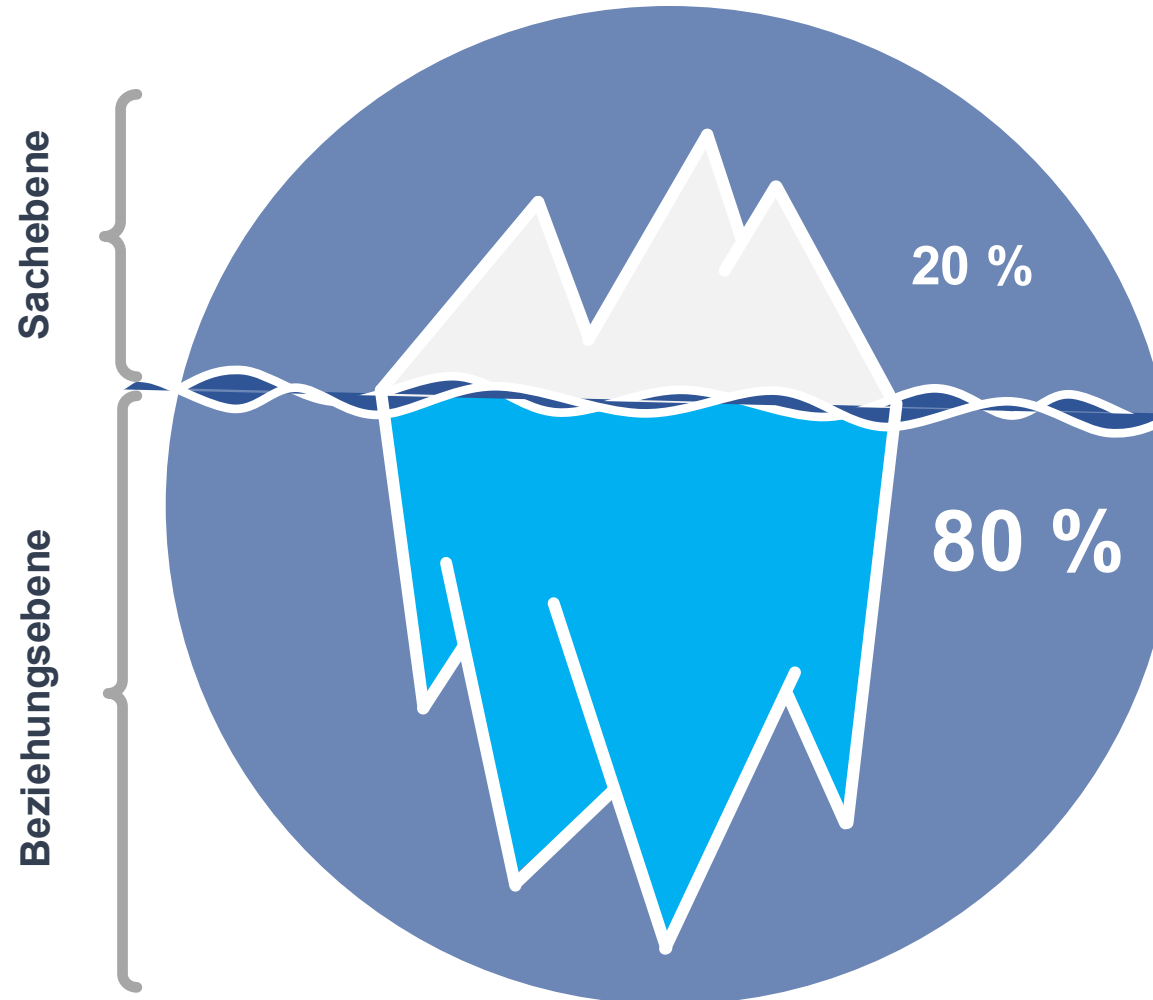
Keine Bürgerbeteiligung ohne „Beziehungsebene“

Sachebene

- Vermittelt objektiv überprüfbare Inhalte wie Daten, Zahlen, Fakten
- gute Botschaften helfen

Beziehungsebene

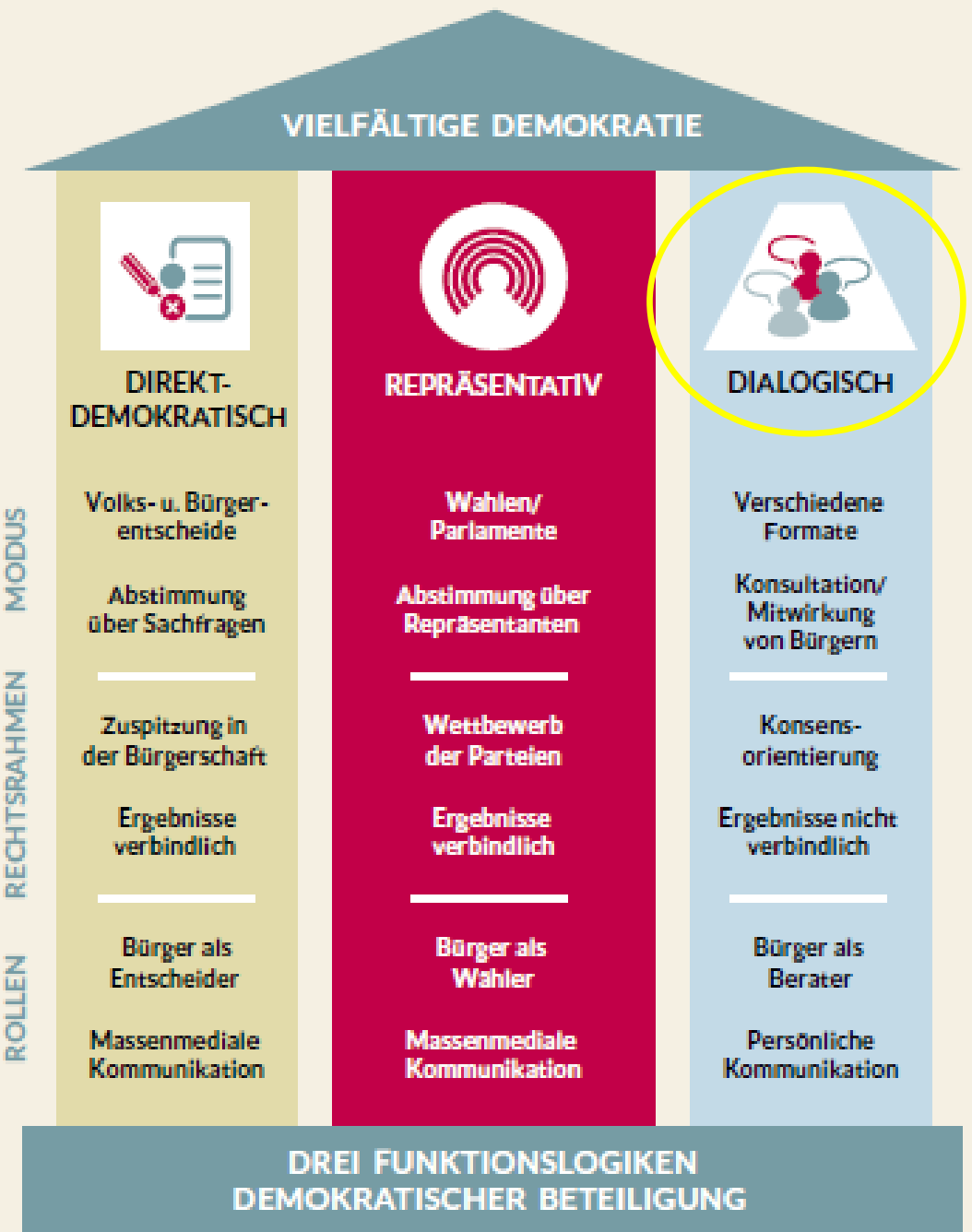
- Erwartungen, Interessen, Ängste, Wünsche, Unsicherheiten etc.
- Richtige Ansprache, Empathie, Körpersprache



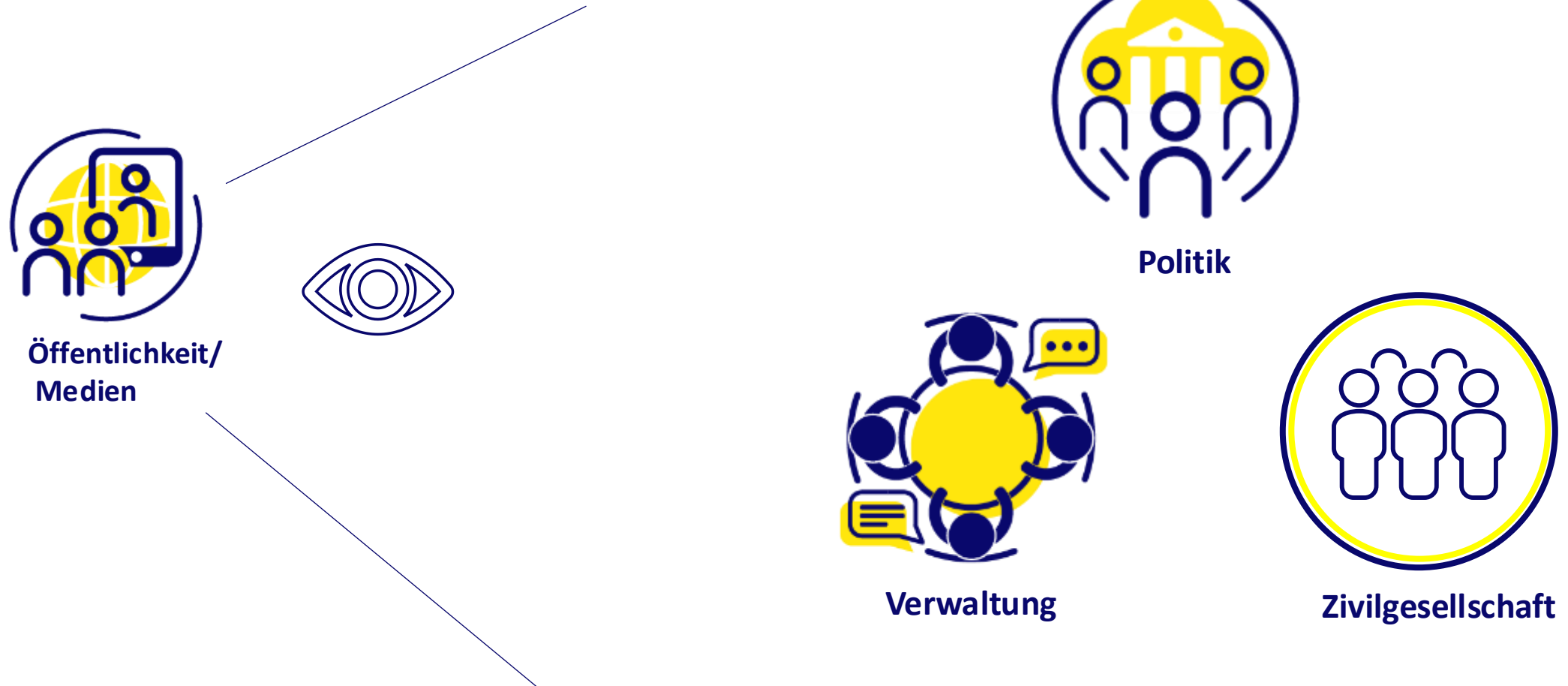
Drei Säulen der Demokratie

Unser Fokus: Dialog

Mitgestaltende
Bürgerbeteiligung zu Konzepten,
Vorhaben und Projekten im
kommunalen Bereich



Bürgerbeteiligung: Drei Hauptakteure und eine (kritische) Zuschauerin



Handlungsmuster der wichtigsten Akteure der Bürgerbeteiligung



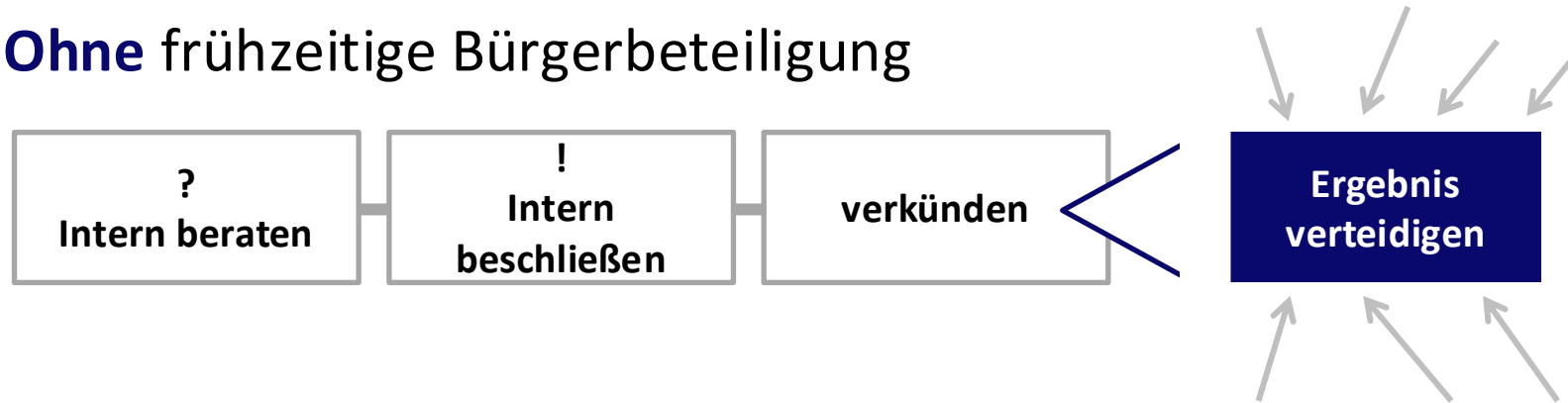
„Mitgestaltende Bürgerbeteiligung“: Zusammenspiel von Planung/ fachlicher Arbeit und Beteiligung

- › Bürgerbeteiligung hat eine **beratende Funktion**
- › ifok denkt immer **Prozess und Inhalt zusammen**
- › ifok hat **Kolleg:innen mit Fachexpertise** zu (fast) allen inhaltlichen Themen, für die die öffentliche Hand zuständig ist
- › Ziel ist ein optimales Zusammenspiel von Fach- und Beteiligungsplanung: **ein integriertes Planungs- und Beteiligungsverfahren.**

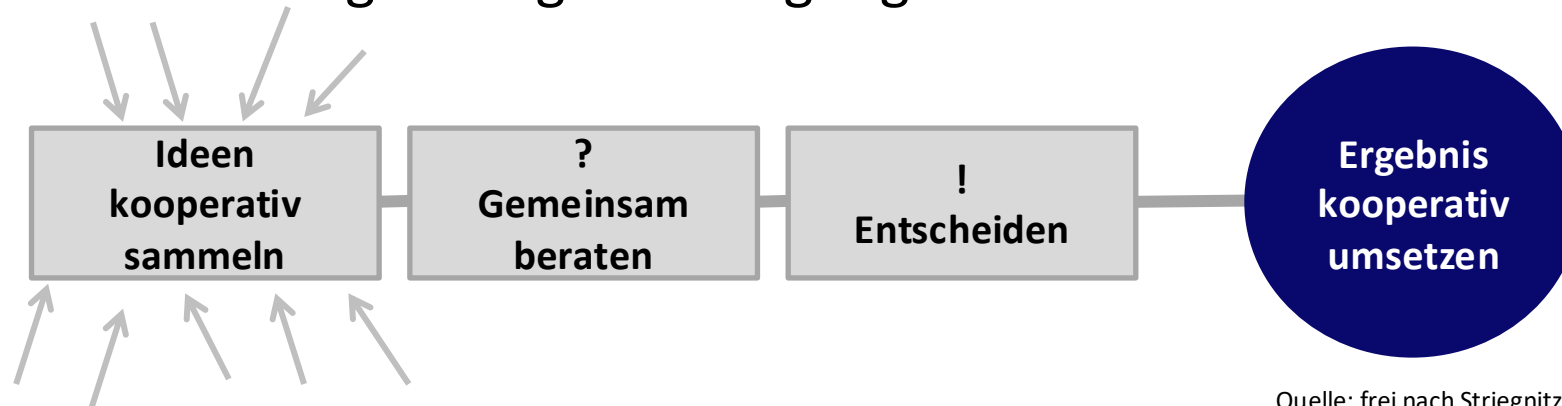


Mitgestaltende Bürgerbeteiligung = neue Arbeitsweise

Ohne frühzeitige Bürgerbeteiligung



Mit frühzeitiger Bürgerbeteiligung



Quelle: frei nach Striegnitz

Häufige Stolpersteine bei der mitgestaltenden Bürgerbeteiligung

- › Fehlende Prozessklarheit und -legitimation
- › Unklarer Beteiligungsgegenstand
- › Keine Ergebnisoffenheit (im Rahmen des Beteiligungsgegenstandes)
- › Es sind nicht alle erkennbaren Interessen vertreten
- › Räume, Technik und körperliches Wohlergehen werden als Nebensache abgetan
- › Es wird ein Konsens erwartet. Stattdessen sollte es „nur“ um das Vergrößern der Schnittmenge von Interessen gehen!
- › Die Annahme, dass Bürgerbeteiligung die Fachplanung ersetzt. Das Gegenteil ist der Fall: Klare fachplanerische Ausarbeitung erforderlich!
- › Es ist nicht klar, was mit den Beteiligungsergebnissen passiert
- › Es ist nicht klar, an welcher Stelle die Politik bereits Beschlüsse getroffen hat oder am Ende beschließen wird.



Die W-Fragen der Bürgerbeteiligung

- 1 WOZU soll beteiligt werden?**
Genauer Beteiligungsgegenstand sowie Ziel der Beteiligung
- 2 WER soll erreicht werden?**
Zielgruppen- und Akteure
- 3 WANN soll beteiligt werden?**
Zeitpunkt im Planungs- und Entscheidungsprozess
- 4 WELCHE Funktionen soll die Bürgerbeteiligung erfüllen?**
Ebenen der Beteiligung
- 5 WIE soll beteiligt werden?**
Formate und Methoden
- 6 Von WEM soll das Beteiligungsverfahren begleitet werden?**
Wichtige Stakeholder
- 7 WAS passiert mit den Ergebnissen?**
Umgang mit den Ergebnissen

1. WOZU soll beteiligt werden?

Wichtige Fragestellungen:

- Was genau ist der Beteiligungsgegenstand? / Was genau sind die Fragestellungen und Themen, zu denen eine Beteiligung durchgeführt werden soll?
- Was sind die Beteiligungsspielräume?
- Welche Erkenntnisse kann die Planung aus der Beteiligung gewinnen?
- Was soll erreicht werden? Welche Wirkung soll die Beteiligung haben?
- Bietet der Beteiligungsgegenstand aus Sicht der zu Beteiligten genügend Spielräume für ihre Anmerkungen und Ideen?
- Ist der Inhalt relevant?



2. WER soll beteiligt werden?

Wichtig: Alle erkennbaren Interessen sollten vertreten sein!

Relativ leicht erreichbar:

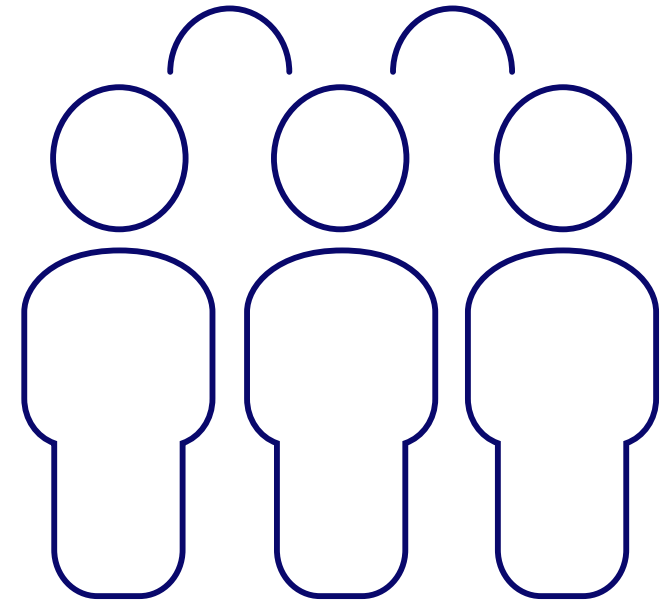
- die wiederkehrenden „Beteiligungsprofis“
- Kritikerinnen und Kritiker des Beteiligungsgegenstands
- Deutsche Männer Ü50

Erreichbar durch gezielte Ansprache:

- Befürworter eines Vorhabens (v.a. über Multiplikatoren)
- Menschen mit Migrationshintergrund (v.a. über Multiplikatoren)
- Zufällig ausgewählte Bürger:innen (Melderegister)

Schwer erreichbar:

- Schüler:innen / Studierende / Azubis
- Bildungsferne Schichten



**Alles auf den Tisch,
Alle an den Tisch!**

3. WANN soll beteiligt werden?

FRAGEN

- Ist ein Beteiligungsverfahren nötig und gewollt?
- Ist es bezahlbar und in Hinblick auf die Kosten-Nutzen-Dimension sinnvoll?
- Gibt es Alternativen? Was ist die Nullvariante? Was sind deren Folgen?
- Geht es vorrangig um das Gemeinwohl oder um Einzelinteressen?

OB?

FRAGEN

- In welchem Stadtteil sollen Maßnahmen umgesetzt werden? Wo genau?
- Welche Kriterien sind für die Standortwahl entscheidend? Welche Standort kommen in Frage? Was sind Alternativen?
- Wie gestalten sich Kosten vor Ort?

WO?

FRAGEN

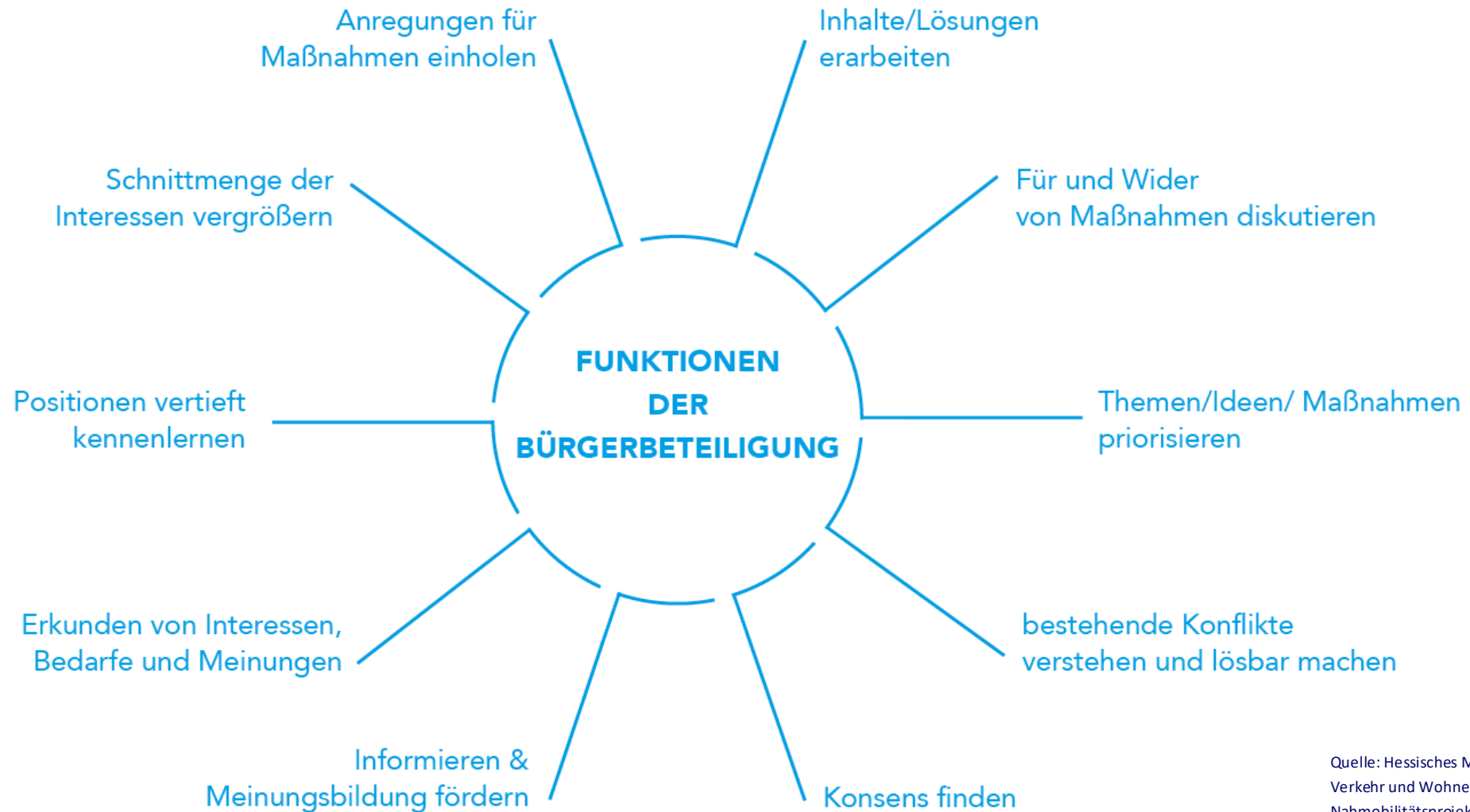
- Wie soll der Beteiligungsgegenstand im Einzelnen ausgestaltet werden?
- Wie können etwaige Nachteile vor Ort ausgeglichen werden?
- Wie kann zusätzlicher Nutzen vor Ort hergestellt werden?
- Wie sehen mögliche Entschädigungen aus?

WIE?

**FRÜHZEITIG
BETEILIGEN!**

UMSETZUNG

4. WELCHE Funktionen soll die Bürgerbeteiligung erfüllen?



Was bedeutet Deliberation?

- › Deliberation kommt von dem lateinischen Begriff **deliberatio (=Überlegung, Beratung)**
- › Sie bezeichnet den **gemeinsamen Austausch** von Argumenten und Sichtweisen und der Reflexion von eigenen Präferenzen und Werten in Bezug auf ein Thema von öffentlichem Interesse
- › **Zentraler Grundsatz:** Gleichheit in der Partizipation!
- › **Ziel** von Deliberation ist es, bessere Entscheidungen unter Einbezug verschiedener Sichtweisen zu treffen
- › Das **Ergebnis** von guter Deliberation können breiter getragene Lösungen sein, aber auch das Aufzeigen verschiedener Positionen und die Beleuchtung von Konflikten



6. Von WEM soll das Beteiligungsverfahren begleitet werden?



Bevor es los geht W-Fragen mit zentralen Akteuren gemeinsam klären

Bei großen Vorhaben politische Zustimmung zum Prozess einholen

Während des Verfahrens Raum für Prozessklärungen und -diskussionen schaffen

**Zentrale Akteure sehr frühzeitig in die Erstellung des Beteiligungskonzeptes einbinden...
... und langfristig als Multiplikatoren gewinnen.**

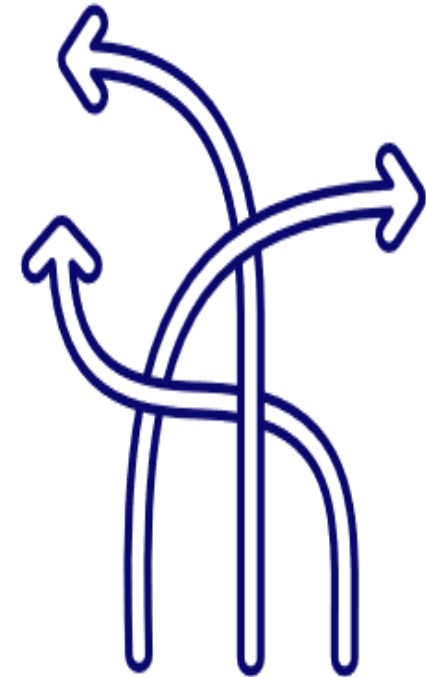
WARUM?

Ohne Prozess-LEGITIMATION keine Ergebnislegitimation!

7. WAS passiert mit den Ergebnissen?

Bevor es los geht muss klar sein:

- Was sind die möglichen Ergebnisse? Woraus bestehen sie?
- In welcher Form werden die Ergebnisse dokumentiert?
- Wer ist der Empfänger der Beteiligungsergebnisse?
- Welche Gremien/Akteure nutzen die Beteiligungsergebnisse in der weiteren Planung oder in der Entscheidungsvorbereitung?
- In welcher Weise sollen die Beteiligungsergebnisse in die weitere Planung oder in die Entscheidungsvorbereitung einfließen?
- Bis zu welchem Zeitpunkt müssen die Ergebnisse vorliegen, damit sie in die weitere Planung oder Entscheidungsvorbereitung einfließen können?
- Wie wird kommuniziert, was mit den Ergebnissen passiert ist?



➡ Nachvollziehbarkeit und Verbindlichkeit schaffen!

5. WIE soll beteiligt werden? Kriterien für die Wahl des Formats

Das Format bildet den Rahmen der Beteiligung. Wichtige Kriterien für die Wahl des geeigneten Formats:

- Was soll erreicht werden?
- Art der Ergebnisse, die erzielt werden sollen
- Wer soll beteiligt werden?
- Beteiligungsgegenstand

5. WIE soll beteiligt werden? Einige Beispiele für Formate

Bürgerkonferenz / Bürgerforum

Viele Perspektiven zusammenbringen und breite Ergebnisse erarbeiten.

Runder Tisch

Unterschiedliche Interessengruppen entwickeln gemeinsam Lösungen.

World Café

Ideen in wechselnden Gruppen austauschen.

Planungswerkstatt

Gemeinsam an konkreten Planungen arbeiten.



Fokusgruppe

Vertiefte Einblicke in Meinungen kleiner Gruppen gewinnen.

Infomarkt

Öffentlichkeit informieren und Stimmungsbilder einholen.

Zukunftswerkstatt

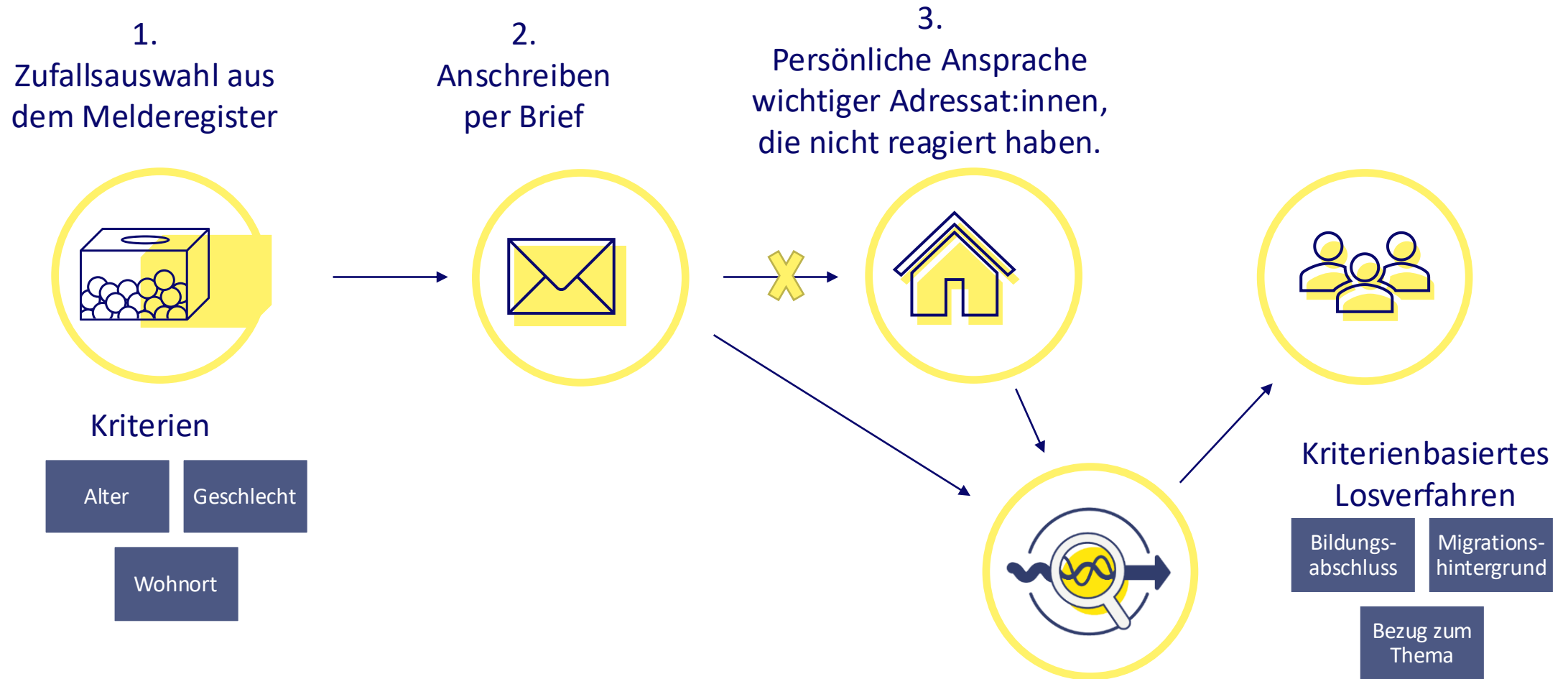
Visionen entwickeln und konkretisieren.

Online-Beteiligung

Breite Öffentlichkeit ortsunabhängig einbinden.

5. WIE soll beteiligt werden?

Eine aktuell häufige Antwort: der Bürgerrat



Zum Mitnehmen 1:

Qualitätskriterien für eine gute Bürgerbeteiligung

Gute Bürgerbeteiligung ...

- braucht eine sorgfältige und kompetente Prozessgestaltung (W-Fragen)
- lebt von der Bereitschaft zum Dialog
- orientiert sich an Themen, Akteuren und Rahmenbedingungen
- braucht klare Ziele und Mitgestaltungsmöglichkeiten
- beginnt frühzeitig und verpflichtet alle Beteiligten
- braucht ausreichende Ressourcen
- ermöglicht vielfältige Mitwirkung
- erfordert die gemeinsame Verständigung auf Verfahrensregeln
- basiert auf Transparenz und verlässlichem Informationsaustausch
- lernt aus Erfahrung



Zum Mitnehmen 2:

Qualität und Erfolg von Bürgerbeteiligung entscheiden sich im Wesentlichen BEVOR es los geht.

