



Salzgitter

**Karl-Scharfenberg-Fakultät**  
**Verkehr-Sport-Tourismus-Medien**

---

Tanita Kyrath, 70363755

# Optimierung von Bürgerbeteiligungsprozessen am Beispiel der Braunschweiger Kampagne „Denk Deine Stadt“

Abschlussarbeit zur Erlangung des Hochschulgrades Bachelor of Arts  
im Studiengang Stadt- und Regionalmanagement an der  
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

---

Erster Prüfer: Prof. Dr. Andreas Jain

Zweite Prüferin: Lisa Bubeleber, B. A.

Eingereicht am 09.09.2016

---

Suderburg

Wolfenbüttel

Wolfsburg

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas .....	4
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit .....	7
<b>2. Bürgerbeteiligung</b> .....	<b>9</b>
2.1 Definition .....	9
2.1.1 Ziele .....	10
2.2 Formen der Bürgerbeteiligung .....	11
2.2.1 Wandel der Gesellschaft und Beteiligung .....	12
2.2.2 Planungszelle .....	14
2.2.3 Stadtdialog .....	15
2.3 Ablauf eines Bürgerbeteiligungsprozesses .....	16
2.4 Erfolgsfaktoren und Qualitätssicherung deliberativer Prozesse .....	17
2.5 Chancen und Risiken der Beteiligung .....	20
2.5.1 Exkurs: das Partizipationsparadox .....	22
<b>3. Braunschweigs Kampagne <i>Denk Deine Stadt</i></b> .....	<b>23</b>
3.1 Ziele der Kampagne.....	23
3.2 Aufkommen des Bürgerbeteiligungsprozesses .....	24
3.3 Ablauf des Prozesses .....	26
3.3.1 Runde 1: Stadtcheck .....	27
3.3.2 Runde 2: Zukunftsaufgaben lösen .....	30
3.3.3 Runde 3: Zukunftsbild entwerfen .....	31
3.4 Ergebnis .....	32
<b>4. Wissenschaftliche Methode: Experteninterview</b> .....	<b>34</b>
4.1 Empirische Sozialforschung – Experteninterview .....	34
4.1.1 Definition und Ablauf .....	34
4.2 Vorbereitung der Experteninterviews.....	35
4.3 Durchführung und Auswertung der Erhebung .....	37
4.4 Ergebnis und Diskussion der Erhebung .....	37
4.4.1 Reflektion des Prozesses durch den Projektleiter.....	37
4.4.2 Ergebnisse der Erhebung mit teilnehmenden Experten.....	38
<b>5. Schlussbetrachtung</b> .....	<b>45</b>
5.1 Zusammenfassung .....	45
5.2 Fazit.....	48
5.3 Handlungsempfehlung.....	50
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>LII</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>LV</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vertrauen der Deutschen in Berufsgruppen .....	5
Abbildung 2: Stufen der Partizipation .....	9
Abbildung 3: Aufgaben in einem Partizipationsprozess .....	16
Abbildung 4: Partizipationsparadox .....	22
Abbildung 5: Zeitplanung <i>Denk Deine Stadt</i> .....	26
Abbildung 6: Ideenkarte .....	29
Abbildung 7: Zukunftsaufgaben.....	30
Abbildung 8: Informationsfluss .....	33
Abbildung 9: Beteiligungswille .....	33

## Abkürzungsverzeichnis

ISEK	Integriertes Stadtentwicklungskonzept
HdW	Haus der Wissenschaft (Location in Braunschweig)

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

*„Wir, die Bürgerinnen und Bürger der Städte wirken auf vielfältige Weise – direkt oder indirekt, gezielt oder gleichsam nebenbei – auf Stadt- und Umweltentwicklung ein: Wir alle entwickeln Stadt.“* (Selle 2013, S. 52)

Die Auffassung, dass Stadtentwicklung nicht nur von der öffentlichen Hand erfolgreich durchgeführt werden kann, entstand im Laufe der 80er Jahre: Der erste Schritt zur Einbindung der Stadtgesellschaft war die Zusammenarbeit mit privaten Marktakteuren (Private Public Partnership) (vgl. Selle 2013, S. 53). Erst einige Zeit später kam zudem die Erkenntnis, dass Bürgerinnen und Bürger, vor allem in den einzelnen Stadtquartieren, soziokulturell aktiv sind. Auf Grundlage dieser Erkenntnis wurde kurze Zeit später deutlich, dass Einwohner und Einwohnerinnen nicht nur durch soziokulturelles Engagement die Entwicklung der Stadt beeinflussen, sondern auch durch beispielsweise das Konsum-, Freizeit- oder Mobilitätsverhalten (vgl. Selle 2013, S. 54).

Die Erkenntnis *„Wir alle entwickeln Stadt“* (Selle 2013, S. 52) war lange Zeit problematisch, da die öffentlichen Träger nicht wussten, wie die Einbindung der Akteure der Stadtgesellschaft erfolgreich geschehen sollte, um das Ziel der Verkörperung der Stadtentwicklung als „Gemeinschaftswerk“ zu erreichen (vgl. Selle 2013, S. 54f). Die Unwissenheit resultiert aus der fehlenden Professionalität in diesem Themenfeld. Es gibt keine anerkannte Forschung oder Lehre über den Wissensbereich der Bürgerbeteiligung. Weder zertifizierte Ausbildungen, noch eine Fachgemeinschaft für dieses Thema sind vorhanden. Der Markt für Einbindungsprozesse ist groß und wächst, doch bis jetzt ist keine Qualität der Verfahren nachweisbar (vgl. Dienel & Fuhrmann 2014, S. 23). Mittlerweile gibt es einen Verfahrensboom, jedoch keine Verfahrenssicherheit. Mit diesem „Boom“ sind vor allem die partizipativen Beteiligungsformen gemeint, diese sind sehr „modern“ und aufgrund des fehlenden Fachwissens treten Unsicherheiten bei der Anwendung solcher Bürgerbeteiligungsprozesse auf. Zudem gibt es Probleme bei dem Austausch der Verantwortlichen über partizipative Verfahren, sodass Erfahrungen nicht weitervermittelt werden und somit neue Erkenntnisse ausbleiben (vgl. Dienel & Fuhrmann 2014, S. 27f).

Die mediale Verbreitung von Themen der Beteiligung und Meinungsäußerung ist so schnelllebig, dass es schwierig ist für öffentliche Träger diese Entwicklung aufzufassen und die Verbreitung und Mitwirkung von Themen über neue Medien zu nutzen. Der Rückstand der Verwaltung und die unausgesprochene Forderung der Stadtgesellschaft nach Transparenz und höherer Aktualität der Informationen, treiben eine große Distanz zwischen Bürgerinnen und Bürgern und die öffentlichen Einrichtungen (vgl. Dienel & Fuhrmann 2014, S. 29).

Diese Distanz lässt sich durch die Tatsache, dass Bürgerinnen und Bürger kaum noch Vertrauen in die Politiker unseres Landes haben, verdeutlichen.

### VERTRAUEN DER DEUTSCHEN IN BERUFSGRUPPEN\*

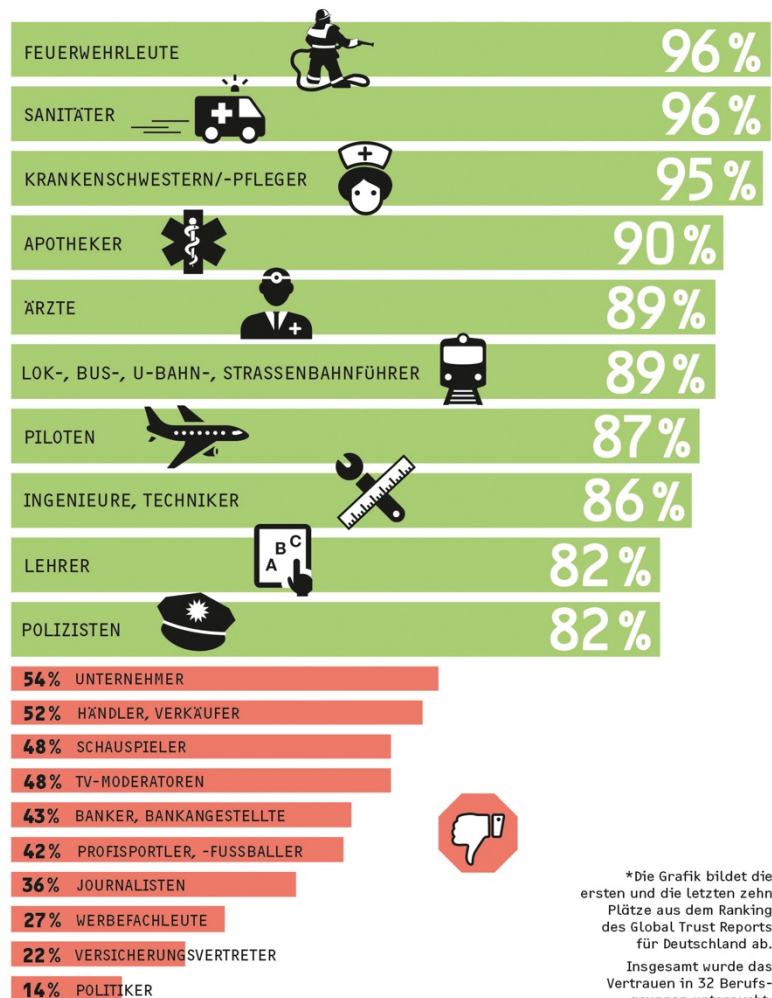


Abbildung 1: Vertrauen der Deutschen in Berufsgruppen, Quelle: GfK 2016, o. S.

Abbildung 1 zeigt das Vertrauen der Deutschen zu den einzelnen Berufsgruppen. Hier stehen die Politiker in Deutschland auf dem letzten Platz. Es ist festzuhalten, dass auf Grundlage dieser Information deutlich wird, warum immer weniger Menschen den Gang ins Wahllokal als Möglichkeit der Beteiligung wahrnehmen. Um diesem Trend entgegenzuwirken bilden neue Trends der Bürgerbeteiligungsverfahren gute Chancen das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger zurückzugewinnen (vgl. Kalb 2013, S. 4).

Hinzu kommt der wachsende Partizipationswunsch der Stadtgesellschaft. Beteiligungserwartungen, abgesehen von Partei-Engagement und Wahlen, sind in den letzten 25 Jahren kontinuierlich gestiegen (vgl. Kamlage 2014, S. 20f). Aufgrund dieser Entwicklung sollten die Beteiligungsmöglichkeiten dem Interesse der Bürgerinnen und Bürger angepasst werden. Das Engagement der Gesellschaft hat sich lediglich in ihrer Art verändert und ist nicht, wie oft gesagt, zurückgegangen (vgl. Kamlage 2014, S. 22). Wichtig ist dabei vor allem die Stadtentwicklung transparent zu gestalten. Bürgerinnen und Bürger wollen einbezogen werden (vgl. Kamlage 2014, S. 20). Wie der Bürgermeister und Präsident des Senats der Freien Hansestadt Bremen 2014 sagt:

*„Die Probleme bei der Umsetzung von Großprojekten in vielen Städten und Gemeinden der Bundesrepublik Deutschland machen häufig deutlich, dass formal vorgeschriebene*

*Bürgerbeteiligungsverfahren weder viele Bürgerinnen und Bürger aktivieren, noch für eine Transparenz und Akzeptanz in der Bevölkerung sorgt“.*

Neben den direktdemokratischen Beteiligungsformen, zum Beispiel Volksentscheide, Bürgerbegehren und Referenden, bei der die Bürgerinnen und Bürger Entscheidungen treffen, und der repräsentativen Demokratie, hier werden die Entscheidungen durch Abgeordnete getroffen, sind seit Mitte der 90er Jahre vor allem die dialogorientierten, deliberativen Verfahren Optionen für die Meinungsäußerung der Bürgerinnen und Bürger geworden (vgl. Nanz & Fritsche 2012, S. 9f). Die wachsenden Potenziale und Erwartungen der Stadtgesellschaft lassen sich durch diese innovativen Beteiligungsformen vereinbaren (vgl. Kamlage 2014, S. 21). Hier sind vor allem die dialogorientierten Verfahren gemeint, vergleichbar mit der Braunschweiger Kampagne *Denk Deine Stadt*.

Die Braunschweiger Kampagne *Denk Deine Stadt* ist ein Bürgerbeteiligungsprozess der Stadt, welcher in der Stadtgeschichte durch seinen Umfang besonders hervortritt. Dabei wurden, in mehreren Veranstaltungen, die Bürgerinnen und Bürger in die Entwicklung eines Zukunftsbilds für die Stadt im Jahr 2030 eingebunden. Die, im Leitbild vorhandenen, Strategien und Handlungsaufträge bilden im Anschluss an das Dialogformat die Grundlage für das Integrierte Stadtentwicklungskonzept (ISEK), welches die Stadtentwicklung Braunschweigs in der Zukunft leiten soll (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.).

Prozesse mit diesem inhaltlichen Umfang erlangen einen immer höheren Stellenwert und Kommunen sind bereit in diese zu investieren, um die erfolgreiche und akzeptierte Entwicklung der Stadt zu sichern (vgl. Selle 2013, S. 53). Ein Kriterium für Dynamik einer Kommune bildet die Partizipation. Also: Umso höher die Beteiligung, desto höher ist die Chance für Bürgerinnen und Bürger ihre Lebensqualität nachhaltig zu verbessern (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 58). Nicht nur die breite Akzeptanz eines planerischen Prozesses ist eine positive Auswirkung von Bürgerbeteiligungsverfahren, auch die stärkere Identifikation mit der Stadt und somit die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner ist wichtig für die Kommune (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 58).

Der Trend zur Verbreitung von Bürgerbeteiligung bildet die Grundlage für die kommende Ausführung. Das Verfahren von Bürgerbeteiligung wird theoretisch ausführlich dargelegt. Doch wie wird es in der Praxis erfolgreich umgesetzt? Am Beispiel des Dialogformats *Denk Deine Stadt*, welches von der Stadt Braunschweig initiiert wurde, wird ausführlich erläutert wie die Kampagne die Stadtgesellschaft einbezogen hat, welche Optimierungsmöglichkeiten bestehen und welche Maßnahmen positive Beispiele für andere Beteiligungsprozesse sein können.

### 1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

Aufgrund des wachsenden Stellenwerts von Bürgerbeteiligungsverfahren ist ein funktionierender Prozess wichtig für die Kommunen. Auf Grundlage der theoretischen Darlegung von erfolgreicher Bürgerbeteiligung, des praktischen Prozesses der Stadt Braunschweig *Denk Deine Stadt* und der qualitativen Meinungen bei diesem Verfahren mitwirkender Experten, ist das Ziel der Arbeit die Darlegung von Optimierungsmöglichkeiten eines Bürgerbeteiligungsprozesses, am Beispiel des Braunschweiger Dialogformats. Es entsteht eine Handlungsempfehlung für kommende Beteiligungsprozesse der Stadt.

Das Forschungsvorgehen der wissenschaftlichen Arbeit lässt sich in die Literaturanalyse und die qualitative Forschung, in Form einer Eigenerhebung, gliedern. Die Auswahl der Forschungsmethodik ist ein grundlegendes Merkmal einer wissenschaftlichen Arbeit (vgl. Flick, von Kardorff, Steinke 2009, S. 14f). Hier fällt die Auswahl, zusätzlich zur Literaturrecherche, auf eine qualitative Erhebungsmethode: das Experteninterview. Um die Zielsetzung der Arbeit zu erfüllen, ist es notwendig die Forschungsfrage in einer praktischen Umgebung durch Fachwissen beantworten zu lassen. So wird schnell deutlich, dass die Expertise von Fachkundigen hier unabkömmlich ist.

Nach der ersten Untersuchung des Themenkomplexes und der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes, haben sich zunächst die Schlagworte „Bürgerbeteiligung“ und „Experteninterview“ für die Literaturrecherche ergeben (vgl. Brink 2005, S. 45f). Diese Schlüsselworte basieren auf der Grundlage der Herausarbeitung von Bürgerbeteiligung bzw. von Bürgerbeteiligungsprozessen, die vorerst in der Theorie dargestellt werden sollen und der anschließenden Betrachtung des praktischen Prozesses *Denk Deine Stadt*. Weiterführend werden Experteninterviews geführt, um den Prozess zu reflektieren und mögliche Verbesserungsvorschläge zu definieren. Vorab wird auch diese Vorgehensweise theoretisch erklärt.

Nachdem die erste Phase, die Eingrenzung des Themenfelds, und die zweite Phase, die Erstellung des Konzepts und somit die Untergliederung des Themenkomplexes in Unterpunkte, erfolgten, beginnt die Literatursuche und –analyse (vgl. Brink 2005, S. 47f). Die Beurteilung der gefundenen Literatur bildet den nächsten Schritt. Hier werden Quellen, die nicht direkt zum Thema passen oder die Kapazität der Arbeit überschreiten, aussortiert und Erkenntnisse aus den zu verwendenden Quellen gezogen (vgl. Brink 2005, S. 121f).

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Zunächst wird im zweiten Kapitel mit der theoretischen Darlegung von Bürgerbeteiligung begonnen. Dies beinhaltet die Definition des Begriffs inklusive der Ziele und Hintergründe von Beteiligungsverfahren. Verschiedene Formen von Bürgerbeteiligung werden dargelegt, wobei die deliberativen Verfahren im Vordergrund stehen. Die Erläuterung der Erfolgsfaktoren für einen solchen Prozess und die Darlegung der

Arten der Qualitätssicherung eines Prozesses bilden den nächsten Schritt. Auch der Wandel der Gesellschaft insbesondere in Bezug auf die Bereitschaft und das veränderte Engagement sowie die Beteiligung als Grundlage für die Stadtentwicklung werden betrachtet.

Im dritten Kapitel wird ausführlich auf die Braunschweiger Kampagne *Denk Deine Stadt* eingegangen. Zunächst werden die Beweggründe für das Format beschrieben. Die Vorgehensweise, Hintergründe sowie der Ablauf für die Akteure der Stadt werden weiterführend dargelegt. Abschließend wird das Ergebnis der Kampagne ausführlich verschriftlicht.

Im Anschluss an den theoretischen Teil folgt die Eigenerhebung der Arbeit (viertes Kapitel). Die wissenschaftliche Methode des Experteninterviews wird zunächst in der Theorie beschrieben und anschließend angewandt. Es wird zu jedem der fünf Leitziele der Braunschweiger Kampagne *Denk Deine Stadt* jeweils ein Experte interviewt.

Nach der theoretischen Vorarbeit und der praktischen Erhebung, lässt sich in der Schlussbetrachtung (fünftes Kapitel) herausarbeiten, inwiefern die Kampagne *Denk Deine Stadt* einem theoretischen Bürgerbeteiligungsverfahren entspricht und welche Optimierungsmöglichkeiten für die Stadt Braunschweig bestehen. Dieser Erkenntnisgewinn lässt sich nach einer Zusammenfassung der durchgeführten Arbeit, in ein Fazit und eine Handlungsempfehlung aufteilen.



### 2. Bürgerbeteiligung

In diesem Abschnitt werden die relevanten Theoriestränge zum Thema Bürgerbeteiligung kurz erklärt.

#### 2.1 Definition

Der Begriff der Bürgerbeteiligung ist sehr vielschichtig und lässt sich nicht einheitlich definieren. Die Grundlage der Bezeichnung bildet das lateinische Wort „particeps“, welches so viel bedeutet wie „an etwas teilhaben“ oder „beteiligt“. Die Partizipation ist der Grundstein des Ausdrucks der Bürgerbeteiligung (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 13).

Im Kern versteht man unter dem Ausdruck der Bürgerbeteiligung nach Kaase (1997) alle freiwilligen Aktivitäten und Handlungen der Bürgerinnen und Bürger, die darauf abzielen politische Entscheidungen zu beeinflussen. Dieser Ausdruck vereint verschiedene Aspekte. Zum einen geht die Beteiligung immer von den Bürgerinnen und Bürgern aus. Ohne diese würde es keine Demokratie und somit keine Entscheidungen durch das Volk geben (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 17). Das Schlüsselwort dieser Aussage bildet jedoch die *Freiwilligkeit*. Demokratie funktioniert ausschließlich unter dem Aspekt der *Freiwilligkeit*. Bürgerinnen und Bürger sollen nicht gezwungen werden ihre Meinung in festgelegter Form kund zu tun (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 17).

Diese freiwilligen Handlungen der Bürgerinnen und Bürger lassen sich in verschiedene Stufen der Partizipation nach Lüttringhausen (2000) einordnen:

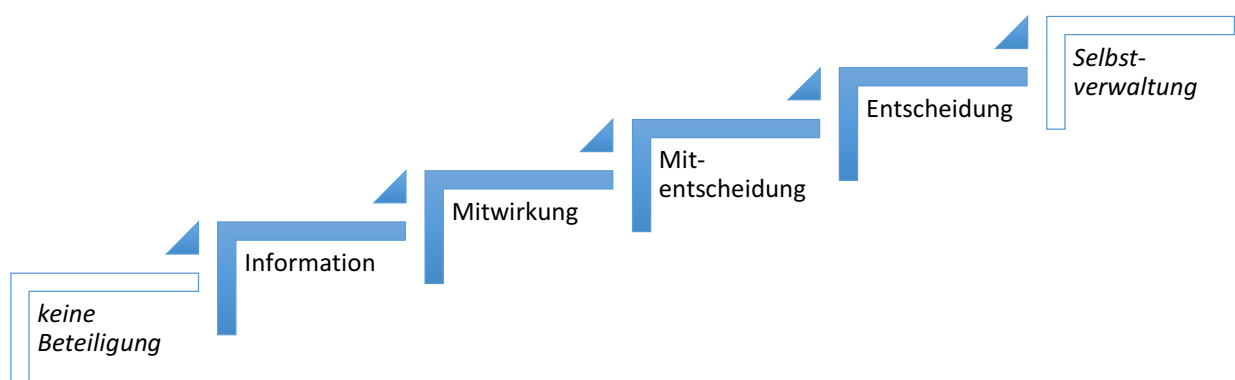


Abbildung 2: Stufen der Partizipation, Quelle: eigene Darstellung nach Lüttringhausen 2000, S. 66ff

Die Darstellung drückt aus, dass nicht jede Form der Beteiligung auf die Mitentscheidung der Bürgerinnen und Bürger abzielt. Die verschiedenen Stufen bedürfen verschiedener Partizipationsformen (diese werden in Punkt 2.2 erklärt) (vgl. Lüttringhausen 2000, S. 66ff). Die Ziele von Bürgerbeteiligungsprozessen werden in 2.1.1 ausführlich erläutert.

Zur Verdeutlichung wird die Partizipation in Deutschland aufgeführt. Diese gäbe es nicht ohne die Herrschaft des Volkes, d. h. ohne die Demokratie. In Deutschland ist die Demokratie im Optimierung von Bürgerbeteiligungsprozessen am Beispiel der Braunschweiger Kampagne „Denk Deine Stadt“

## 2. Bürgerbeteiligung

Grundgesetz fest verankert. Hier heißt es in Artikel 20 (2): „Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus“. Weiterführend ist zu erklären, dass heutzutage die Gewaltenteilung und die repräsentative Demokratie die Grundformen unserer Verfassung bilden (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 15). Der Begriff der repräsentativen Demokratie ist eine Form der Bürgerbeteiligung und beschreibt die Entscheidungsfindung durch Abgeordnete, die vom Volk gewählt werden (vgl. Nanz & Fritsche 2012, S. 9f).

### 2.1.1 Ziele

Wozu dient eigentlich die Bürgerbeteiligung? Das ist die leitende Frage für diesen Abschnitt.

Zuerst ist anzumerken, dass Bürgerbeteiligungsverfahren nie dem Selbstzweck dienen dürfen. Denn wenn das die Grundlage ist, werden die eigentlichen Ziele, die Partizipation mit sich bringt, nicht erreicht (vgl. Vetter 2007, S. 16).

Es gibt einen Aspekt, der bei jedem Prozess angestrebt werden sollte. Das ist die Erhöhung der Legitimität, d. h. das Vertrauen in die Entscheidungsträger zu steigern (vgl. Vetter 2007, S. 16). Doch wie lauten mögliche Unterziele, um diese schwammige Formulierung auszufüllen? Hier kommt es ganz auf die Form der Bürgerbeteiligung an. Jeder Prozess hat andere Hintergründe und somit auch andere Zielsetzungen. Wichtig dabei ist jedoch, die Ziele und zudem auch Zielwerte vorab zu definieren und im Konzept festzuhalten, denn nur so kann der Erfolg eines Verfahrens gemessen werden (vgl. Kamlage 2014, S. 25).

Um Ziele vorab festzulegen, dienen einige Fragen, die vor eines jeden Prozesses beantwortet werden sollten. Diese lassen sich unterteilen in die *Inclusion* (Einbezug) und das *Closure* (Schließung) (vgl. Goldschmidt 2014, S. 89). Bei dem Einbezug geht es um die Fragen nach den Beteiligten, den Inhalten, der Ebene und dem Kontext. Während die Schließung diese Fragen behandelt: Wie wird entschieden? Was zählt? Was wiegt? (vgl. Goldschmidt 2014, S. 89).

Ohne dass ein Prozess zielgerichtet ist, kann im Nachhinein keine ausführliche Evaluation erfolgen. Diese ist allerdings bei dem hohen Aufwand eines partizipativen Verfahrens und den damit verbundenen Kosten notwendig (vgl. Vetter 2007, S. 17). In der Realität ist es oft so, dass Verfahrensverantwortliche an einer Evaluation wenig Interesse zeigen und so auch Ziele vorab nicht konkret definiert werden (vgl. Vetter 2007, S. 17).

Nach der Ausführung der allgemeinen Ziele und dem Ansatz einiger Erfolgsfaktoren (weiter in Punkt 2.4), folgt die Definition von Nanz und Fritsche zu den Zielen der Bürgerbeteiligung: „(...) *die Erhaltung und Rückgewinnung politischer Handlungsspielräume sowie (...) die Schaffung neuer Orte deliberativer Mitbestimmung.*“ (Nanz & Fritsche 2012, S. 10). Der Begriff *deliberativ* kommt aus dem Englischen *to deliberate*, was so viel heißt wie „beratend“. In diesem

## 2. Bürgerbeteiligung

Zusammenhang sind Bürgerbeteiligungsverfahren gemeint, die nicht durch Gesetze festgeschrieben sind, keine Entscheidungsbindung für die Politik aufweisen, jedoch von der Bevölkerung gefordert werden (vgl. Hebestreit 2013, S. 87f). Diese und weitere Formen der Bürgerbeteiligung werden anschließend erläutert.

### 2.2 Formen der Bürgerbeteiligung

Es gibt eine Vielzahl an einzelnen Formen der Beteiligung. Diese Partizipationsverfahren können unter den unterschiedlichsten Kriterien zusammengefasst werden. Sie können beispielsweise in Konsens- oder Konfliktorientiertheit aufgegliedert werden (vgl. Freyer 2011, S. 732). Zur Verdeutlichung der hier relevanten Thematik wird jedoch eine andere Einordnung gewählt: *formelle* und *informelle Verfahren* (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 23f).

*Formelle Verfahren* beschreiben Bürgerbeteiligungsprozesse, die durch die öffentliche Hand vorgeschriebene Verfahren der frühzeitigen Beteiligung sind. Dazu zählen die direktdemokratischen Beteiligungsformen, zum Beispiel Volksentscheide, Bürgerbegehren und Referenden, bei der die Bürgerinnen und Bürger Entscheidungen treffen, und die repräsentative Demokratie, hier werden die Entscheidungen durch Abgeordnete getroffen. Zur konventionellen bzw. repräsentativen Form zählen somit das Engagement in Parteien und Wahlen (vgl. Nanz & Fritsche 2012, S 9f).

Der Begriff der *informellen Bürgerbeteiligung* beschreibt die „*rechtlich nicht geforderte und geregelte Bürgerbeteiligung*“ (Dienel 2014, S. 67). Dazu zählen unter anderem die unkonventionellen Formen der Beteiligung (z. B. Bürgerinitiativen und Demonstrationen) und die mitgestaltende Form der Bürgerbeteiligung - auch deliberativ, konsultativ, diskursiv oder dialogorientiert genannt (vgl. Hebestreit 2013, S. 87f). Beispiele für diese Form sind Planungszellen, Bürgergutachten und Bürgerforen, aber mittlerweile auch Zukunftswerkstätten und Stadtdialoge (vgl. nexus-Akademie für Partizipative Methoden 2016, o. S.).

In dieser Arbeit werden vor allem die dialogorientierten Verfahren betrachtet. Hierbei werden alle Akteure der Stadt, d. h. Politik, Verwaltung, Bürger und die Fachöffentlichkeit einer Kommune, frühzeitig zusammengebracht, um die Entscheidung eines politischen Prozesses zu diskutieren und auszuarbeiten (vgl. Nanz & Fritsche 2012, S. 11). Es handelt sich um eine Darlegung der Meinung der städtischen Gesellschaft und soll als Entscheidungsgrundlage für die Politik dienen (vgl. Roth 2014, S. 14).

Doch auch wenn die deliberative Form der Partizipation immer mehr an Bedeutung gewinnt, bleibt die Form der repräsentativen Demokratie notwendig und weiterhin die vorherrschende Art der Partizipation (vgl. Hebestreit 2013, S. 196ff).

*„Es ist eine Aufgabe unserer Zeit, die Bürgerbeteiligung mit Hilfe der neuen modernen Kommunikationsmittel zu optimieren, wobei die Trennung zwischen Bürgerbeteiligung und der repräsentativen Demokratie deutlich bleiben muss“ (Hartwig, Kroneberg 2014, S. 7).*

Nachfolgend werden, nach Erläuterung des Wandels der Gesellschaft und somit des Beteiligungsengagements, lediglich die zwei Formen der deliberativen Bürgerbeteiligung genauer betrachtet, die für den weiteren Verlauf der Ausarbeitung zielführend sind.

### 2.2.1 Wandel der Gesellschaft und Beteiligung

Der Wandel der Gesellschaft hat auch für die Stadtentwicklung weitreichende Folgen. So gewinnen deliberative (dialogorientierte) Verfahren immer mehr an Bedeutung. Doch auch die Partizipation über die direkte Demokratie wird mehr gefordert (vgl. Kamlage 2014, S. 13). Es stellt sich die Frage, wie es zu dieser Veränderung kam. Der Wandel der Gesellschaft, der veränderte Beteiligungswunsch und die Auswirkungen auf die heutige Stadtentwicklung werden im kommenden Abschnitt durch wesentliche Leitlinien und Entwicklungspunkte dargestellt. Diese zielorientierte Darstellung genügt, um die Themen dieser Arbeit zu unterstreichen.

Das merklich schwindende Vertrauen in die Politiker (siehe Punkt 1.1) ist die Ursache für die veränderte Beteiligungserwartung. Das zeigen auch das mittlerweile geringe Engagement in Parteien und der Rückgang der Wahlbeteiligung (vgl. Kamlage 2014, S. 15). Gründe für dieses Misstrauen in die repräsentative Demokratie sind beispielsweise der Wertewandel oder die mediale Darstellung der Politiker (vgl. Kamlage 2014, S. 16). Die wichtigsten Veränderungen im Werte- und Kulturwandel nach Kamlage sind folgende Faktoren: Bildungsexpansion, Pluralisierung der Lebensverhältnisse und der verstärkte Beteiligungswunsch. Der Begriff der Bildungsexpansion beschreibt die *„Aneignung höherer Bildungsabschlüsse breiter Bevölkerungsschichten in der Gesellschaft“* (Kamlage 2014, S. 17). In den letzten Jahrzehnten ist diese Entwicklung zu erkennen. Den Grundstein hat Willy Brandt (Bundeskanzler 1969-1974) gelegt und den Zugang zu Bildung für die verschiedensten Bevölkerungsgruppen einfacher gemacht (vgl. Kamlage 2014, S. 17). Aufgrund der höheren Bildung, stieg auch der Wunsch nach Beteiligung. Doch dieser Wunsch stieg nicht nur deswegen, sondern auch durch die Veränderung des Lebensstils. Traditionelle Werte und Lebensvorstellungen verändern und vervielfältigen sich. Parteien können nicht mehr alle Interessen der Bevölkerung repräsentieren. Die Folge: wenig politisches Engagement und das Einsetzen von dialogorientierten Verfahren wird zu einem Muss (vgl. Kamlage 2014, S. 19). Diese Faktoren tragen zum veränderten Beteiligungswunsch bei, der nun die Partizipation durch dialogorientierte Verfahren meint (vgl. Kamlage 2014, S. 21). Und genau diese, die

## 2. Bürgerbeteiligung

dialogorientierten deliberativen Verfahren, sollen diese entstandene Distanz zwischen den Politikern und der Bevölkerung überbrücken (vgl. Kamlage 2014, S. 17).

Der drängende Wunsch der Bevölkerung nach dialogorientierten Verfahren lässt Kritiker aufhorchen. Diese erklären, dass die *modernen* Prozesse teuer und aufwendig sind. Außerdem wird neben der Teilnahme der üblichen Beteiligten, der sogenannten *Berufsbürger*, die bei jedem öffentlichen Verfahren dabei sind, ein schlechtes Ergebnis erzielt. Das geringe Wissen der Bevölkerung zu themenspezifischen Fragen lässt weitere Kritik aufkommen (vgl. Kamlage 2014, S. 14).

Einhergehend mit dem Wandel der Gesellschaft haben sich auch die Beteiligungsmöglichkeiten verändert. So war es bis in die 70er Jahre („partizipatorische Revolution“) lediglich möglich über repräsentativ-demokratische Beteiligung seine Interessen zu äußern. Seit dieser Zeit wurden neue Formen der Beteiligung eingeführt. Von der breiteren Information der Bevölkerung, über das Engagement in Ausschüssen, bis hin zu informellen Verfahren der Partizipation (auch kooperative Demokratie genannt) (vgl. Vetter 2008, S. 11). In den 90er Jahren kam dann die nächste große Veränderungswelle. Hier wurden nach der Wiedervereinigung die Kommunalverfassungen dahingehend verändert, dass Bürgerbegehren und –entscheide und auch die Direktwahl des Bürgermeisters aufgenommen wurden (vgl. Vetter 2008, S. 12). Auch die beratenden Beteiligungsprozesse fanden hier ihren Zuspruch. Im Laufe der Zeit gewannen diese einen höheren Stellenwert und bilden nun als deliberative, dialogorientierte Verfahren den Grundstein der Moderne. Hier wird auch das Internet stark genutzt. Nachdem es bei der *E-Democracy* hauptsächlich um die Informationsverbreitung städtischer Prozesse ging, wird jetzt das *Web 2.0* partitiv, also zum mitgestalten, genutzt (vgl. Vetter 2008, S. 12).

Es lassen sich zwei Entwicklungen erkennen. Zum einen die Entwicklung der Gesellschaft, die über eine höhere Bildung, veränderte Lebensverhältnisse und erweiterte Vernetzungsmöglichkeiten verfügt (vgl. Selle 2013, S. 174). Zum anderen die Entwicklung der Politik und Verwaltung, die im Laufe der Zeit verstanden haben, dass erfolgreiche Stadtentwicklung nur durch das Einbinden der städtischen Gesellschaft erfolgreich wird (vgl. Selle 2013, S. 174). So werden Bürgerinnen und Bürger nun als „*eigenständige Akteure und potentielle Partner öffentlichen Handelns*“ wahrgenommen (Selle 2013, S. 49). Diese veränderte Wahrnehmung trägt zum Verständnis für die Stadtentwicklung als *Gemeinschaftswerk* bei.

Auf Basis des eben dargelegten Wissens über den Wandel der Gesellschaft und somit dem veränderten Beteiligungsanspruch, wird deutlich, dass Bürgerbeteiligung ein wichtiger Faktor für erfolgreiche und nachhaltige Stadtentwicklung ist.

## 2. Bürgerbeteiligung

Ein Grund dafür ist vor allem, dass Konflikte durch Partizipation und Kommunikation vermieden werden können (vgl. Selle 2013, S. 174). Bei dem Prozess der Stadtentwicklung werden die Gruppen der Stadt in drei große Akteure unterteilt: Markt, Staat und Gesellschaft. Diese drei großen Gruppen bringen sich direkt oder indirekt ein und so entsteht ein Prozess der Stadtentwicklung (vgl. Selle 2013, S. 80). Natürlich ist diese Darlegung sehr vereinfacht, doch genügt sie zur Verdeutlichung der hier dargestellten und benötigten Thematik.

Nachdem der Wandel des Beteiligungsverständnisses der Bevölkerung festgestellt wurde und die innovativen dialogorientierten Verfahren diesem Verständnis gerecht werden, werden nun zwei Formen der deliberativen Demokratie vorgestellt.

### 2.2.2 Planungszelle

Den Ursprung aller modernen partizipativen Verfahren bildet die Planungszelle (vgl. Vergne 2014b, S. 45). Diese umfasst das Zusammenbringen verschiedener Akteure zur Problemlösung von Entscheidungsfragen zur Stadtentwicklung (vgl. Planungszelle 2016, o. S.). Bei diesem Verfahren beteiligt ist meist eine Teilnehmerschaft von ca. 25 Personen, welche nach dem Zufallsprinzip durch ein Organisationsteam ausgewählt wird und sich über einen bestimmten Zeitraum intensiv mit einer Fragestellung beschäftigt. Es gibt eine Moderation, die die Prozessbegleitung übernimmt und die Gruppe immer wieder in neue Kleingruppen aufgeteilt, um die Meinungsbildung nicht nur von einigen Mitgliedern lenken zu lassen. Zusätzlich zu vorhanden Informationen (durch die Moderation), werden von den Mitwirkenden Experten zu speziellen Themen und Interessengebieten befragt. Die Einschätzung und somit die Ergebnisse werden ausschließlich von den Teilnehmenden dargelegt und in ein Bürgergutachten umgewandelt, welches den politischen Entscheidungsträgern als Beratungsgrundlage zur Verfügung steht (vgl. Planungszelle 2016, o. S.). Es gibt jedoch keine Bindung zur Umsetzung (vgl. Vergne 2014a, S. 409).

Seit dem Aufkommen der Planungszelle in den frühen 70er Jahren erlangte diese Form der Beteiligung in den 90er Jahren ihren Höhepunkt. Dies war der Grundstein für den Anstoß der Entwicklung der deliberativen Demokratie auf Grundlage der Planungszelle (vgl. Vergne 2014b, S. 50f). Doch nicht nur der quantitative Anstieg mitgestaltender Verfahren war enorm, auch qualitativ wurden neue Themengebiete erschlossen und die Bedeutung von Beteiligung an politischen Prozessen wuchs (vgl. Vergne 2014b, S. 51).

*„Das Modell Planungszelle (...) gilt heute als Muster vieler Instrumente der partizipativen Demokratie“* (Vergne 2014b, S. 45). Auf Grundlage dieses Prozesses kam die deliberative Demokratie in Schwung und drängt bis heute die direktdemokratischen Beteiligungsformen in den Hintergrund.

### 2.2.3 Stadtdialog

Auf Grundlage der Darlegung des Modells *Planungszelle* wird die Form des *Stadtdialogs* betrachtet. Hier werden konträre Ansichten und die verschiedensten städtischen Gruppen in einem längerfristig angelegten Prozess zusammengeführt (vgl. Kamlage 2014, S. 21ff). Auch wenn der *Stadtdialog* aus mehreren Formen der Partizipation besteht, wird der Begriff hier zusammenfassend verwendet. Wie dieser genau abläuft, oder welche Beteiligungsinstrumente gewählt werden ist dabei nicht festgelegt (vgl. Kamlage 2014, S. 21ff). Es ist jedoch festzuhalten, dass diese Prozesse oft durch externe Dienstleister geführt werden, um die Neutralität des Moderators zu gewährleisten. Bei dialogorientierten Verfahren wird, neben der Methode des tatsächlichen Zusammentreffens, beispielsweise in Zukunftswerkstätten, auch das *Web 2.0* als Instrument genutzt. Unter dem Begriff *Web 2.0* wird eine bestimmte Nutzung des Internets verstanden. Hier werden nicht mehr nur Informationen verbreitet, sondern Nutzer haben die Möglichkeit sich interaktiv zu beteiligen (vgl. Koch & Richter 2009, S. 5f). Wie bereits angemerkt, bilden oftmals Zukunftswerkstätten die Grundlage eines solchen Prozesses. Diese sind meist in drei Phasen aufgeteilt: Bestandsaufnahme, Visionsphase und die Realisierungsphase (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 331). Das heißt jedoch nicht, dass alle drei Phasen an einem Termin abgearbeitet werden. Ziel dieses Zusammenkommens ist es, Ideen und Handlungsstrategien für die zukünftige Stadtentwicklung auszuarbeiten. Auch die Methodik des *Open Space* ist als Beteiligungsinstrument bei einem Stadtdialog, eventuell sogar innerhalb einer Zukunftswerkstatt, geeignet. Hier handelt es sich um eine Großgruppenmethode, bei der vor allem die Teilnehmenden Themenschwerpunkte bestimmen und diese in frei gewählten Arbeitsgruppen bearbeiten. Ziel ist es dabei möglichst viele Menschen an der Lösung eines Problems zu beteiligen (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 327). Um die genannten Phasen und somit die zu erreichenden Ziele zu realisieren, kann eine Vielzahl weiterer Methoden angewendet werden (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 331).

Um einen Stadtdialog vollständig auszuführen und auch die gesetzten Ziele zu erreichen, bedarf es einem Zusammenspiel verschiedener Beteiligungsinstrumente. Hier werden Zukunftswerkstätten verknüpft mit der Nutzung des *Web 2.0* und anderen, nicht festgelegten, Methoden (vgl. Kamlage 2014, S. 21ff).

*„Dialogorientierte Bürgerbeteiligungsverfahren besitzen das Potenzial Konflikte zu lösen, demokratisch legitimierte Ergebnisse auf hohem Niveau zu erzeugen und das demokratische Miteinander zwischen Politik, Verwaltung und Bevölkerung zu fördern.“* (Kamlage 2014, S. 24).

So kann das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Arbeit der Politik und Verwaltung gestärkt werden, die Bevölkerung ist zufrieden, weil die Entscheidung im Konsens getroffen wurde und die Legitimität wird stark erhöht (vgl. Kamlage 2014, S. 22f).



## 2. Bürgerbeteiligung

Auf Grundlage der möglichen Formen von Bürgerbeteiligungsprozessen, wird im kommenden Abschnitt der Verlauf eines solchen Verfahrens dargelegt.

### 2.3 Ablauf eines Bürgerbeteiligungsprozesses

Auch wenn jedes Beteiligungsverfahren andere Herausforderungen aufweist und somit kein allgemeiner erfolgreicher Ablauf festgelegt werden kann, wird im kommenden Abschnitt ein typischer Verfahrensablauf eines dialogorientierten Prozesses dargestellt, welcher auf Erfahrungen aus anderen Prozessen beruht (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 143f).

Vor Beginn eines jeden Prozesses und zur Ermittlung ob eine Partizipation benötigt wird, ist die Methode des *Beteiligungs-Scoping* eine gute Möglichkeit (Netzwerk Bürgerbeteiligung 2016, o. S.). Hier werden elementare Fragen vor Beginn des Prozesses beantwortet. Dabei geht es um die Definition der Aufgabenziele, der Beteiligungsziele und der Beteiligungstiefe (Netzwerk Bürgerbeteiligung 2016, o. S.). Erst dann können Methodik und Instrumente festgelegt werden.

Zur beispielhaften Darstellung eines Partizipationsprozesses wird die Abb. 3 als Grundlage herangezogen:

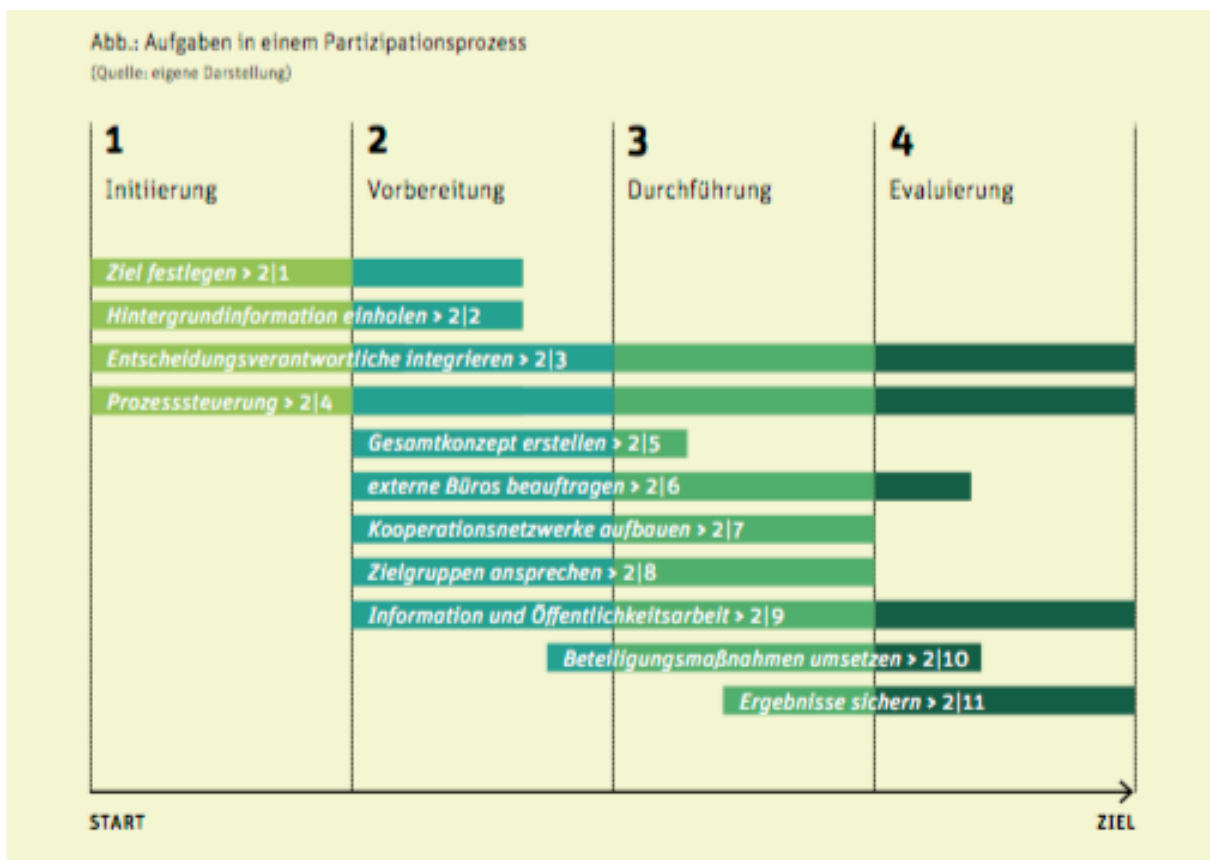


Abbildung 3: Aufgaben in einem Partizipationsprozess, Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 145



## 2. Bürgerbeteiligung

Die Grafik zeigt die Prozessaufteilung in vier übergeordnete Phasen: Initiierung, Vorbereitung, Durchführung, Evaluierung. Jede dieser Phasen weist andere Aktivitäten auf, die nun ausführlich dargelegt werden.

Nachdem die Notwendigkeit eines Bürgerbeteiligungsverfahrens durch die Verantwortlichen erkannt wurde, werden in der Initiierungsphase erste Möglichkeiten zur Umsetzung ausgearbeitet. Als Grundlage dient die Analyse der Gesellschaft. Nach der Themenwahrnehmung und Problemdefinition werden in dieser Phase bereits Verfahrensverantwortliche benannt, die die Prozesssteuerung übernehmen (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 73). Diese verschiedenen Tätigkeiten bedürfen verschiedener Anwendungslängen. So zieht sich beispielsweise die Prozesssteuerung durch das gesamte Verfahren (siehe Abbildung) (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 145).

Es folgt eine sehr wichtige Phase, um den Prozess erfolgreich durchzuführen: Die Erstellung des Konzeptes. Hier werden alle wichtigen Inhalte geklärt und festgehalten. Besonders wichtig ist es, die richtigen Beteiligungsinstrumente auszuwählen. Diese müssen auf die Zielgruppe sowie das Ziel genau abgestimmt werden. Es werden Planungsbüros beauftragt und das Kommunikationsnetz aufgebaut - die mediale Verbreitung des Prozesses erfolgt. Die ausgewählte Zielgruppe soll bestmöglich informiert und das Interesse geweckt werden (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 145). Während in der ersten Phase bereits die Vorplanung stattfand, geht es in der zweiten zunächst an die Entwurfs- bis hin zur abgestimmten Planung (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 73).

Nachdem alles gründlich vorbereitet wurde, erfolgt in der dritten Phase die Durchführung, d. h. die ausgewählten Beteiligungsinstrumente werden umgesetzt. Diese Phase lässt sich nicht verallgemeinern, da jeder Prozess anders abläuft (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 145).

In der vierten und letzten Phase geht es um die Evaluierung. Dieser Begriff drückt die richtige Auswertung der Beiträge, die Erstellung des Ergebnisses, die Reflexion des Prozesses sowie die Veröffentlichung und Sicherung der Ergebnisse aus (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 145).

### 2.4 Erfolgsfaktoren und Qualitätssicherung deliberativer Prozesse

Um gesteckte Ziele eines Bürgerbeteiligungsverfahrens zu erreichen, bedarf es eines funktionierenden Prozesses. Dies lässt sich durch einzelne Erfolgsfaktoren konkretisieren. Aufgrund der Vielfältigkeit der Formen von Partizipationsverfahren, lassen sich Erfolgsfaktoren schlecht verallgemeinern (vgl. Vetter 2008, S. 18). Um eine passende Betrachtung für den

## 2. Bürgerbeteiligung

Prozess *Denk Deine Stadt* zu schaffen, werden hier Erfolgsfaktoren für dialogorientierte Verfahren dargestellt.

Die kommenden Faktoren sollten bei der Planung eines Beteiligungsverfahrens von Beginn an berücksichtigt werden. Nur so können inhaltliche Ziele und Zielwerte erreicht werden.

Nach Ausarbeitung einer unübersichtlich langen Liste an Erfolgsfaktoren werden hier nur die wichtigsten dargelegt. Es werden zunächst die wichtigsten Aussagen einzelner Fachakteure vorgestellt und daraus ergibt sich eine Liste an Erfolgsfaktoren, die für dialogorientierte Verfahren richtungsweisend sind.

Vor Beginn eines Prozesses muss vom Organisationsteam geklärt werden, welche Ziele erreicht werden sollen, welche Konfliktpotenziale dabei bestehen, wie die Bevölkerung strukturiert ist, wo vielleicht in der Vergangenheit bereits Konflikte entstanden sind und ob bei dieser Grundlage ein dialogorientiertes Verfahren überhaupt von Vorteil ist (*Beteiligungs-Scoping*) (vgl. Kamlage 2014, S. 25). So muss nicht nur die Zielerreichung des aktuellen Projekts beachtet werden, sondern auch die Vergangenheit der Kommune und somit ob die Voraussetzungen zur Zielerreichung erfüllt sind (vgl. Vetter 2008, S. 19).

*„Gute Bürgerbeteiligung entsteht nicht durch die bloße Abwicklung feststehender Verfahren, sondern ist vielmehr ein komplexes Zusammenspiel aus mehr oder weniger offenen Rahmensetzungen, spezifischen Umsetzungsstrategien und einer engen vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren.“* (Kamlage 2014, S. 24)

Das kann erreicht werden, wenn von Beginn an ein gut durchdachtes Konzept besteht, das durch den gesamten Prozess führt (vgl. Kamlage 2014, S. 25). Wenn dies gegeben ist, sollten nach Kamlage noch zusätzliche Aspekte realistisch sein: Eine frühzeitige Beteiligung, wenn möglich bereits während der Phase der Politikformulierung, eine heterogene Zusammensetzung der Teilnehmerschaft, die Möglichkeit Argumente auf gleicher Augenhöhe auszutauschen, transparente Prozesse und Ergebnisse, Offenheit der Verfahren und die Möglichkeit für die städtische Gesellschaft Einfluss auf die Ergebnisse der Verfahren zu nehmen, Publizität der Prozesse und Ergebnisse gegenüber der lokalen Öffentlichkeit und qualitativ gute Ergebnisse. Die gesamte städtische Bevölkerung sollte sich nach einem Prozess gut eingebunden gefühlt haben, um das Ergebnis mit Akzeptanz zu tragen (vgl. Kamlage 2014, S 25).

Zusätzlich zu Kamlages Ausführungen werden durch Angelika Vetter weitere Erfolgsfaktoren beschrieben. Hier geht es vor allem um den zeitlichen Aspekt des Beteiligungsverfahrens:

*„Probleme müssen in einer befristeten Zeitspanne lösbar sein, da Beteiligung in der Regel für Bürger zeitlich absehbar sein muss.“* (Vetter 2008, S. 19). Hier stehen die „neuen“, dialogorientierten Verfahren im Fokus. Diese erstrecken sich meistens über einen Zeitraum

von mindestens einem halben Jahr und sollen, um die Bevölkerung nicht abzuschrecken, nicht

langwierig werden. Ein weiterer Aspekt, den Vetter nennt ist, dass die Komplexität des Projektes nicht zu groß sein darf. Die Gefahr bei komplexen Verfahren bestehe darin, dass sich nur Bürgerinnen und Bürger mit entsprechenden Kompetenzen beteiligen (vgl. Vetter 2008, S. 19).

Auch wenn diese Punkte sehr umfangreich sind und die Phasen vor und während des Verfahrens abdecken, ist der Aspekt der Information der lokalen Öffentlichkeit über die Umsetzung der Projekte, nachdem der Prozess abgeschlossen wurde, nicht zu vernachlässigen (vgl. Selle 2013, S. 413). Die Stadtverwaltung sollte Bürgerinnen und Bürger weit über Beteiligungsverfahren hinaus durchgehend ansprechen, Informationen verbreiten und den Stand der Stadtentwicklung kommunizieren. Außerdem ist es wichtig, den Erfolg anhand der Qualität der Beiträge und nicht an der Anzahl der Beiträge zu messen (vgl. Selle 2013, S. 413). Nach Selles zehn Leitlinien für erfolgreiche Bürgerbeteiligung 2013 heißt das, Beteiligung sollte „*alltäglicher, alltagsnäher, weniger, offener, ernsthafter, reflektierter, klarer, realistischer, verbindlicher und verlässlicher*“ werden. Natürlich geht es hier um weit mehr als dialogorientierte Verfahren, doch die Inhalte lassen auch diese erfolgreich werden. Um etwas abstrakter zu werden und Erfolgsfaktoren über das Verfahren hinaus festzusetzen, ist hier eine Zusammenfassung der eben genannten zehn Leitlinien: Das Vertrauen der Bevölkerung muss zurückgewonnen werden, dabei müssen Kultur, Vergangenheit und Konflikte der Stadtgesellschaft mit viel Zeit und durch neues Denken berücksichtigt werden (vgl. Selle 2013, S. 435). Da die eben genannten Leitlinien im Rahmen von dialogorientierten Bürgerbeteiligungsprozessen zu abstrakt sind, werden diese nicht direkt als Erfolgsfaktoren definiert, jedoch bei der Auswertung von *Denk Deine Stadt* betrachtet.

Zusammenfassend werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren bzw. Qualitätskriterien für einen funktionierenden dialogorientierten Bürgerbeteiligungsprozess aufgelistet:

- Erfolgreiches Beteiligungs-Scoping
- Analyse der Gesellschaft
- Durchdachtes Konzept (beinhaltet Ziele, Zielwerte, Zielgruppen, Meilensteine, Maßnahmen, Zeitplanung und geeignete Beteiligungsinstrumente)
- Frühzeitige Informationen der Bevölkerung (mit optimalem Medieneinsatz)
- Dialog auf Augenhöhe (niedrigschwellig)
- Die Möglichkeit Einfluss zu nehmen
- Transparente Ergebnisse und Prozesse
- Qualitativ gute Beiträge
- Weiterführen des Dialogs nach Beendigung der Mitwirkungsmöglichkeiten (Informationen über Stand bzw. Umsetzung der Projekte)

Diese Aspekte werden zur Analyse und Auswertung der Kampagne *Denk Deine Stadt* verwendet, um festzustellen, welche Optimierungsmöglichkeiten dort bestehen.

### 2.5 Chancen und Risiken der Beteiligung

Um Entscheidungen der Stadtentwicklung zu treffen, ist es sinnvoll die Bürgerinnen und Bürger aus dem Umfeld des Planungsgebietes zu befragen. Oft lassen sich mit der Erfahrung und Ortskenntnis der Bürgerinnen und Bürger, sowie dem Wissen der Fachexpertise, Lösungen einfacher entwickeln und treffen auf mehr Zuspruch in der Bevölkerung (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 57). Neben den vielen Chancen, die die Bürgerbeteiligung mit sich bringt, ist festzuhalten, dass Bürgerbeteiligungsverfahren auch einige Risiken aufweisen. Diese Risiken sollten im Vorfeld eines Prozesses auf den Sachverhalt bezogen und abgewogen werden (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 57).

Die einzelnen Aspekte, die Chancen der Partizipation darstellen, werden durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011 dargelegt. Hier werden die Potenzialfelder in 6 Punkte zusammengefasst. Beginnend mit der *Nutzung des lokalen Wissens*. Das heißt, dass Vor-Ort-Kenntnisse der Betroffenen gemeinsam mit dem Wissen der Fachexpertise hervorragend zu einer guten Entscheidungsfindung des Planungsverfahrens führen. Ohne die Bürgerinnen und Bürger zu befragen, können nicht alle Auswirkungen des Vorhabens in ganzem Umfang berücksichtigt werden. Weiterhin ist der Punkt des *frühzeitigen Erkennens von Konfliktpotenzialen* ein positiver Aspekt für eine Planung. Aufgrund der frühen Einbindung der Bürgerinnen und Bürger können Missverständnisse geklärt, Gestaltungsanregungen aufgenommen und Einwände berücksichtigt werden. Nachfolgend kann dem Unverständnis für Planungsentscheidungen durch frühzeitige Einbeziehung der Betroffenen entgegengewirkt werden. Die Transparenz der Entscheidungen führt zu dem Punkt der *Stärkung der Legitimation und Akzeptanz von Planungen*. Dies kann vor allem im *Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft* geschehen. Vertrauen und Verständnis zwischen den einzelnen Gruppen wird aufgebaut, die Bevölkerung fühlt sich den Entscheidungsträgern näher und die Möglichkeit die Hintergründe zu den Planungsgegebenheiten kennenzulernen besteht. Viele Fragen oder Unstimmigkeiten können auf kurzem Wege direkt mit den Betroffenen geklärt werden. Durch die Einbindung der Bürgerinnen und Bürger und somit der Stärkung der Heimatverbundenheit, sind Bewohnerinnen und Bewohner eher bereit Verantwortung zu übernehmen. Das drückt sich beispielsweise aus, indem Bürgerinnen und Bürger tragende Rollen im Quartier übernehmen und Strukturen der selbstorganisierten Nachbarschaft entstehen (*Aufbau von Identifikation, bürgerschaftlichem Engagement und sozialem Kapital*). Der letzte Aspekt beschreibt die *Stärkung der demokratischen Kompetenz*, hier lernen Bürgerinnen und Bürger, durch Beteiligungsverfahren, ihre Meinung zu artikulieren, Optimierung von Bürgerbeteiligungsprozessen am Beispiel der Braunschweiger Kampagne „Denk Deine Stadt“

## 2. Bürgerbeteiligung

Kompromisse einzugehen und die Vorgehensweise der Verwaltung einzuschätzen (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 58ff).

Neben diesen Potenzialen gibt es einige Risiken, die Beteiligungsverfahren mit sich bringen. Die kommende Ausführung bezieht sich auf die Darlegung der Risiken von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011. Aufgrund der fehlenden Verbindlichkeit der Teilnahme an einem Bürgerbeteiligungsprozess, stellt sich die Frage, wie repräsentativ und legitimiert das Ergebnis ist. Beteiligungsverfahren sind unverbindlich und freiwillig. So besteht die Möglichkeit, dass in zwei aufeinanderfolgenden Werkstätten, aufgrund anderer Teilnehmender, komplett unterschiedliche Meinungsbilder zustande kommen. Auch Entscheidungen, die im Vorhinein mit den Bürgerinnen und Bürgern getroffen wurden, können bei der nächsten Versammlung als nicht angemessen angesehen werden. Die *Legitimation und Verbindlichkeit* stellt daher eine Grenze von Beteiligungsverfahren da. Auch die *Instrumentalisierung* eines Prozesses durch eine vorherrschende Gruppe, die immer präsent ist und ihre Meinung äußert, kann für den Erfolg des Verfahrens einschränken. Hier besteht die Gefahr, dass der Prozess ausschließlich durch diese Gruppe dominiert wird und Meinungen anderer untergehen. Damit einhergehend stellt das *ungleiche Partizipationsverhalten verschiedener Bevölkerungsgruppen* eine weitere Grenze von Beteiligungsprozessen dar. Nicht alle Gruppen besitzen das gleiche Interesse oder die gleichen Möglichkeiten um sich einzubringen. Der Ausdruck der Selektivität der Beteiligung beschreibt genau dieses Phänomen. Es gibt die verschiedensten Gründe für eine Nicht-Beteiligung. Armutprobleme führen beispielsweise oft auch zu Bildungsunterschieden. Benachteiligte Bürgerinnen und Bürger fühlen sich oftmals nicht erwünscht und bringen sich bei Partizipationsprozessen nicht ein. Um diesen Risiken vorzubeugen, ist es für die Veranstalter wichtig alle Zielgruppen ausreichend und intensiv anzusprechen und zu motivieren. Hier muss sowohl die Öffentlichkeitsarbeit, als auch die Auswahl der Beteiligungsinstrumente passend sein, sodass die genannten Probleme von Beginn an vermieden werden (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 60ff).

Die genannten Risiken beziehen sich auf die Strukturierung und das Engagement der Bevölkerung, doch es gibt auch Risiken, die die Organisation eines solchen Prozesses betreffen. So ist es möglich, dass die Stadtverwaltung das eigentliche Ziel, die Qualität der Beteiligung, aus den Augen verliert und viel Wert auf publikumswirksame Veranstaltungen gelegt wird. Hier kann der Ausdruck *Participation* von Selle verwendet werden (vgl. Selle 2013, S. 278). Dieser Ausdruck beschreibt genau dieses Phänomen. Mit dem Begriff Bürgerbeteiligungsverfahren oder, noch besser, Stadtdialoge und Zukunftswerkstätten, werden oftmals Veranstaltungen mit Unterhaltungswert assoziiert. Medienwirksame Events zu planen, bei denen mehrere hundert Menschen anwesend sind, wird dann als Erfolg dargestellt und die eigentliche Zielsetzung, nämlich qualitativ hochwertige Beiträge zu erhalten, wird aus

## 2. Bürgerbeteiligung

den Augen verloren (vgl. Seite S. 277f). Dieser Aspekt stellt, im Zeitalter der modernen Partizipationsformen, ein Problem dar und wird im Rahmen der Braunschweiger Kampagne *Denk Deine Stadt* mit besonderer Bedeutung analysiert.

Um die Chancen und Risiken von Bürgerbeteiligung in ihren Zusammenhängen auszuschöpfen bzw. abzuwenden, kann auf die erläuterten Erfolgsfaktoren für funktionierende Bürgerbeteiligungsprozesse (dialogorientierte Prozesse) zurückverwiesen werden (siehe Punkt 2.4).

### 2.5.1 Exkurs: das Partizipationsparadox

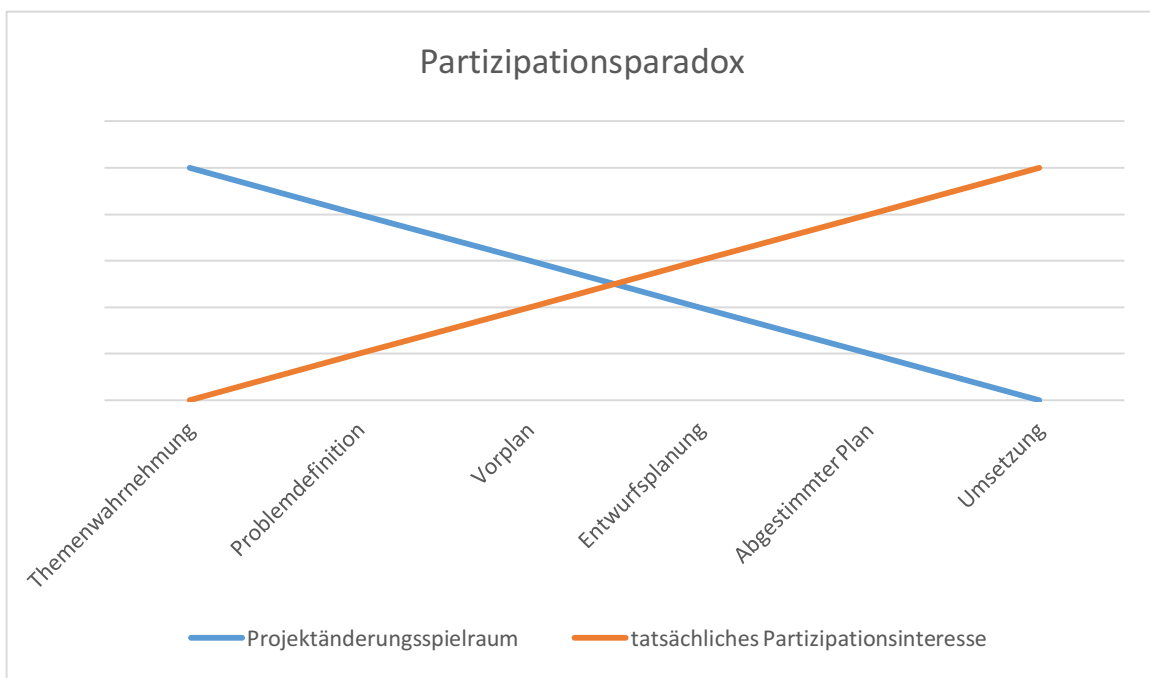


Abbildung 4: Partizipationsparadox, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 83

Aus der Abbildung lässt sich folgende Komplexität erkennen: Umso fortgeschrittener das Projekt, d. h. umso kleiner der Änderungsspielraum wird, desto höher ist das Partizipationsinteresse der Bevölkerung.

Zu Beginn eines Projektes wird zunächst die Idee entwickelt und ein Plan erstellt. Hier kann sehr viel geändert und den Wünschen der Bürgerinnen und Bürger angepasst werden. Doch zu diesem Zeitpunkt wird das Thema von der Bevölkerung noch nicht konkret wahrgenommen. Erst wenn es zur Phase der Umsetzung kommt, zeigt die städtische Gesellschaft Engagement und ist bereit sich einzubringen. Zu diesem Zeitpunkt bestehen allerdings bereits konkrete Planungen, bei denen der Änderungsspielraum gering ist (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2011, S. 83).

### 3. Braunschweigs Kampagne *Denk Deine Stadt*

Im kommenden Abschnitt wird der Bürgerbeteiligungsprozess *Denk Deine Stadt* der Stadt Braunschweig ausführlich erläutert.

Im Laufe der Stadtgeschichte, ist *Denk Deine Stadt* der erste Bürgerbeteiligungsprozess mit solch einem großen Umfang (vgl. Stadt Braunschweig 2015a, S. 1f). Betrachtet werden hier das Aufkommen, die Ziele und die Hintergründe des Prozesses sowie der Ablauf für die lokale Öffentlichkeit und die internen Verantwortlichen. Abschließend lässt sich ein Ergebnis des Prozesses feststellen.

Das Format *Denk Deine Stadt* ist ein deliberativer, dialogorientierter Bürgerbeteiligungsprozess, welcher von der Stadt Braunschweig (Fachbereich Stadtplanung und Umweltschutz, Abteilung vorbereitende Bauleitplanung und Standortplanung) initiiert und gemeinsam mit dem Planungsbüro urbanista umgesetzt wurde (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.). Urbanista ist ein Planungsbüro aus Hamburg, welches seit 1998 als kommunikativ arbeitender Partner Projekte von Städten unterstützt (vgl. urbanista 2016b, o. S.). Das Format *Denk Deine Stadt* wurde erschaffen, um die Zukunft Braunschweigs für die nächsten 15 Jahre mit der gesamten lokalen Öffentlichkeit zu überdenken und auszuformulieren. Die Kampagne hatte am 21. September 2015 ihren Startpunkt für die Bürgerinnen und Bürger und fand am 21. Juni 2016 ihr Ende mit dem Beschluss des Rates über das erarbeitete Zukunftsbild (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.). In diesen neun Monaten hat das Planungsteam, um viele Möglichkeiten der Partizipation zu bieten, eine Vielzahl von Workshops und Veranstaltungen organisiert (vgl. Stadt Braunschweig 2015a, S. 1f).

Auf Grundlage der Ausführungen zum Thema Bürgerbeteiligungsprozesse im Sinne von „Participitation“, wird hier eine These aufgestellt, welche im Laufe der Ausarbeitung überprüft wird:

**Bei dem Braunschweiger Dialogformat *Denk Deine Stadt* wurde viel Wert auf medienwirksame Veranstaltungen gelegt, aber dabei wurde die Qualität der Beteiligung vernachlässigt.**

#### 3.1 Ziele der Kampagne

Ziel des Dialogformats ist es, ein Zukunftsbild für die nächsten 15 Jahre zu entwickeln, das von der gesamten Stadtgesellschaft getragen wird. Hier handelt es sich nicht um eine Beteiligungsform zu einzelnen Planungsgebieten/Projekten, sondern um Fragen, die die gesamtstädtische Entwicklung betreffen (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.).

*„Mit dem offenen Dialogformat Denk Deine Stadt will die Stadt Braunschweig unterschiedliche Akteure und Perspektiven zusammenbringen und über die drängenden Zukunftsaufgaben reden.“* (Denk Deine Stadt 2016, o. S.).

Diese Zukunftsaufgaben sollen der Entwicklung der Stadt Braunschweig für die nächsten 15 Jahre eine Richtung weisen. Die Stadt erhofft sich durch dieses Verfahren, unter Einbindung aller städtischen Akteure, breite Akzeptanz der Bevölkerung für die geplante Entwicklung. Zudem soll die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der Stadt gestärkt werden. Braunschweig will die Entwicklung nachhaltig und angenehm für die Bewohnerinnen und Bewohner machen und es wurde verstanden, dass diese dafür einbezogen werden müssen (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.). Um das zu erreichen, hat sich das Organisationsteam folgende Fragen zur Prozessvorlage gestellt: Wie sehen die idealen Stadtquartiere von morgen aus? Wie schaffen wir es, dass sich alle in der Stadt wohlfühlen? Wie bleibt Braunschweig als Standort attraktiv und wird fit für die Zukunft? Wie können wir besser im Einklang mit der Umwelt leben? Wie halten wir die Stadt in Bewegung? Und was kann nur Braunschweig? (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.).

All diese und noch weitere Fragen sollten durch die Bürgerinnen und Bürger beantwortet werden, um ein umfassendes Ergebnis zu erzielen, das alle Gruppen der Stadtgesellschaft tragen und widerspiegeln. Das Verfahren soll alle Bereiche der Stadt beinhalten: *„von Städtebau und Kultur über Wohnen, Soziales, Finanzen sowie Verkehr bis hin zu Schulen, Kitas und Freizeit“* (Stadt Braunschweig 2015a, S. 1). Nur so können Bewohnerinnen und Bewohner motiviert werden auch eigene Verantwortung bei städtischen Entwicklungen zu übernehmen, um somit die Heimatverbundenheit und den -stolz zu stärken (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.).

Da vorab weder Zielwerte, greifbare Ziele, noch konkrete Maßnahmen abgesteckt wurden, ist folgende Problematik zu erwarten: Nach dem Prozess kann keine ausreichende Evaluation stattfinden, um mögliche Schwachstellen zu erkennen.

#### 3.2 Aufkommen des Bürgerbeteiligungsprozesses

Die Stadt Braunschweig hat verinnerlicht, dass Bürgerbeteiligung ein aufstrebendes Thema und die Zufriedenheit der Bürger mit der Stadtplanung unabdingbar ist. Die wachsende Partizipationserwartung der Bürgerinnen und Bürger stellt eine neue Herausforderung dar, der sich die Stadt stellen und sich durch einen Stadtdialog für die Zukunft rüsten möchte. Die Stadtverwaltung war sich von Beginn an sicher, dass wenn ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept aufgestellt werden soll, ein Bürgerdialog die Grundvoraussetzung dafür ist (vgl. Experteninterview Warnecke, 08.07.16).



Der Bürgerbeteiligungsprozess *Denk Deine Stadt* der Stadt Braunschweig hatte seinen Ursprung bereits im Herbst 2014. Hier wurde die Grundlagenermittlung zur Vorbereitung des Prozesses eingeläutet. Es wurden folgende Fragen gestellt: *„Wo sind wesentliche Schwachpunkte, oder wo sind wesentliche Handlungsfelder der Stadtentwicklung in den nächsten Jahren? Welche Themen werden wichtig sein? Was haben wir vielleicht auch schon an vorgearbeiteten Konzepten, die schon auf dem Tisch liegen, die wir berücksichtigen müssen? Wo gibt es Defizite? Welches Format und welche Form der Durchführung ist richtig für die Stadt BS und ihrer Größenordnung?“* (Experteninterview Warnecke, 08.07.16). Die Phase dauerte etwa ein Jahr und war im Sommer 2015 abgeschlossen. Hier setzte die Arbeit des Planungsbüros urbanista ein, welches beauftragt wurde, um die Expertise und die Erfahrungen eines Planungsbüros mit dem Wissen der Verwaltung über die Eigenheiten Braunschweigs zu vereinen.

Seit Sommer 2015 wurde der stadtweite Dialog vorbereitet, um ein von Beginn an erfolgreiches Format zu erschaffen (vgl. Experteninterview Warnecke, 08.07.2016). In diesen intensiven drei Monaten bis zum öffentlichen Startschuss des Projektes wurden Ablaufpläne erstellt, politische Gremien eingerichtet, die Politik und die Verwaltung tagte zu der Beantwortung vieler Fragen im Rahmen dieses Prozesses. In den anfänglichen drei Monaten mussten in kürzester Zeit wichtige Entscheidungen getroffen werden. Zur Steuerung des Prozesses wurde neben der Verwaltungsrunde, dem Lenkungskreis (bestehend aus Politik und ausgewählten Personen der Verwaltung) auch der Steuerungskreis einberufen. Dieser bestand aus einigen wenigen Personen, wie dem Projektleiter Thorsten Warnecke, verantwortlichen Mitarbeitern aus der Abteilung Vorbereitende Bauleitplanung und Standortplanung, dem Referat Stadtentwicklung und Statistik, sowie aus dem sozialen Bereich der Stadt. Der Steuerungskreis tagte einmal pro Woche um Entscheidungen des täglichen Geschäfts im Rahmen des Prozesses zu treffen. Der Lenkungskreis und die Verwaltungsrunde kamen nur zu wichtigen Entscheidungen zusammen. Hier gab es keine Regelmäßigkeit. So wurde gewährleistet, dass das Endergebnis - das Zukunftsbild - nicht nur von den Bürgerinnen und Bürgern, sondern auch von der Politik und der Verwaltung getragen wird (vgl. Experteninterview Warnecke, 08.07.16).

Ein weiterer entscheidender Faktor war die Öffentlichkeitsarbeit, welche viel Zeit in Anspruch nahm. Sechs Wochen vor Beginn des Dialogs wurde ein „Feuerwerk“ der Öffentlichkeitsarbeit gezündet und über den Zeitraum bis zum Startschuss abgebrannt. Es wurden viele verschiedene Medien eingesetzt, um alle städtischen Gruppen Braunschweigs zu erreichen. Das übergeordnete Ziel dabei war es, nicht nur die „Berufsbürger“ zu erreichen, sondern genau die, die sich sonst nicht in Fragen der Stadtentwicklung einbringen (vgl. Experteninterview Warnecke, 08.07.16).

### 3.3 Ablauf des Prozesses

Das Dialogformat *Denk Deine Stadt* begann für die Stadtgesellschaft am 21. September 2015 und endete am 21. Juni 2016. In diesen neun Monaten gab es für die gesamte Bevölkerung der Stadt zu verschiedenen Zeiten und an verschiedenen Orten die Möglichkeit sich aktiv in den Prozess einzubringen (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.). Doch hinter den Kulissen lief das Verfahren, sowohl vorher als auch hinterher, einige Zeit länger. Seit Juli 2015 arbeiteten der Fachbereich Stadtplanung und Umweltschutz der Stadt Braunschweig und das Planungsbüro urbanista an der Vorbereitung des aufwendigen Verfahrens (vgl. urbanista 2015a, S. 1). Bevor die erste öffentliche Runde startete, wurden interne Workshops veranstaltet, um Ziele auszuformulieren und Abläufe abzusprechen. Des Weiteren wurden die Inhalte der einzelnen Phasen intern abgestimmt (vgl. urbanista 2015a, S. 1).

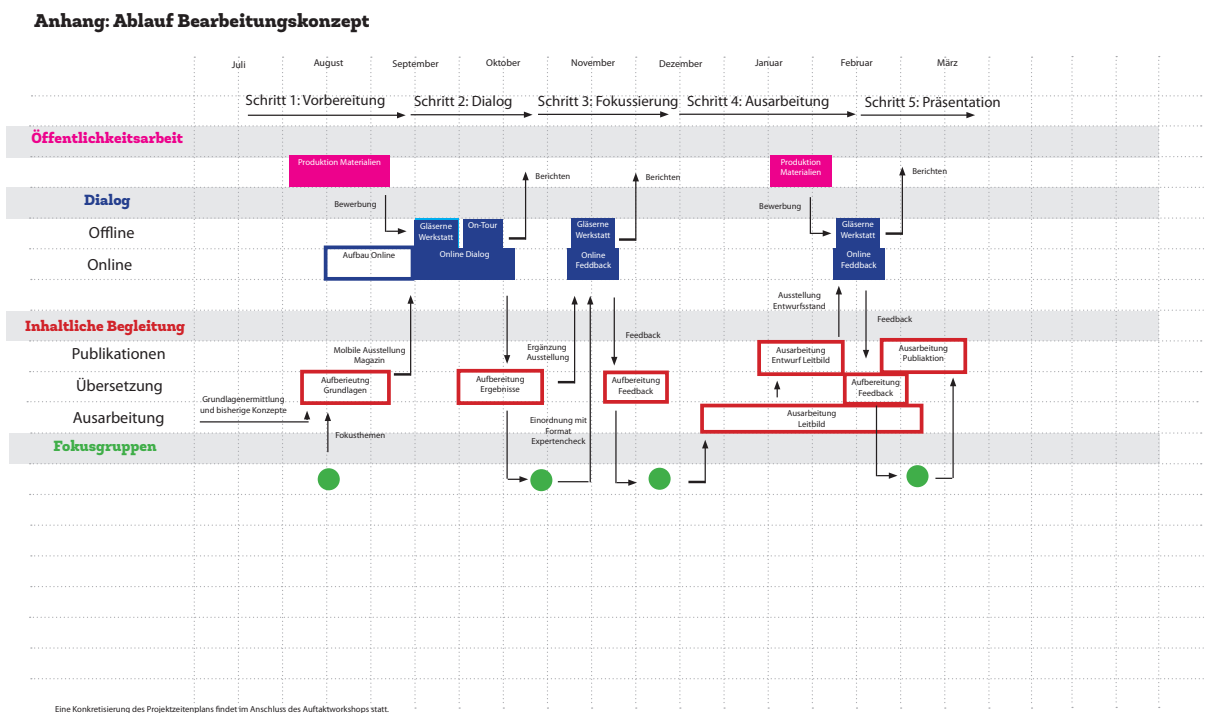


Abbildung 5: Zeitplanung Denk Deine Stadt, Quelle: urbanista 2015a, S. 1

Der abgebildete Zeitplan verdeutlicht die Gliederung des Prozesses in einzelne Phasen. Nachdem die erste Phase nach Plan verlief, verzögerte sich ab der 2. Runde die Terminsetzung. Grund dafür ist, dass die zweite große Werkstatt (geplant im November 2015) aus verwaltungsinternen Gründen auf den 11. Januar 2016 verschoben werden musste. Das hatte zur Folge, dass der Abschluss des Projektes nicht, wie geplant im März, sondern erst im Juni 2016 stattfand (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.). Unglücklicherweise wurde der Zeitplan nicht an die Ist-Situation angepasst und es liegt kein aktuelles Dokument vor.

Die kommenden Abschnitte beschreiben die einzelnen Phasen des Prozesses ausführlich. Vorher ist jedoch festzuhalten, dass die Kampagne von Anfang an durch den Einsatz einer Vielzahl von Medien verstärkt wurde. Von einer Infozeitung über Plakate, Flyer und Postkarten, bis hin zu Facebook und Instagram Seiten wurde der städtische Raum mit Informationen versorgt. Ein Highlight bildeten die Aufdrucke auf einer der neuen Straßenbahnen Braunschweigs („Tramino“). Auch in den Fahrplanvitrienen der Haltestellen sämtlicher öffentlicher Verkehrsmittel waren große Plakate angebracht. Das sogenannte „Sofa Popup“ war eine ganz besondere Attraktion, bei der viele Bürgerinnen und Bürger einen Stopp einlegten. Hier wurde eine gemütliche Atmosphäre an verschiedenen Orten der Stadt geschaffen. Sofas, Bars und anderes Mobiliar wurde von dem Organisationsteam spontan aufgestellt und die städtische Gesellschaft hatte in einer entspannten Umgebung die Möglichkeit sich über den kommenden Prozess auszutauschen. Zur Verdeutlichung folgt hier eine Auflistung der eingesetzten Medien: „Sofa Popup“, Infozeitung, Plakate, Citylights, Flyer, Postkarten, Tramino, Fahrplanvitrienen, Zeitungsanzeigen, E-Mail Newsletter, Instagram, Facebook (vgl. urbanista 2015b, S. 19ff).

#### 3.3.1 Runde 1: Stadtcheck

Nach langer interner Vorbereitung gab es am 21. September den Startschuss für den (geplanten) sechsmonatigen Beteiligungsprozess. Den Auftakt bildete eine große Zukunftswerkstatt in einem „gläsernen“ Zelt auf dem Platz der Deutschen Einheit, direkt vor dem Rathaus (vgl. Stadt Braunschweig 2015a, S. 1). Ab der Auftaktveranstaltung war es den Bürgerinnen und Bürgern möglich mit Hilfe von drei leitenden Fragen ihre Meinungen aufzuschreiben und diese bei der Stadt zur Auswertung abzugeben. Die Fragen lauteten: Wo soll sich Braunschweig verändern? Wo soll es so bleiben wie es ist? Und was fehlt? (vgl. Stadt Braunschweig 2015b, S. 1f).

Die Auftaktveranstaltung beinhaltete einen ganzen Tag (von 12 Uhr bis 22 Uhr) voll von Zukunftsgestaltung. Bürgerinnen und Bürger waren während der gesamten Zeit eingeladen sich über das Format zu informieren und ihre Meinungen zu hinterlassen. Um Sachverhalte zu verdeutlichen, diente eine große Braunschweig-Karte auf dem Fußboden. Das Programm startete um 14:15 Uhr mit der offiziellen Begrüßungsrede des Oberbürgermeisters Herrn Markurth und anschließender Fragerunde „Frag den Oberbürgermeister“, bei der Bürgerinnen und Bürger über Zukunftsaufgaben direkt mit Herrn Markurth reden konnten. Vorher hatte Julian Petrin (Geschäftsführer des Planungsbüros urbanista) Oberbürgermeister Markurth, Sozialdezernentin Frau Dr. Hanke und Stadtbaurat Herrn Leuer durch das Zelt geführt und alle wichtigen Stationen erläutert. Das Zukunftszelt war in mehrere Stationen gegliedert, es gab unter anderem das „Sofacafé“, welches dazu einlud in Ruhe einen Fragebogen auszufüllen und sich untereinander auszutauschen, eine Zukunftsecke für Kinder und zwei Optimierung von Bürgerbeteiligungsprozessen am Beispiel der Braunschweiger Kampagne „Denk Deine Stadt“

Informationsstationen. Diese waren gegliedert in die Vorstellung des gesamten Prozesses *Denk Deine Stadt*. Hier wurden diese Fragen gestellt: Wie können sich die Braunschweiger beteiligen, wie wird aus den Beiträgen das Zukunftsbild und wie ist der weitere Prozess geplant? Und in die Vorstellung der Zukunftsfragen, die im laufenden Prozess geklärt werden sollen: Wie schaffen wir es, dass sich alle in der Stadt wohlfühlen? Wie sehen die idealen Quartiere von morgen aus? Wie bleibt Braunschweig als Standort zukunftsfähig? Wie können wir 2030 besser im Einklang mit der Umwelt leben? Wie halten wir Braunschweig in Bewegung? Im Laufe des Nachmittags gab es zu jeder dieser Zukunftsfragen einen „Experten-Talk“ mit jeweils drei Experten um die Sachverhalte und Hintergründe zu diskutieren und zu verdeutlichen. Am Abend lud eine entspannte Stimmung mit DJ dazu ein, sich auszutauschen und Zukunftsaspekte zu diskutieren. Eine gemütliche und freundliche Atmosphäre sollte die Stadtgesellschaft Braunschweigs dazu einladen, sich zu informieren, zu beteiligen und das Verfahren mitzutragen (vgl. Stadt Braunschweig 2015b, S. 1f).

Doch damit nicht genug. Die erste Runde beinhaltete außerdem die Veranstaltung von 10 On-Tour Stationen (siehe Anhang A). Insgesamt hat das Prozessteam 10 Tage in verschiedenen Stadtteilen verbracht, um die Bürger zu informieren und zu motivieren. *„Wir wollen möglichst viele Menschen aller Altersklassen und aus ganz Braunschweig erreichen. Deswegen gehen wir mit Denk Deine Stadt auch an unterschiedliche Orte im Stadtgebiet, dorthin, wo die Menschen ihren Alltag verbringen: in Einkaufszentren, bei Veranstaltungen und in der Kfz-Zulassungsstelle“* sagte Anna Wildhack (urbanista) gegenüber der Pressestelle der Stadt Braunschweig (vgl. Stadt Braunschweig 2015c, S. 1).

Auf den besagten Stationen wurden Sofas, Bars und die von der Auftaktveranstaltung bekannten vier Stationen aufgebaut, um Menschen einzuladen mitzuwirken. Besonders die Atmosphäre der On-Tour Stationen war den Veranstaltern sehr wichtig. Ein festes Programm war hier allerdings nicht erforderlich. Die Bürgerinnen und Bürger waren eingeladen vorbeizukommen um ihre Ansichten zu hinterlassen und ins Gespräch mit dem Team zu kommen (vgl. Stadt Braunschweig 2015c, S. 1). Aufgrund der offenen Begegnungen gibt es weder zu der Auftaktveranstaltung, noch zu den On-Tour Stationen konkrete Teilnehmerzahlen.

Darüber hinaus konnten die gestellten Fragen nicht nur vor Ort (auf den On-Tour Stationen), sondern auch per Postkarte (siehe Anhang B) und online beantwortet werden (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.). Nicht nur die Fragenbeantwortung auf den genannten Wegen war Bestandteil der ersten Runde. Weiterhin gab es einen Workshop mit Schülerinnen und Schülern der Wilhelm-Bracke-Gesamtschule, eine Mental Mapping-Umfrage und die Stadt bot Beteiligungs-Kits für Gruppen an, um beispielweise Schulklassen die Möglichkeit zu geben sich einzubringen (vgl. urbanista 2015b, S. 5). Darin enthalten waren, neben

### 3. Braunschweigs Kampagne *Denk Deine Stadt*

Beteiligungsmaterialien, Moderationskarten und ein Methodenvorschlag für eine 90-minütige Gruppenarbeit. Dieses wurde unter anderem durch zwei Mitarbeiter der Stadtverwaltung mit Kindern und Jugendlichen am 28. Oktober 2015 im Jugendkulturzentrum „B58“ durchgeführt (vgl. Stadt Braunschweig 2015d, S. 1).

Insgesamt kamen über 5.500 Beiträge zusammen, deren Inhalte sich auf das gesamte Stadtgebiet erstreckten. Auch das Presse-Echo war größer als erwartet. Bekannte Braunschweiger Medien berichteten, mit knapp 40 Beiträgen, über die erste Phase des Beteiligungsprozesses (vgl. urbanista 2015b, S. 23f).

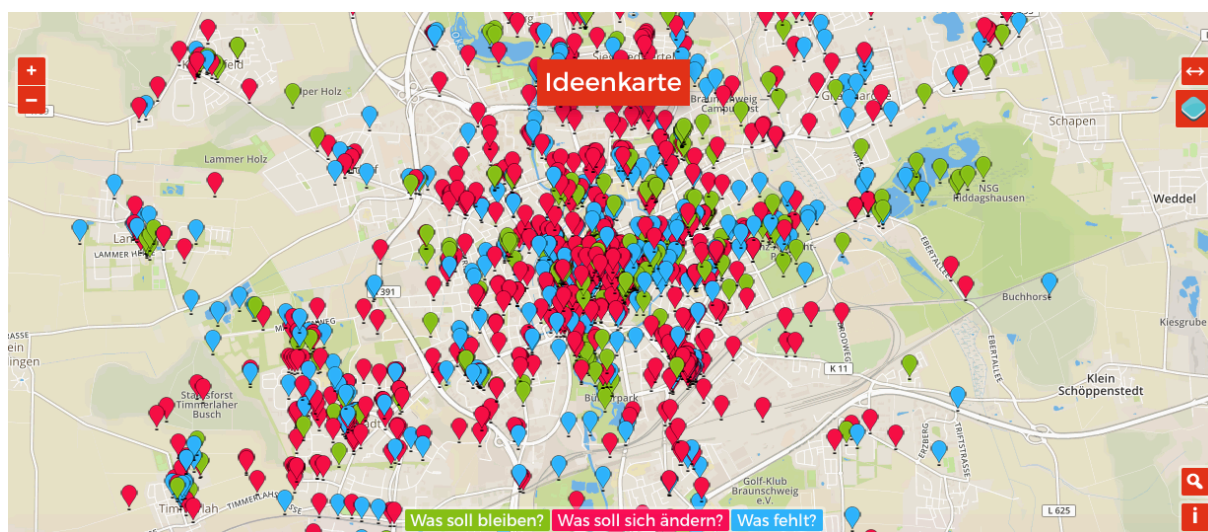


Abbildung 6: Ideenkarte, Quelle: Denk Deine Stadt 2016, o. S.

Die Abbildung zeigt die Verteilung der einzelnen Anregungen im Braunschweiger Stadtgebiet. Die 5.500 Beiträge wurden auf verschiedenen Ebenen gesammelt. Einen Großteil (ca. 1.600 Anregungen) wurden auf den On-Tour Stationen entgegengenommen, gefolgt von den Postkarten-Rücksendungen und der Onlinebeteiligung (vgl. urbanista 2015b, S. 24). Erwartungsgemäß wurden die Fragen: Wo soll sich Braunschweig verändern? (ca. 43%) und Was fehlt in Braunschweig? (ca. 38%) öfter beantwortet als die Frage: Wo soll Braunschweig bleiben wie es ist? (ca. 19%). Besonders das Thema „Braunschweig in Bewegung“ hat mit fast 30% großes Interesse geweckt. Von den eingegangenen Beiträgen sind tatsächlich 15% Beiträge, die konkrete Maßnahmen zur Lösung einer Aufgabe enthalten (vgl. urbanista 2015b, S. 27ff).

Die Auswertung der Beiträge nahm einige Zeit in Anspruch und bildete die Grundlage für die zweite Runde. Auf Grundlage der Meinungen von der Bevölkerung wurden Zukunftsaufgaben formuliert und Schwerpunkträume abgegrenzt. Bevor diese in der zweiten großen Werkstatt beantwortet werden sollten, gelang es dem Organisationsteam einen Expertenworkshop zusammenstellen, um die Aufgaben vorab zu besprechen. Hier wurden Expertinnen und Experten aus Braunschweig und der Region eingeladen um über die „Top“-Zukunftsaufgaben zu diskutieren. Diese *Experten* wurden zusammengestellt aus Mitgliedern von Vereinen, Optimierung von Bürgerbeteiligungsprozessen am Beispiel der Braunschweiger Kampagne „Denk Deine Stadt“

Verbänden, der Wirtschaft und der Wissenschaft der Stadt (vgl. Stadt Braunschweig 2016a, o. S.). Ziel war es Aufgaben zu verifizieren, Zielkriterien zu finden und eventuelle Hürden vorab zu identifizieren (vgl. urbanista 2015b, S. 39ff).

### 3.3.2 Runde 2: Zukunftsaufgaben lösen

Nach der Auswertung der gesammelten Potenziale, Defizite und Bedarfe sind 29 Zukunftsaufgaben entstanden, die bei der zweiten großen Werkstatt (geplant im November 2015) am 11. Januar 2016 in der Stadthalle gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern gelöst wurden (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.).

## Thematische Aggregation: 29 Zukunftsaufgaben

Die Stadt der Quartiere	Stadt für alle	Starkes Braunschweig	Grünes Braunschweig	Braunschweig in Bewegung
Historische Bezüge wiederherstellen	Angebote für die Benachteiligten schaffen	Die Wirtschaft stärken (zu global)	Klima und Ressourcen schützen	Braunschweig zur Fahrradstadt machen
Das Stadtbild der Quartiere stärken	Wohnraum für alle Bevölkerungsgruppen schaffen	Die Hochschulen besser integrieren	Die Umweltqualität verbessern	Gleiche ÖV-Qualität in allen Bereichen der Stadt herstellen
Die Stadt der kurzen Wege umsetzen	Inklusion fördern	Die Hochkultur sichern	Die Natur besser erlebbar machen	Den MIV flüssig halten
Die Quartiere als Lern- und Bildungsorte	Das Miteinander der Kulturen fördern	Die Zentrumsfunktion der Innenstadt stärken	Parks und Plätze erhalten und verschönern	Neue Mobilitätsangebote etablieren
Straßen lebenswerter gestalten: Den ruhenden Verkehr stadtvträglich gestalten	Orte für Populär- und Subkultur schaffen	Stadt erweitern	Innenentwicklung vor Außenentwicklung	Braunschweig zur „Walkable City“ machen
Braunschweig sicherer machen	Die Mitmach-Stadt etablieren			Stadt und Region zusammendenken
	Sport und Bewegung fördern			

Abbildung 7: Zukunftsaufgaben, Quelle: urbanista 2015b, S. 34

Diese 29 Zukunftsaufgaben, die sich aus dem großen Stadtcheck ergeben haben, wurden in Schwerpunkträume gegliedert.

Auf Grundlage dessen hat das Team von urbanista Aufgaben in Gebiete eingeordnet, sodass bei der zweiten großen Werkstatt Teilnehmende sämtliche Aufgaben für bestimmte Räume bearbeiten konnten (vgl. urbanista 2015b, S. 37). Ziel der Werkstatt war es Lösungen zu den Aufgaben zu finden und daraus Strategien und Maßnahmen für das Zukunftsbild abzuleiten.

Die Werkstatt fand am 11. Januar 2016 von 18 Uhr bis 22 Uhr in der Stadthalle Braunschweig statt. 18 Arbeitsgruppen waren ausgewiesen und gearbeitet wurde in zwei Runden, sodass jeder Bürger die Möglichkeit hatte an der Lösung von Zukunftsaufgaben für zwei Teilräume mitzuwirken. Neben Moderatoren für die einzelnen Arbeitsgruppen, saßen auch Experten an den Zukunftstischen, um ihre fachkundige Meinung als Informationsgrundlage einzubringen (vgl. Stadt Braunschweig 2016c, S. 1f). Nach Beendigung der Arbeitsphase, lud die Stadt zum



gemütlichen Ausklang. Insgesamt waren über 250 Bürgerinnen und Bürger der Einladung in die Stadthalle gefolgt und haben gemeinsam an Braunschweigs zukünftiger Entwicklung gearbeitet (vgl. *Denk Deine Stadt* 2016, o. S.).

Nach Beendigung der 2. Werkstatt und Auswertung der Ergebnisse durch urbanista, wurde der erste Entwurf des Zukunftsbildes für Braunschweig erstellt (vgl. *Denk Deine Stadt* 2016, o. S.). Dieser wurde ausgearbeitet und noch während der zweiten Runde mit der Fachöffentlichkeit Braunschweigs überarbeitet, abgestimmt und ergänzt. Hierzu gab es den „Monat der Experten“. Der gesamte März 2016 war für die Arbeit der Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Verbänden und Vereinen als Arbeitszeit ausgewiesen. Nach dem Startschuss der Arbeitszeit am 1. März 2016 im *Haus der Wissenschaft* in Braunschweig, wo ca. 150 Fachkundige anwesend waren, um sich über den Ablauf der Arbeitsphase zu informieren und sich in Arbeitsgruppen einzuteilen, begann der Prozess der Überarbeitung des Zukunftsbildes in 10 Arbeitsgruppen zu den verschiedenen Aufgabenbereichen (vgl. *Denk Deine Stadt* 2016, o. S.). Die einzelnen Institutionen konnten während dieser Bearbeitungszeit einen Fragebogen in Bezug auf das Zukunftsbild ausfüllen und abgeben und so die Inhalte des kommenden Workshops mitbestimmen (vgl. Knappe 2016, S. 1).

Nach der internen Bearbeitungsphase im März fand am 05. April 2016 von 18 Uhr bis 21 Uhr der große Fachworkshop in der Stadthalle Braunschweigs statt. Knapp 150 Expertinnen und Experten nahmen teil um nun an 10 Stationen in ihren Gruppen Teile des Zukunftsbilds umzuformulieren oder ganz zu ändern. Außerdem bestand die Möglichkeit Anregungen an andere Gruppen zu geben (vgl. *Denk Deine Stadt* 2016, o. S.). Nach der Arbeitsphase konnte bei Speisen und Getränken ein Austausch der Experten gesichert und offene Fragen an das Organisationsteam geklärt werden (vgl. Knappe 2016, S. 1).

Die Auswertung der erlangten Informationen und die Einarbeitung dieser in das Zukunftsbild ließ am Ende dieser Phase ein Leitbild für Braunschweig bis 2030 entstehen. Dieses bildete die Grundlage für die dritte und letzte Runde des Dialogformats *Denk Deine Stadt* (vgl. *Denk Deine Stadt* 2016, o. S.).

#### 3.3.3 Runde 3: Zukunftsbild entwerfen

In der dritten Phase bestand für die lokale Öffentlichkeit die letzte Möglichkeit am Zukunftsbild für Braunschweig mitzuwirken und die Stadt nachhaltig zu verändern bzw. zu entwickeln. Am 27. April 2016 im Zukunftszelt direkt vor dem Rathaus waren alle Bürgerinnen und Bürger eingeladen das Zukunftsbild zu begutachten und letzte Änderungen anzuregen. Ähnlich wie zu Beginn des Dialogverfahrens stand wieder ein „gläsernes“ Zelt auf dem Platz der Deutschen Einheit, in dem das bis dato fertige Leitbild, in einer Art Galerie, vorgestellt wurde. Von 12 Uhr bis 20 Uhr hatten Braunschweigs Einwohnerinnen und Einwohner die Möglichkeit

sich zu informieren und letzte Kommentare zum Zukunftsbild zu hinterlassen. Die leitenden Fragestellungen der Stadt und dem Planungsbüro urbanista lauteten hier: Sind wir mit dem Zukunftsbild auf einem guten Weg? Haben wir ein wichtiges Thema vergessen? Gibt es Punkte, mit denen Du nicht einverstanden bist? Und womit würdest Du anfangen, wenn Du Bürgermeisterin bzw. Bürgermeister wärst? (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.). Zusätzlich wurden jeweils drei Experten zu den fünf thematischen Leitziele, im Gespräch mit Herrn Petrin, gebeten, den Bürgerinnen und Bürgern Rede und Antwort zu stehen. Zusätzlich bestand auch hier die Möglichkeit sich bis zum 4. Mai online einzubringen (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.).

Nach dem Abschluss der Beteiligung begann die abschließende Auswertung der erhaltenen Kommentare zum Zukunftsbild (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.). Daraus resultiert das fertige Leitbild für Braunschweig 2030, welches mit vielen unterschiedlichen Strategien und Maßnahmen, gegliedert in fünf Leitziele, am 21. Juni 2016 in der Kurzfassung von dem Rat der Stadt Braunschweig beschlossen wurde (vgl. Stadt Braunschweig 2016b, S. 1ff).

#### 3.4 Ergebnis

Das Ergebnis des Bürgerbeteiligungsverfahrens bildet das Leitbild für Braunschweig 2030 in der Kurz- und Langfassung. Die Kurzfassung wurde am 21. Juni 2016 von dem Rat der Stadt Braunschweig beschlossen und dient nun als Handlungsgrundlage. Darauf aufbauend folgt nun die zweite Phase: die Erstellung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts (ISEK) für Braunschweig. Dieses soll die Entwicklung der Stadt in den nächsten Jahren leiten. Das ISEK beschäftigt sich mit konkreten Projekten, Maßnahmen und Umsetzungsstrategien, mit denen das Zukunftsbild realisiert werden soll (vgl. Denk Deine Stadt 2016, o. S.). Bereits nach den Kommunalwahlen im Herbst soll die Beteiligung für die Ausarbeitung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts starten. Welche Beteiligungsinstrumente gewählt werden, ist noch nicht festgelegt (vgl. Experteninterview Warnecke, 08.07.16).

Um jedoch den Erfolg des Prozesses zu bewerten, liegt der Prozess nicht weit genug zurück. Die Frage ist, ob die Stadt Braunschweig weiterhin die Kommunikation zu den Bürgerinnen und Bürgern sucht und Informationen zur Umsetzung der Ziele an die Öffentlichkeit bekannt gibt. Denn wenn Planungsänderungen und Zeitspannen zu groß werden, fühlt sich die lokale Öffentlichkeit hintergangen und das bis dato aufgebaute Vertrauen erlischt. Wird das Leitbild in ein paar Jahren bei Entscheidungsprozessen noch beachtet? Leider ist die durch ein Dialogformat aufgebaute Kommunikation der Stadtakteure und das aufgebaute Netz, auf Grundlage vieler Erfahrungen, meist nach Beendigung des Dialogs wieder verfliegen. Die Aufgabe der Stadtverwaltung ist es hier diese Kommunikation aufrecht zu erhalten (vgl. Selle 2013, S. 280f). Doch ein kleiner Erfolg für die Bürgerinnen und Bürger kann bereits



festgehalten werden: Den Hauptbahnhof gemeinsam mit der Kurt-Schumacher-Straße als neues Stadtentré zu gestalten wird wahrscheinlich in naher Zukunft in die Umsetzungsphase gehen (vgl. Experteninterview Warnecke, 08.07.16).

Auch wenn das weitere Vorgehen zum großen Teil noch aussteht und nicht reflektiert werden kann, können Aussagen über den Verlauf des Prozesses getroffen werden. Hier gibt es Zahlen, Daten und Fakten zur Einschätzung des Prozesses aus der Sicht der Bürgerinnen und Bürger Braunschweigs. Diese Einschätzungen wurden bei der Abschluss-Veranstaltung durch Fragebögen eingenommen: 37 von 38 Befragten waren mit dem Gesamtprozess sehr oder eher zufrieden. Wobei festzuhalten ist, dass hier ausschließlich Bürgerinnen und Bürger befragt wurden, die die letzte Veranstaltung besucht haben. Weiterführend haben sich 77,5% aller Befragten gut informiert gefühlt und 97,6% würden sich bei einem weiteren Prozess ebenfalls beteiligen.

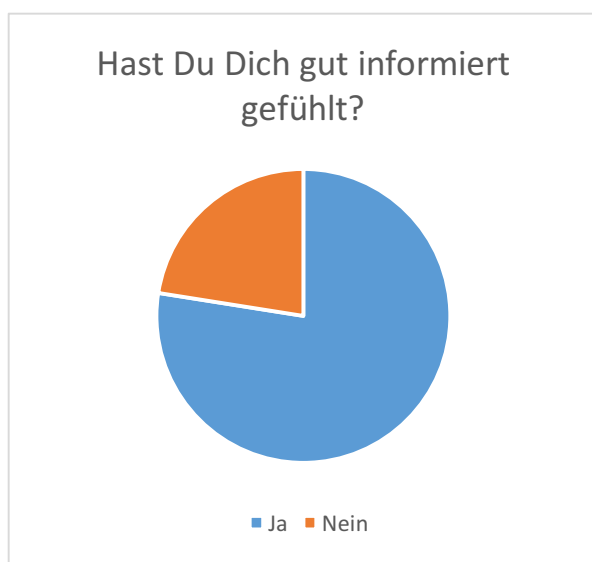


Abbildung 8: Informationsfluss, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an urbanista 2016a, S.1

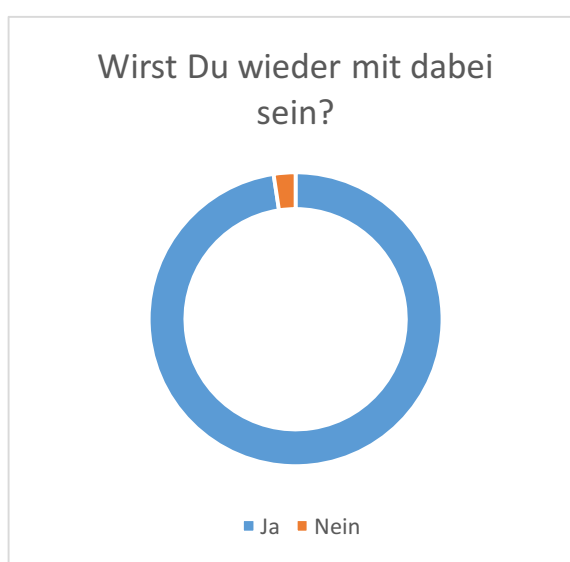


Abbildung 9: Beteiligungswille, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an urbanista 2016a, S. 2

Auch einige Verbesserungsvorschläge zu den unterschiedlichsten Themen wurden aufgeschrieben. So kam heraus, dass beispielsweise mehr Studierende/ junge Leute hätten einbezogen werden sollen und es mehrere Veranstaltungs-Termine hätte geben sollen. Auch die Umsetzung der Expertenworkshops wurde bemängelt (vgl. urbanista 2016a, S. 1ff). Es ist festzuhalten, dass die benannte Auswertung nicht genügend Aussagekraft hat, um den Prozess zu reflektieren. Zum einen, weil hier nur Bürgerinnen und Bürger befragt wurden, die bei der letzten Veranstaltung auf dem Platz der Deutschen Einheit anwesend waren und zum anderen, weil tatsächlich jeweils nur 40-50 Antworten zu den einzelnen Fragen abgegeben wurden. Diese Evaluation ist weder repräsentativ, noch geeignet um Aussagen über den Prozess zu treffen. Hierzu werden im kommenden Abschnitt Fachleute, die als Experten bei dem Dialogformat mitgewirkt haben, qualitativ befragt.

#### 4. Wissenschaftliche Methode: Experteninterview

Zur Zielführung dieser Arbeit ist es notwendig den soeben erläuterten Prozess mit Meinungen von Teilnehmenden zu reflektieren. Dazu dient eine Eigenerhebung. Es wurde die Methodik des Experteninterviews ausgewählt, welche nun theoretisch dargelegt wird und im Anschluss die Ergebnisse der praktischen Umsetzung offenlegt.

##### 4.1 Empirische Sozialforschung – Experteninterview

„Empirische Sozialforschung kann zunächst als eine Sammlung von Techniken und Methoden zur korrekten Durchführung der wissenschaftlichen Untersuchung menschlichen Verhaltens und gesellschaftlicher Phänomene gesehen werden“ (Schnell, Hill & Esser 2005, S. 5). Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es eine Vielzahl von Methoden, die dem Begriff der empirischen Untersuchung gerecht werden (vgl. Schnell, Hill & Esser 2005, S. 11f). Die Formen der Erhebung lassen sich in quantitative und qualitative Methoden unterteilen. Neben der quantitativen Sozialforschung, ist die qualitative Methodik eine hervorragende Möglichkeit einzelne Meinungen der Fachöffentlichkeit Braunschweigs über den Prozess *Denk Deine Stadt* zu erfahren. Das Experteninterview lässt sich in die qualitative Forschung einordnen und gehört zu den Sonderformen der Befragung (vgl. Schnell, Hill & Esser 2005, S. 386f). Dieses wird im kommenden Abschnitt definiert und die praktische Umsetzung wird vorbereitet.

##### 4.1.1 Definition und Ablauf

Das Experteninterview ist eine besondere Form des Leitfadeninterviews und dient hier als wissenschaftliche Erhebungsmethode (vgl. Schnell, Hill & Esser 2005, S. 387).

Vorab ist festzuhalten mit welcher Absicht genau diese Methode zur Reflektion des Prozesses und somit zur Feststellung von Optimierungsmöglichkeiten bei Bürgerbeteiligungsprozessen dient. Der Prozess *Denk Deine Stadt* beinhaltete - wie bereits erläutert – eine Phase der Arbeit ausgewählter Experten. Genau diese Experten haben sich, neben einer Vielzahl Bürgerinnen und Bürgern, eingebracht und den Prozess begleitet. Durch die Teilnahme am Verfahren und der Expertise der einzelnen Akteure, haben sie die Möglichkeit Aussagen über den Prozess zu treffen. Hier werden insgesamt sechs Experteninterviews durchgeführt. Durch diese Methode lassen sich Hintergründe über Meinungen, Gefühle und Einstellungen besser verstehen und nachvollziehen (vgl. Trinczek 2009, S. 227). Die offene Gestaltung dieser Methode, ermöglicht es Themen anzusprechen, die den Befragten besonders wichtig sind (vgl. Schnell, Hill & Esser 2005, S. 387f).

Ziele und Vorteile dieser Art des Interviews sind, dass durch eine offene Gesprächsführung große Antwortspielräume bestehen und so Erfahrungshintergründe der Befragten erhalten

werden können (vgl. Schnell, Hill & Esser 2005, S. 387f). Nicht zwingend notwendig, aber hier angewendet wird die Form des Leitfadengestützten Interviews. Auf Basis des Leitfadens wird sichergestellt, dass alle themenrelevanten Informationen eingeholt werden, um den Vergleich mehrerer Interviews, zumindest in Teilen, zu gewährleisten (vgl. Schnell, Hill & Esser 2005, S. 387). Dieser Leitfaden besteht aus Stichpunkten, die auf jeden Fall abgearbeitet werden müssen (Schlüselfragen), und eventuellen Zwischenfragen (Eventualfragen), um den Kern des Themas bzw. der Fragestellung zu treffen. Die Reihenfolge und Ausdrucksweise der Fragestellungen werden von dem Interviewer spontan festgelegt, um in einem natürlichen Dialog alle relevanten Informationen einzuholen (vgl. Schnell, Hill & Esser 2005, S. 387f). Es werden somit hohe Anforderungen an den Interviewer gestellt (vgl. Bogner & Menz 2009, S. 77ff). Er muss durch Fachwissen und Spontanität Fragen formulieren und Antworten direkt einordnen, um weiterführende Fragestellungen anzupassen (vgl. Schnell, Hill & Esser 2005, S. 387f).

Die Gespräche werden aufgezeichnet, transkribiert und anschließend werden Standpunkte der Experten in Hypothesen gewandelt und diese in Kategorien eingeordnet, sodass eine Analyse der Aussagen möglich ist (vgl. Bohnsack 2014, S. 96f). Die Expertenmeinungen werden ausgewertet und zu einem Ergebnis zusammengefasst.

Die Methode der empirischen Sozialforschung eignet sich in diesem Fall besonders gut, um qualitative Meinungen der Fachöffentlichkeit Braunschweigs zu erfahren und anschließend Möglichkeiten der Optimierung eines solchen Prozesses darzulegen.

#### 4.2 Vorbereitung der Experteninterviews

Um eine erfolgreiche Durchführung zu garantieren, ist eine gute Vorbereitung die wichtigste Grundlage. Da eine Vollerhebung bei der Anzahl der Bürgerinnen und Bürgern Braunschweigs den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde, wird hier eine Teilerhebung in Form von leitfadengestützten Interviews mit Experten auf dem Gebiet *Denk Deine Stadt* durchgeführt. *„Ziel einer Teilerhebung ist es, Annahmen zu entwickeln und anhand der Ergebnisse Verallgemeinerungen von dieser Stichprobe auf die Gesamtheit vorzunehmen“* (Mehrmann 1995, S. 27). Ein Vorteil dieser Interviewform ist die große Intensität, die nur bei einer geringen Anzahl an Befragungen erhalten werden kann (vgl. Mehrmann 1995, S. 27f). Natürlich gibt es auch einige Voraussetzungen, um solch eine Stichprobe erfolgreich durchzuführen. Wahrscheinlich die wichtigste ist, dass die Stichprobe ein Abbild der Gesamtheit darstellen muss (vgl. Mehrmann 1995, S. 28). Dazu ist die richtige Auswahl der Experten unabdingbar. Vorab stellt sich allerdings die Frage: Wer ist eigentlich ein Experte? Und wer ist im Rahmen der Fragestellung dieser Arbeit ein Experte? Wichtig ist, dass der Erhebungsrahmen abgesteckt wird (vgl. Mehrmann 1995, S. 22f). Schlüsselfragen müssen herausgearbeitet und

auf Grundlage der inhaltlichen Zielsetzungen können Experten ausgewählt werden (vgl. Bogner & Menz 2009, S. 74). Hierbei ist es besonders wichtig, dass „*das ideale und reale Untersuchungskollektiv deckungsgleich*“ sind (Mehrmann 1995, S. 23). Im Falle des Prozesses *Denk Deine Stadt*, bei dem – wie bereits erwähnt – die Fachöffentlichkeit Braunschweigs stark mit eingebunden wurde, ergibt sich die Auswahl aus den Teilnehmerlisten des *Expertenchecks*. Da zu fünf Leitzielen in unterschiedlichen Gruppen gearbeitet wurde und somit in jeder Gruppe andere Meinungen über das Verfahren vorliegen, wird aus jeder Gruppe jeweils ein Experte befragt. Diese sind deshalb geeignet für ein Interview, weil sie durch Fachwissen und Expertise in ihrem eigenen Themenbereich und durch die Teilnahme am Prozess Erfahrungen über das Verfahren offenlegen können. Auf Grundlage der verschiedenen Sichtweisen und der gemeinsamen Reflektion mit dem Projektleiter, können am Ende der praktischen Durchführung Aussagen über das Verfahren getroffen werden.

Zusätzlich zum Projektleiter Thorsten Warnecke (Stadtverwaltung Braunschweig), wurden aus den unterschiedlichen Leitbildern im jetzigen Zukunftsbild folgende Experten ausgewählt:

- *Die Stadt kompakt weiterbauen:*  
Dipl. Ing. Arch. Michael Peter und Dipl. Ing. Arch. & Landarch. Katja Necker (Bund Deutscher Architekten BDA in Niedersachsen e.V.)
- *Chancen und Räume für alle sichern:*  
Monika Döhrmann (Mütterzentrum Braunschweig e. V. / Mehrgenerationenhaus)
- *Braunschweigs Potenziale stärken:* Stephen Dietl und Jan Engelken (Kulturblog38)
- *Braunschweig zur umweltgerechten und gesunden Stadt entwickeln:*  
Prof. Dr. Ronald Wadsack (Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften)
- *Eine zukunftsorientierte Mobilität gestalten:* Bauss. Dipl. Ing. Juliane Krause (plan&rat, Büro für kommunale Planung und Beratung)

Nach der Auswahl der befragten Personen, wurde der Leitfaden endgültig konzipiert. Dieser besteht aus der leitenden Forschungsfrage, Schlüsselfragen und Eventualfragen (vgl. Schnell, Hill & Esser 2005, S. 387f). Da das Ziel dieser Arbeit ist, Optimierungsmöglichkeiten für Bürgerbeteiligungsprozesse herauszuarbeiten, lautet die leitende Forschungsfrage: Welche Optimierungsmöglichkeiten sehen Sie bei dem Prozess *Denk Deine Stadt*? Weiterführend wurden Schlüssel- und Eventualfragen zu den Phasen des Verfahrens herausgearbeitet. Diese sind im Interview-Leitfaden im Anhang C hinterlegt. Aufgrund seiner Rolle als Projektleiter, bekommt Thorsten Warnecke einen veränderten Leitfaden (siehe Anhang C).

### 4.3 Durchführung und Auswertung der Erhebung

Die Durchführung der Experteninterviews erfolgte im Zeitraum vom 23. Juni bis 13. Juli 2016. Alle Interviews waren für ca. 60 Minuten angesetzt und wurden persönlich durchgeführt. Die Frage nach einer Tonaufzeichnung der Interviews wurde von allen Befragten bejaht. Um die Ergebnisse sicherzustellen, wurden alle Interviews anschließend transkribiert. Die Auswertung erfolgt in Anlehnung an die dokumentarische Methode nach Ralf Bohnsack. In dem Fall werden die Kernaussagen aus den Textdokumenten herausgearbeitet und als interpretative Zusammenfassung jedes einzelnen Interviews dargestellt. Diese Zusammenfassungen werden anschließend gegenübergestellt, um Unterschiede und Ähnlichkeiten herauszuarbeiten. Somit können abschließend genaue Aussagen über die Sichtweisen der Experten zu dem Partizipationsverfahren *Denk Deine Stadt* getroffen werden (vgl. Bohnsack 2010, S. 96f).

### 4.4 Ergebnis und Diskussion der Erhebung

Nach der Durchführung und Transkription der Interviews können Kernaussagen der Experten dargestellt, analysiert und verglichen werden (die Transkriptionen aller Interviews sind im Archiv der Verfasserin hinterlegt). Es erfolgen zunächst die Aussagen des Projektleiters und anschließend werden sowohl die interpretativen Zusammenfassungen der einzelnen Experteninterviews, als auch ein zusammengeführtes Ergebnis dargelegt.

#### 4.4.1 Reflektion des Prozesses durch den Projektleiter

Thorsten Warnecke, Projektleiter *Denk Deine Stadt* und Fachbereichsleiter *Stadtplanung und Umweltschutz* der Stadt Braunschweig, ließ seine Zufriedenheit mit dem Prozess deutlich werden. Er merkte an, dass die Beteiligungserwartungen des Organisationsteams übertroffen wurden und er sehr zufrieden ist, sowohl mit dem Ablauf, als auch mit dem Ergebnis des Verfahrens. Seiner Meinung nach wurden Medien und Beteiligungsinstrumente optimal eingesetzt, sodass alle Gruppen der Stadt erreicht wurden. Zur Frage nach eventuellen Schwachstellen nannte er, dass die Entscheidungswege innerhalb der Verwaltung zu kurz eingeschätzt wurden und der zeitliche Rahmen somit etwas zu knapp bemessen war. Auch die kurzfristige Beteiligung der Expertinnen und Experten war zeitlich zu eng und soll beim folgenden Beteiligungsprozess, zur Erstellung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts, verbessert werden. Zum weiteren Vorgehen nach Beendigung des Verfahrens zum ISEK sagte Warnecke, dass die Bürgerinnen und Bürger bei der Umsetzung von einzelnen Projekten wie bisher beteiligt werden. Das bedeutet, es wird weder eine Aufrechterhaltung des Dialogs, noch eine regelmäßige, einheitliche und zusammengefasste Information zu den Projekten unter dem Namen *Denk Deine Stadt* erfolgen.

#### 4.4.2 Ergebnisse der Erhebung mit teilnehmenden Experten

Im kommenden Abschnitt werden zunächst Kernaussagen der einzelnen Interviews gegliedert aufgeführt und anschließend wird ein zusammenfassendes Ergebnis der Expertenmeinungen zu dem Dialogformat *Denk Deine Stadt* interpretiert.

##### 4.4.2.1 Kernaussagen von Monika Döhrmann

Monika Döhrmann, Leiterin des Mütterzentrum Braunschweig e.V./ MehrGenerationenHaus, wurde im Rahmen der thematischen Gruppe *Chancen und Räume für alle sichern* zur Teilnahme an dem Verfahren eingeladen. Sie bewertet den Prozess *Denk Deine Stadt* insgesamt als sehr gut: von der guten Idee und den Grundgedanken, über die Einbindung vieler verschiedener städtischer Akteure und den niedrighwelligen Beteiligungsinstrumenten, bis hin zu dem guten Ergebnis - das Leitbild für Braunschweig 2030. Durch Ihre Arbeit im Mütterzentrum Braunschweig e.V./ MehrGenerationenHaus hat Frau Döhrmann mitbekommen, dass die Kampagne im Stadtbild gut sichtbar war und viele Menschen erreicht hat. Die hervorragende Moderation und die gutgewählten Beteiligungsmethoden haben zudem alle relevanten Themen der Stadtentwicklung beleuchtet.

Monika Döhrmann hat, neben dem positiven Eindruck der Kampagne, einige Schwachstellen benannt. Bei einem weiteren Verfahren soll die jüngere Generation evtl. durch einen veränderten Medieneinsatz besser einbezogen werden. Zudem hat sie festgestellt, dass die Veranstaltung im Haus der Wissenschaft (Auftakt der Expertenphase) fehlgeplant war. Ihrer Meinung nach, war das Ziel der Veranstaltung, die reine Information über die kommende Phase, nicht gut gewählt. Auch der geplante Austausch im Foyer konnte aufgrund schlechter akustischer Voraussetzungen nicht stattfinden.

Für das weitere Vorgehen wünscht sie sich die tatsächliche Umsetzung der festgelegten Strategien und Handlungsaufträge nach Festsetzung dieser im ISEK und einen regelmäßigen Informationsfluss zum Umsetzungsstand der einzelnen Projekte.

##### 4.4.2.2 Kernaussagen von Prof. Dr. Ronald Wadsack

Herr Prof. Dr. Ronald Wadsack ist Professor für Einrichtungen des Sports und der Sportindustrie an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften in Salzgitter. Er wurde als Experte für das Themenfeld *Sport* eingeladen. Zunächst ist anzumerken, dass er in Salzgitter erst durch die explizite Einladung zur Teilnahme an der Expertenphase von dem Prozess erfahren hat und sich für einen nächsten Prozess die Einbindung der Region, zumindest bei relevanten Themenbereichen, wünscht. Obwohl er die Idee der zusätzlichen Einbindung der Experten als gut bewertet, hat er nach der Auftaktveranstaltung der Expertenphase im HdW nicht weiter am Verfahren teilgenommen. Dies hat verschiedene

Gründe, die nun erläutert werden und welche auf Verbesserungspotenzial schließen lassen. Neben der für ihn wenig sinnvoll gewählten Gruppeneinteilung der Experten im HdW und der niedrigen Anzahl der teilnehmenden Multiplikatoren für den Bereich Sport, gab es keine ausreichende Gruppenzusammenführung. Zum einen aufgrund der schlechten akustischen Bedingungen, zum anderen wegen schlechter Moderation der Gruppe. Herr Prof. Dr. Wadsack hatte das Gefühl als Vertreter des Themenfeldes *Sport* nicht willkommen zu sein und nicht ernsthaft eingebunden zu werden, weshalb er die Teilnahme nach dieser Veranstaltung abbrach. Akteure aus dem Themenfeld *Sport* einzuladen, verstand er als eine Art „Pflichtübung“ der Stadt. Zur Verdeutlichung verwendet er Selles Begriff *Particitainment*. Der Prozess *Denk Deine Stadt* war für sein Verständnis zu kurzfristig angelegt. Er vermutet, dass aufgrund des Zeitdrucks die genannten Fehler passiert sind. Außerdem könnte sich das Organisationsteam bei themenspezifischen Fragestellungen an entsprechende Mitarbeiter der Stadtverwaltung wenden, um die Experten nicht durch Halb-Wissen zu verschrecken. Die Multiplikatoren der einzelnen Bereiche sollten direkter angesprochen werden.

Die Grundgedanken des Prozesses empfindet er als gut und würde bei einem kommenden Prozess unter veränderten Bedingungen teilnehmen. Er hofft auf eine kontinuierliche Berichterstattung über den Umsetzungsstand der einzelnen im ISEK festgelegten Projekte und bei eventuellen Problemen auf einen erneuten Dialog.

##### 4.4.2.3 Kernaussagen von Stephen Dietl und Jan Engelken

Stephen Dietl und Jan Engelken betreiben den Kulturblog<sup>38</sup> und wurden im Rahmen der thematischen Gruppe *Braunschweigs Potenziale stärken* eingeladen. Den Prozess *Denk Deine Stadt* bewerten sie als positiv und sind der Meinung, dass dieser ein guter Startschuss für moderne Bürgerbeteiligung in Braunschweig ist. Die gewählten Beteiligungsinstrumente wurden ebenfalls überwiegend als positiv bewertet. Der Prozess war im Stadtbild sichtbar, jedoch fühlte sich nicht jede Gruppe der Bevölkerung angesprochen mitzuwirken. Ein Vorschlag zur Verbesserung ist, dass durch animierende Elemente, wie z. B. Gewinnspiele oder Verlosungen auch jene Gruppen angesprochen werden, welche sich im Regelfall nicht beteiligen würden. Es wurde deutlich, dass vor allem die jüngere Generation nicht ausreichend über soziale Medien angesprochen wurde.

Zur Phase der Experten haben die Kulturblogger angemerkt, dass die Einteilung der Fachkundigen in themenspezifische Gruppen grundsätzlich eine hervorragende Idee war. Die Umsetzung hat jedoch Verbesserungspotenzial. Beide fühlten sich ihrer Gruppe nicht zugehörig und der Vorschlag eine übergeordnete Marketinggruppe zu eröffnen wurde vom Organisationsteam abgelehnt. Daher kam der Wunsch nach mehr Flexibilität im Prozess. Zeitlich hätten sich Jan Engelken und Stephen Dietl einen größeren Rahmen der



Expertenphase gewünscht. Die Veranstaltung im HdW wurde als nicht gelungen empfunden, da auf die Beteiligung an diesem Abend zu wenig Wert gelegt wurde.

Für die Zukunft wünschen sich die beiden eine Verstärkung des Dialogs, also einen nachhaltigen und tagespolitisch-flexiblen Prozess, der sich kontinuierlich um die Themen der Stadtentwicklung kümmert.

##### *4.4.2.4 Kernaussagen von Dipl. Ing. Arch. & Landarch. Katja Necker und Dipl. Ing. Arch. Michael Peter*

Katja Necker und Michael Peter wurden als Vertreter des BDA (Bund Deutscher Architekten) für das Themenfeld *Die Stadt kompakt weiterbauen* eingeladen. Sie ordnen den Prozess generell als sehr gut ein. Sowohl die Grundgedanken, als auch das Ergebnis bilden ihrer Meinung nach ein gutes Fundament für den kommenden Prozess zur Erstellung des ISEKs. Die Moderation des Verfahrens durch das Planungsbüro urbanista sowie die Veranstaltungen im *Zukunftszelt*, bewerten sie als sehr gut. Der wohl größte Erfolg laut Katja Necker ist, dass die Verwaltung intern näher zusammengekommen ist. Neben diesen positiven Aspekten, haben Katja Necker und Michael Peter einige Schwachstellen entdeckt, die nun aufgeführt werden. Generell war die Zeit für den *Expertencheck* zu kurz und –fristig angelegt. Die Veranstaltung im HdW zu Phasenbeginn war fehlgeplant. Fehlende Beteiligung und die schlechten akustischen Voraussetzungen nennen sie als Grund dafür. Der Workshop in der Stadthalle war wenig prozesshaft. Zu wenig Zeit, keine kreative Atmosphäre, das Gefühl von wenig Handlungsspielraum ließen den Workshop zu strukturiert wirken. Es kam das Gefühl auf, als ob auf die Meinungen der Experten nicht viel Wert gelegt wurde und das Einladen eine Art „Pflichtübung“ der Stadt war. Die Gruppenzusammensetzung war fragwürdig: Einige Gruppen waren sehr homogen, andere heterogen, was die parallele Arbeit erschwert hat. Der Vorschlag die Gruppeneinteilung den Teilnehmenden zu überlassen kam auf. Zudem haben einige Teile der städtischen Bevölkerung gefehlt. Soziale Randgruppen und die junge Generation wurden nicht ausreichend angesprochen. Für das weitere Vorgehen wünschen sich die zwei Architekten einen stetigen Dialog zu den Themen der Stadtentwicklung.

##### *4.4.2.5 Kernaussagen von Bauass. Dipl. Ing. Juliane Krause*

Juliane Krause ist Inhaberin von plan&rat, Büro für kommunale Planung und Beratung, arbeitet freiberuflich als Verkehrsplanerin und verfügt über Fachexpertise im Bereich von Beteiligungsverfahren. Sie wurde eingeladen, um das Themenfeld *Eine zukunftsorientierte Mobilität gestalten* mit Expertise zu unterstützen. Sie bewertet den Prozess und das Ergebnis insgesamt mit sehr gut. Die gewählten Beteiligungsinstrumente, die Moderation und die Organisation durch das Planungsbüro urbanista empfand sie als gelungen. Die Bevölkerung wurde gut informiert und Juliane Krause hat sich intensiv und durchgängig eingebunden. Optimierung von Bürgerbeteiligungsprozessen am Beispiel der Braunschweiger Kampagne „Denk Deine Stadt“



gefühlt. U. a. durch das Veranstanen der On-Tour Stationen wurden verschiedene Zielgruppen erreicht. Es wurden jedoch nicht alle städtischen Gruppen angesprochen. Während die junge Generation nicht ausreichend beteiligt wurde, wurden Obdachlose und Flüchtlinge nicht mit einbezogen. Nicht nur die Arbeit mit den Flüchtlingen, auch das Thema fehlt im Leitbild. Bei Juliane Krause entsteht der Wunsch nach einem flexibleren Prozess, der sich aktuellen Situationen anpasst. Die Phase der Experten, den zeitlichen Rahmen und die damit verbundenen Veranstaltungen bewertet sie mit gut und hat dazu keine Verbesserungsvorschläge. Jedoch ist sie mit den Inhalten des Leitziels *Mobilität* und den zusätzlichen Treffen der Gruppe nicht vollkommen zufrieden. Ihrer Meinung nach wurden einige Themen, die Konsens in der Gruppe waren, nicht übernommen und das Gefühl einer ernsthaften Einbindung wurde getrübt. Für einen weiteren Prozess wünscht sich Juliane Krause die Einbindung der Region und mehr Informationen in den Stadtbezirksräten. Zusätzlich ist die inhaltliche Internetdarstellung verbesserungswürdig.

##### 4.4.2.6 Zusammenfassendes Ergebnis der Expertenmeinungen zu Denk Deine Stadt

Nach der Darstellung der interpretativen Zusammenfassungen der einzelnen Experteninterviews, werden die Kernaussagen in Hypothesen umgewandelt und im kommenden Abschnitt zusammengefasst erläutert.

Vorab ist festzuhalten, dass der Prozess *Denk Deine Stadt* von vier der fünf Befragten als gut empfunden wurde. Diese generelle Zufriedenheit wird durch mehrere Aspekte unterstrichen:

**Die Grundgedanken und Ziele des Prozesses sind sehr gut.** Die befragten Experten haben die Initiierung des Verfahrens mit den Hintergründen und Zielen als sehr gut bewertet. Zudem hat die Stadtverwaltung es geschafft den Bürgerinnen und Bürgern ein positives Gefühl zu geben: Die Meinungen der Bevölkerung werden wahrgenommen und in Braunschweig passiert etwas.

**Die Moderation des Prozesses, vor allem durch urbanista, wird positiv bewertet.** Diese Aussage bezieht sich auf das beauftragte Planungsbüro, welches aus Sicht der Experten eine hervorragende Moderation des gesamten Verfahrens durchgeführt hat.

**Die Beteiligungsinstrumente wurden gut gewählt.** Niedrigschwellige Beteiligungsmöglichkeiten waren besonders durch die einzelnen Instrumente gegeben. Die On-Tour Stationen, das Zukunftszelt auf dem Platz der Deutschen Einheit, die Postkarten und die Möglichkeit zur Online-Beteiligung wurden als gut empfunden. Außerdem wurde angemerkt, dass der Prozess im Stadtbild sichtbar war und viele Menschen davon erfahren haben.

**Das entstandene Zukunftsbild bildet eine gute Grundlage für die Erstellung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts.** Die Befragten sind der Meinung, dass der Prozess *Denk Deine Stadt* ein guter Anstoß für weitere Beteiligungsverfahren ist, welche auf einem ähnlich hohen Standard gehalten werden müssen.

Diese genannten, als positiv empfundenen, Aspekte werden durch entdeckte Schwachstellen, zur Darlegung des Gesamteindrucks, vervollständigt:

**Es wurden nicht alle Gruppen der Stadt ausreichend angesprochen und beteiligt.** Damit sind vor allem Jugendliche und junge Erwachsene gemeint. Andere Gruppen der Stadt, wie Flüchtlinge oder Obdachlose haben bei dem Prozess der Erstellung des Leitbildes gefehlt. Auch wenn diese von der Existenz des Verfahrens wussten, hätten sie stärker angesprochen werden müssen, um sich aktiv zu beteiligen. Es wurde festgestellt, dass die „Berufsbürger“, also diejenigen, die sich sowieso einbringen, fast ausschließlich dabei waren. Um diese Fehler bei einem nächsten Verfahren zu vermeiden, wurde vorgeschlagen die Medien (vor allem soziale Medien für die jüngere Generation) anders einzusetzen. Ein weiterer, konkreter Vorschlag von Stephen Dietl beinhaltet, dass verschiedene Gruppen evtl. durch Events, die zum Mitmachen animieren, angesprochen werden. Als aktivierende Elemente nennt er Gewinnspiele oder Verlosungen. Passend zu dem Oberpunkt wurde deutlich, dass die Region hätte angesprochen und mit einbezogen werden sollen. Die Öffentlichkeitsarbeit hat sich ausschließlich auf das Stadtgebiet beschränkt. Doch auch die Region ist von den Inhalten eines solchen Zukunftsbildes betroffen.

**Die Internetnutzung bzw. –Darstellung ist verbesserungswürdig.** Dieser Aspekt knüpft unmittelbar an den vorherigen an. Um Gruppen, wie Jugendliche oder junge Erwachsene, anzusprechen und vor allem zu aktivieren, muss heutzutage das Internet, insbesondere die sozialen Medien, intensiv genutzt werden. Auf der Facebook-Seite und der eigenen Homepage des Prozesses wurde nicht regelmäßig genug und qualitativ nicht hochwertig genug informiert.

Da die Befragten die **Expertenphase** besonders intensiv miterlebt haben, wurde besonders diese reflektiert und viel Kritik ausgesprochen. Zunächst wurde festgehalten, dass die explizite Einbindung der Expertinnen und Experten eine gute Idee war, und auch die Unterteilung in thematische Gruppen gut war. In einigen Punkten ist es jedoch an der Umsetzung gescheitert. Die Zusammensetzungen der Gruppen waren teils homogen teils heterogen. Einzelne Gruppen waren zu heterogen, sodass effektives Arbeiten unmöglich war. Zudem wurde die fehlende Flexibilität des Organisationsteams bzw. der Inhalte des Zukunftsbildes während dieser Phase kritisiert. So hätten sich Stephen Dietl und Jan Engelken bspw. eine Arbeitsgruppe zum Thema Marketing gewünscht. Dieser Vorschlag wurde jedoch abgewendet.

Die Phase der Experten wurde allgemein als zu kurzfristig angelegt empfunden. Spontane Einladungen und wenig Zeit bei den Veranstaltungen ließen das Erfolgsgefühl und somit die Motivation der Teilnehmenden schwinden. Wichtige Multiplikatoren für die einzelnen Themengebiete waren aufgrund der kurzfristigen Einladungen nicht anwesend. Hinzu kommt, dass die Auftaktveranstaltung zum *Expertenmonat* (Arbeitsphase der Experten im März 2016) überwiegend als fehlgeplant wahrgenommen wurde. Die ausschließliche Information der Experten über die nächsten Schritte und die fehlenden Beteiligungsmöglichkeiten bei diesem Termin wurden bemängelt. Die akustischen Voraussetzungen im Veranstaltungsraum zum geplanten Austausch der Gruppenmitglieder nicht angemessen. Es gab keine Möglichkeit für den thematischen Austausch untereinander. Der sogenannte *Expertenworkshop* Anfang April 2016 in der Stadthalle wurde von Herrn Peter und Frau Necker nicht als Workshop verstanden. Zu wenig Zeit und zu festgelegte Aufgaben bzw. Handlungsaufträge gaben den Experten das Gefühl aus Pflichtgefühl eingeladen worden zu sein. Im Interview meint Frau Necker: „Da hatte ich, aber auch alle anderen eigentlich, die ich gesprochen hab, dieses leichte Gefühl, eigentlich ist es doch nur, dass wir es abnicken. Das ist doch kein Beteiligungsverfahren, sondern ein Bestätigungsverfahren (...)“ (Experteninterview mit Katja Necker und Michael Peter, 07.07.16). Auch Herr Prof. Dr. Wadsack ließ den Begriff des *Participations* fallen. Die Qualität der Beteiligung der Experten ließ zu wünschen übrig und es kam nicht das Gefühl einer ernsthaften Beteiligung auf. Es gab wenig Platz für Kreativität und Änderungen. Die Atmosphäre in der Stadthalle wurde von Frau Necker und Herrn Peter für einen Workshop als unpassend empfunden. Beiden war der Workshop nicht „prozesshaft“ genug. Lediglich Frau Krause war mit dem zeitlichen Rahmen und den zwei großen Veranstaltungen zur Expertenphase zufrieden. Sie ist der Meinung, Information ist wichtig und die Methodik, die angewendet wurde, passend.

Alle Befragten haben **Vorschläge für das weitere Vorgehen** abgeben. Resultierend aus diesen Ideen lässt sich ableiten, dass die Stadt Braunschweig nach Beendigung des Prozesses (auch dem Beteiligungsverfahren zur Erstellung des ISEKs) die städtische Gesellschaft über den Umsetzungsstand der einzelnen Projekte regelmäßig, einheitlich und zusammenfassend evtl. unter dem aufgebauten Namen *Denk Deine Stadt* informieren sollte. Nach dem großen Engagement der Bürgerinnen und Bürger, dürfen diese nun nicht vergessen werden. Wenn sie nicht weiterhin informiert werden, kann das Gefühl der Sinnlosigkeit der Bürgerbeteiligung aufkommen. Zusätzlich kam der Vorschlag auf, dass wenn es bei festgelegten Projekten zu Umsetzungsschwierigkeiten kommt, der Dialog wieder aufgegriffen werden sollte, um Probleme gemeinsam zu lösen. Weiterhin soll der Prozess *Denk Deine Stadt* nachhaltig sein und sich kontinuierlich um die Themen der Stadtentwicklung kümmern. Dementsprechend soll das aufgebaute Netz weiterhin genutzt werden.

#### 4. Wissenschaftliche Methode: Experteninterview

Nach der Zusammenfassung der positiven und negativen Aspekte zum Prozess *Denk Deine Stadt* ist festzuhalten, dass alle Befragten sich wieder an einem Prozess dieser Art beteiligen würden, wenn sie das Gefühl einer ernsthaften Einbindung hätten.

### 5. Schlussbetrachtung

Nach Betrachtung der theoretisch darlegten Fakten und der Eigenerhebung zu dem Beteiligungsprozess *Denk Deine Stadt* kann eine ausführliche Schlussbetrachtung zur Optimierung des Verfahrens durchgeführt werden.

Nachdem alle ausgeführten Schritte und Ergebnisse zusammengefasst werden, kann zunächst ein kritisches Fazit über den Prozess *Denk Deine Stadt* getroffen werden und anschließend werden Handlungsempfehlungen für die Stadt Braunschweig für einen eventuellen weiteren Beteiligungsprozess erklärt.

#### 5.1 Zusammenfassung

Die detaillierte Ausarbeitung der einzelnen Themen dient als Grundlage der Zusammenfassung.

Anfänglich ist festzuhalten, dass der Ausdruck *Bürgerbeteiligung* von dem Wort *Partizipation* abgeleitet wurde, welches so viel bedeutet wie „an etwas teilhaben“. Die Bürgerbeteiligung beschreibt alle freiwilligen Aktivitäten der Bürgerinnen und Bürger, die darauf abzielen politische Entscheidungen zu beeinflussen (Definition nach Kaase 1997). Je nach Ziel der Verwaltung über die Einbindung der Stadtgesellschaft, gibt es verschiedene Stufen der Beteiligung. Diese sind gegliedert in: Information, Mitwirkung, Mitentscheidung und Entscheidung. Die Partizipationsstufen bedürfen verschiedener Instrumente der Beteiligung, die später im Text erläutert werden. In Deutschland gibt es laut Gesetz die Partizipation in Form der repräsentativen Demokratie, d. h. es werden Abgeordnete vom Volk gewählt und diese vertreten die Interessen der Allgemeinheit.

Das allgemeine Ziel von Beteiligungsverfahren ist immer die Erhöhung der Legitimität. In diesem Zusammenhang bedeutet das die Steigerung des Vertrauens der städtischen Gesellschaft in Politik und Verwaltung. Dieses übergeordnete Ziel, welches bei jedem Verfahren an erster Stelle stehen sollte, lässt sich durch einzelne Unterziele erreichen, die jedoch nicht grundsätzlich für jeden Prozess verallgemeinert werden können. Aufgrund der einzelnen Stufen der Beteiligung und somit der verschiedenen Formen der Verfahren, müssen Ziele für jeden einzelnen Prozess neu definiert werden.

Beteiligungsverfahren lassen sich in verschiedenste Kategorien einordnen. Hier wird die Gliederung in *formelle* und *informelle* Prozesse vorgenommen. Während die *formellen* Verfahren vom Gesetzgeber vorgeschrieben und festgelegt sind, sind die *informellen* Prozesse an keine Vorgaben gebunden. Die Ergebnisse dieser dienen dadurch allerdings lediglich als Entscheidungsgrundlage für die Politik. Die Umsetzung dieser Ergebnisse ist nicht gesichert.

Die informellen Prozesse, meist in Form deliberativer Ansätze, werden von der Bevölkerung mehr und mehr gefordert. Dies lässt sich auf den Wandel der Gesellschaft zurückführen. Aufgrund des Wertewandels, der Änderung des Lebensstils und anderer beeinflussender Faktoren, werden die konventionellen Formen der Partizipation, wie der Gang ins Wahllokal oder das Engagement in Parteien, durch innovative Beteiligungsarten übertroffen. Bürgerinnen und Bürger fordern einen stetigen Dialog über Projekte der Stadtentwicklung. Kommunen haben diesen Trend erkannt und bei den deliberativen Verfahren gibt es regelrecht einen Verfahrensboom.

Der Ursprung aller dialogorientierten Prozesse bildet die *Planungszelle*. Ziel dieser ist es, eine Lösung eines städtischen Problems mit einigen zufällig ausgewählten Bürgerinnen und Bürger zu finden, welche dann, in Form eines Bürgergutachtens, als Entscheidungshilfe für die Politik dient. Nach und nach wurde der Prozess ausgereift und mittlerweile gibt es eine Vielzahl verschiedener deliberativer Prozesse. Es gibt keinen festgelegten Ablauf für einen solchen Prozess, da jeder seine eigenen Besonderheiten und andere Ziele aufweist. Generell wird der Ablauf jedoch in vier Phasen aufgeteilt: Initiierung, Vorbereitung, Durchführung und die Phase der Evaluierung. Diese Abschnitte bringen besondere Aufgaben und Entscheidungen mit sich, die in dieser Reihenfolge bei jedem Prozess betrachtet werden sollten. Um die Qualität eines Beteiligungsverfahrens zu sichern, haben sich einige wichtige Erfolgsfaktoren herausgestellt. Besonders wichtig ist eine gute Vorarbeit. Die Bedürfnisse und Eigenheiten einer Stadt und deren Bevölkerung müssen herausgearbeitet und ein umfassendes Konzept erstellt werden (alle Erfolgsfaktoren siehe Punkt 2.4).

Leider gibt es neben einer Vielzahl von Chancen, die Beteiligung mit sich bringt, auch einige Risiken, die zum Teil nicht abgewendet werden können. Das größte Problem ist wahrscheinlich die Fehleinschätzung der Verantwortlichen bezüglich der Messung des Erfolgs. Oftmals wird vom Organisationsteam angenommen, dass große, medienwirksame Veranstaltungen mit einer hohen Teilnehmerzahl, den Beteiligungsprozess „erfolgreich“ machen. Dabei wird das eigentliche Ziel, nämlich der Gewinn qualitativ guter Beiträge, Ansätze und Ideen vernachlässigt. Selles Begriff *Particitainment* drückt genau diese Fehleinschätzung aus: Bürgerinnen und Bürger werden gut unterhalten, die Medien reißen sich, aufgrund der groß-organisierten Veranstaltung, um Interviews und Beiträge und die Stadt durchlebt somit eine Imageverbesserung.

Zur Darlegung von Optimierungsmöglichkeiten für Bürgerbeteiligungsprozesse wird als Beispiel die Braunschweiger Kampagne *Denk Deine Stadt* betrachtet. Diese Kampagne ist deliberativ angelegt und wurde in Form eines Stadtdialogs durchgeführt. Zu Beginn wurde, aufgrund des Wissens über die übliche Problematik bei großen Verfahren, eine These aufgestellt, die es zu prüfen gilt. Die These lautet: Bei dem Braunschweiger Dialogformat *Denk*

*Deine Stadt* wurde viel Wert auf medienwirksame Veranstaltungen gelegt, aber dabei wurde die Qualität der Beteiligung vernachlässigt.

Der Prozess *Denk Deine Stadt* wurde von der Stadt Braunschweig initiiert und mit Hilfe des Planungsbüros urbanista umgesetzt. Ziel dabei war es ein gesamtstädtisches Leitbild für das Jahr 2030 zu erstellen. Durch den Einsatz vieler Medien und großer Veranstaltungen, sollten alle Gruppen der Stadt mobilisiert werden, um gesamtstädtische Fragestellungen der Stadtentwicklung zu beantworten. Die leitende Frage dabei war: Wie soll Braunschweig im Jahr 2030 aussehen? Die Dauer von ca. neun Monaten ermöglichte eine Aufteilung in drei Phasen. Nach dem Stadtcheck wurden Zukunftsaufgaben gelöst und auf Grundlage dessen ein Zukunftsbild mit einzelnen Strategien und Handlungsaufträgen entworfen.

Bei dem durchgeführten Interview mit dem Projektleiter Herrn Warnecke wurde allerdings deutlich, dass vorab weder die Ziele und Meilensteine, noch Zielwerte klar definiert wurden. Die Evaluation des Prozesses, die letzte Phase des Ablaufs, kann somit nicht ordnungsgemäß durchgeführt werden. Außerdem soll nach dem Prozess zur Erstellung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts keine Information bzw. kein Dialog unter dem Namen *Denk Deine Stadt* fortgeführt werden.

Zur Reflexion des Prozesses wurde eine Eigenerhebung in Form von der wissenschaftlichen Methode der *Experteninterviews* durchgeführt. Diese Methode wurde angewendet, um qualitative Aussagen einzelner Teilnehmender bezüglich deren Meinungen, Gefühlen und Hintergrundinformationen zu dem Verfahren zu erhalten. Die Form des leitfadengestützten Interviews ermöglichte es, wichtige Themenfelder abzuarbeiten und dennoch auf Bereiche einzugehen, die den Experten besonders wichtig sind. Die leitende Forschungsfrage war dabei: Welche Optimierungsmöglichkeiten sehen Sie bei dem Prozess *Denk Deine Stadt*? Nach der Vorbereitung, Durchführung, Transkription und Auswertung der sechs Interviews, ließen sich Kernaussagen zu dem Prozess zusammenfassen. Herr Warnecke, der Projektleiter, ist rundum zufrieden sowohl mit dem Ablauf, als auch mit dem Ergebnis des Prozesses. Die Beteiligungserwartungen wurden seiner Aussage nach übertroffen.

Festzuhalten ist, dass alle anderen befragten Teilnehmenden bei dem Verfahren, die Grundgedanken und Zielsetzungen des Prozesses als gut bewertet haben. Es sei ein guter Start der Stadt: Bürgerinnen und Bürger werden gefragt und bekommen somit das Gefühl wahrgenommen zu werden. Neben dieser positiven Grundeinstellung zum Verfahren wurden auch einige Schwachstellen genannt. Die wichtigsten Erkenntnisse sind, dass nicht alle sozialen Gruppen der Stadt ausreichend angesprochen und beteiligt wurden, dass zu wenig Zeit zur Ausarbeitung der gesamtstädtischen Fragestellungen war, das Verfahren wenig prozesshaft wahrgenommen wurde und sich die Experten teilweise nicht ernsthaft eingebunden gefühlt haben.



Auf Grundlage dieser Informationen wird anschließend ein Fazit über den Prozess *Denk Deine Stadt* gezogen.

### 5.2 Fazit

Es werden sowohl die Erfolgsfaktoren, als auch die Ergebnisse der Experteninterviews im Rahmen der Kampagne *Denk Deine Stadt* zusammenfassend betrachtet und bewertet.

Der erste Schritt eines Beteiligungsverfahrens, der auch in den Erfolgsfaktoren festgesetzt ist, ist ein *erfolgreiches Beteiligungs-Scoping*. Ob die Methodik des *Beteiligungs-Scoping* angewendet wurde ist nicht bekannt und kann somit nicht bewertet werden. Es gab eine einjährige Vorarbeits-Phase, in der bereits Fragen zu erwarteten Themenfeldern und bereits bestehenden Stadtentwicklungskonzepten geklärt wurden. Ob eine ausreichende *Analyse der Gesellschaft* durchgeführt wurde, kann nicht reflektiert werden, da nicht genügend Informationen dazu bereitliegen. Wurde bei dem Prozess *Denk Deine Stadt* vorab ein *durchdachtes Konzept* erstellt, welches Ziele, Zielwerte, Meilensteine, Maßnahmen, Beteiligungsinstrumente und eine genaue Zeitplanung enthält? Es kann keine konkrete Antwort festgelegt werden. Es besteht ein Konzept. Dieses ist jedoch nicht detailliert formuliert. Insbesondere die Zielwerte wurden nicht genau bestimmt. Auch der Zeitplan wurde vorgegeben, jedoch im Laufe des Verfahrens nicht angepasst. Das vorliegende Konzept ist lediglich das ursprünglich von urbanista bei der Stadt Braunschweig vorgestellte Dokument. Eine Ausarbeitung nach Absprache mit der Stadt wäre sinnvoll gewesen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die *frühzeitige Information der Bevölkerung*. Bei dem Prozess wurde ca. einen Monat vor Beginn das „Feuerwerk der Öffentlichkeitsarbeit“ gezündet, wie Herr Warnecke sagte. Viele verschiedene Medien wurden genutzt, um das Verfahren im Stadtbild sichtbar zu machen. Sowohl diese Fakten, als auch die Aussagen der Experten sprechen für eine gute Information der städtischen Gesellschaft. Der Prozess war sichtbar, jedoch haben sich nicht alle sozialen Gruppen der Stadt angesprochen gefühlt. Um alle Bewohnerinnen und Bewohner zu motivieren und zu mobilisieren hätte es demnach weitere Ansätze gebraucht. Soziale Randgruppen müssen direkt angesprochen werden, um die Möglichkeit der Meinungsäußerung wahrzunehmen. Besonders der Internetauftritt hätte präsenter sein müssen, um vor allem die junge Generation zu erreichen. Doch nicht nur die Jugendlichen, auch soziale Randgruppen, wie Flüchtlinge, Obdachlose etc. wurden mit dem Einsatz der gewählten Medien nicht explizit beachtet. So kam es, dass durch die Auswahl der Instrumente vor allem Bürgerinnen und Bürger angesprochen wurden, die sich bei Fragen der Stadtentwicklung sowieso einbringen.

Nach den genannten Erfolgsfaktoren, die die Vorbereitung betreffen, folgen die der Durchführung. War der *Dialog auf Augenhöhe*, d. h. waren die gewählten

Beteiligungsinstrumente niedrigschwellig? Eine eindeutige Antwort dazu kann nicht formuliert werden. Die On-Tour Stationen in den Stadtteilen, die Veranstaltungen im Zukunftszelt und die Teilnahme via Postkarte und Internet waren sehr niedrigschwellig, wobei die Zukunftswerkstatt in der Stadthalle, hauptsächlich aufgrund der Wahl der Location, nicht alle Gruppen der Stadt angesprochen hat. Um den Besuch der Stadthalle auch für soziale Randgruppen interessant zu machen, hätte eine direkte Ansprache besonderer Gruppen erfolgen müssen.

Bestand die *Möglichkeit Einfluss zu nehmen*? Laut Aussagen der Experten, kam manchmal das Gefühl auf nicht ernsthaft eingebunden zu werden. Besonders die Arbeit der Fachöffentlichkeit Braunschweigs fand zu einem späten Zeitraum im Prozess statt. Es entstand das Gefühl eines geringen Handlungsspielraums und als sei lediglich die Einladung zum Zustimmung der dargestellten Ergebnisse ausgesprochen worden. Aufgrund dessen wirkte das Verfahren wenig prozesshaft und der „Expertenworkshop“ wies teilweise wenig Merkmale eines tatsächlichen „Workshops“ auf. Die Experten haben die Veranstaltungen mit Braunschweigs Fachöffentlichkeit als Pflichtübung wahrgenommen. Der Begriff des *Participation* beschreibt die Aussage gut: Große Veranstaltungen, bei denen wenig Wert auf die thematische Arbeit gelegt wurde. Diese Aussagen ermöglichen eine kritische Betrachtung des Erfolgsfaktors *qualitativ gute Beiträge*. Es wurden gute Ansätze genannt, die so von dem Organisationsteam, aufgrund fehlender Flexibilität im Prozess, nicht aufgenommen werden konnten. Jedoch ist festzuhalten, dass alle Befragten mit dem fertigen Zukunftsbild zufrieden sind, also wurden qualitativ hohe Beiträge eingenommen und im Zukunftsbild umgesetzt. Dieser Widerspruch lässt deutlich werden, dass anhand der Erfolgsfaktoren nicht gezwungenermaßen eine Aussage über die Qualität der Ergebnisse getroffen werden kann.

Die Kommunikation während des Verfahrens-Zeitraums über den Stand im Prozess, bis dato erreichte Ergebnisse und das weitere Vorgehen war nicht ausreichend. Es kam nicht nur bei den befragten Experten die Frage auf: Was passiert mit unseren Ergebnissen und wie geht es jetzt weiter? Der definierte Erfolgsfaktor *transparente Ergebnisse und Prozesse* wurde bei der Braunschweiger Kampagne nicht ausreichend umgesetzt. Auch die *Weiterführung des Dialogs nach Beendigung der Mitwirkungsmöglichkeiten* ist zu betrachten. Eine genaue Aussage darüber kann noch nicht getroffen werden, da ab Herbst 2016 der Prozess zur Erstellung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts stattfindet, jedoch ist laut Projektleiter Herrn Warnecke, bislang keine regelmäßige und zusammenfassende Umsetzungsinformation über die erarbeiteten Projekte unter dem Namen *Denk Deine Stadt* vorgesehen. Der stetige Dialog soll außerdem mit Beendigung des kommenden Prozesses aufhören.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Prozess *Denk Deine Stadt* mit den Zielen und Grundgedanken ein guter Start für deliberative Bürgerbeteiligung in Braunschweig ist. Auch die Moderation des Prozesses, die verwendeten Medien und Beteiligungsinstrumente waren überwiegend sehr gut gewählt. Die Ausführung des Verfahrens lässt jedoch einige Schwachstellen deutlich werden. Besonders die Ansichten der befragten Experten lassen den Wunsch nach einer ernsthafteren Einbindung in einem stetigen Dialog deutlich werden. Die zu Beginn aufgestellte These (bei dem Braunschweiger Dialogformat *Denk Deine Stadt* wurde viel Wert auf medienwirksame Veranstaltungen gelegt, aber dabei wurde die Qualität der Beteiligung vernachlässigt) kann weder konkret widerlegt, noch bestätigt werden. Es ist anzumerken, dass die groß aufgezogenen Veranstaltungen und die schlechte Kommunikation zwischen diesen Events, besonders während der Expertenphase, der Aussage zustimmen. Es ist allerdings ein qualitativ gutes Ergebnis entstanden und innerhalb der städtischen Bevölkerung entwickelt sich das Gefühl wahrgenommen zu werden.

### 5.3 Handlungsempfehlung

Nach der Erkenntnis über positive Elemente und Schwachstellen bei dem Beteiligungsprozess *Denk Deine Stadt*, werden anschließend Optimierungsansätze für die Stadt Braunschweig für weitere Prozesse dargelegt.

Vorab ist festzuhalten, dass die Durchführung eines weiteren Prozesses auf Zustimmung bei der städtischen Gesellschaft treffen würde. Der Prozess *Denk Deine Stadt* weist gute Ansätze auf und ein weiteres Verfahren sollte lediglich durch die hier aufgeführten Handlungsempfehlungen verändert werden.

Vor Beginn eines folgenden Prozesses muss ein detailliertes Konzept mit konkreten Zielen, Zielwerten und einer abgestimmten Zeitplanung vom Organisationsteam erstellt werden. Nicht nur, um Maßnahmen den Zielen entsprechend auszuwählen, sondern um eine genaue Evaluation nach dem Prozess durchführen zu können. Zudem muss der Zeitplan bei Komplikationen angepasst und fortgeschrieben und jedem Mitglied des Organisationsteams erneut vorgelegt werden.

Die Gestaltung und der Einsatz der Medien können bei einem nächsten Prozess ähnlich erfolgen. Jedoch ist darauf zu achten, besonders die Randgruppen der Stadt direkt anzusprechen, da diese sonst nicht motiviert sind sich zu beteiligen. Wichtig sind animierende Elemente, wie z. B. Verlosungen oder Gewinnspiele. Diese müssen auf die einzelnen Szenen angepasst werden, so können beispielsweise Auftrittsmöglichkeiten für Kulturschaffende verlost werden. Um besonders die junge Generation der Stadt zu erreichen muss, der Internetauftritt, sowohl in den sozialen Netzwerken, als auch über die eigene Homepage verstärkt werden. Es ist deutlich geworden, dass der Informationsfluss stetig sein muss, nicht

nur um das Verfahren bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen präsent zu machen, sondern besonders um transparente Prozesse und Zwischenergebnisse zu schaffen. Es wird empfohlen, die Kommunikation zu verstetigen und nicht, wie bisher, den Fokus auf medienwirksame und große Veranstaltungen zu legen, sondern die Qualität der Beteiligung überzuordnen. Zu diesem Zweck müssen die finanziellen Mittel in die qualitative Ausarbeitung und Aufbereitung der eingegangenen Beiträge fließen.

Da die Stadt Braunschweig den regionalen Mittelpunkt bildet und die Stadtentwicklung somit auch die angrenzenden Städte bzw. Landkreise betrifft, müssen Bürgerinnen und Bürger der Region bereits vor Beginn des Prozesses von diesem erfahren und eingeladen werden bei einzelnen Themenbereichen mitzuwirken.

Die Zeitspanne der Kampagne, besonders in Bezug auf die Phase der Expertenarbeit, sollte bei einem nächsten Prozess verlängert werden. Zudem müssen Einladungen und Ankündigungen mindestens sechs Wochen vor Veranstaltungen erfolgen, sodass all jene, welche teilnehmen möchten, auch die Möglichkeit dazu erhalten. Besonders die Multiplikatoren unter den Experten können in vielen Fällen keine kurzfristigen Termine wahrnehmen. Die Expertenphase betreffend müssen bei einzelnen Themenbereichen, Mitarbeiter aus der Verwaltung als Unterstützung zur Auswahl und Formulierung themenspezifischer Fragen eingebunden werden, damit das fehlende Fachwissen des Organisationsteams innerhalb der einzelnen Themenbereiche keine Demotivation bei den teilnehmenden Experten auslöst.

Reflexion und Evaluation eines Prozesses sind sehr wichtig, um Schwachstellen zu erkennen und Optimierungsansätze zu entwickeln. Zu diesem Zweck muss bei einem nächsten Prozess, zusätzlich zu der Befragung bei der letzten Veranstaltung, die Möglichkeit für alle Bürgerinnen und Bürger mit Hilfe der Nutzung verschiedener Medien (online-Umfrage, Postkarte, etc.) bestehen, ihre Meinung einzubringen, um nicht nur die Einschätzungen der Teilnehmenden zu erfahren.

Die wahrscheinlich wichtigste Handlungsempfehlung, nicht nur für die Stadt Braunschweig, sondern für alle Kommunen ist, dass Bürgerbeteiligung ein stetiger Prozess sein muss. Ein dauerhafter Dialog über Ziele und Maßnahmen der Stadtentwicklung sichert die Zufriedenheit und Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der eigenen Stadt. Dadurch ist zudem die thematische Flexibilität eines Prozesses gewährleistet: Ein dauerhafter Einbindungsprozess ermöglicht es, aktuelle Themen aufzugreifen und neue Ideen zu entwickeln.

Literaturverzeichnis

Bogner A. & Menz W. (2009): **Das theoriegenerierende Experteninterview:**

Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion

In Bogner A., Littig B. & Menz W. (2009): **Experteninterviews:** Theorien, Methoden, Anwendungsfelder (3. Auflage), S. 61-98

Bohnsack R. (2014): **Rekonstruktive Sozialforschung:** Einführung in qualitative Methoden (9. Auflage)

Brink A. (2012): **Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten** (2. Auflage)

Denk Deine Stadt (2016) [www.denkdeinestadt.de](http://www.denkdeinestadt.de) (letzter Zugriff: 02.09.2016)

Dienel H.-L. (2014): **Definition und Sicherung der Qualität informeller Bürgerbeteiligung als Voraussetzung für ihre rechtliche Institutionalisierung**

In Dienel H.-L., Franzl K., Fuhrmann R. D., Lietzmann H. J. & Vergne A. (2014): **Die Qualität von Bürgerbeteiligungsverfahren:** Evaluation und Sicherung von Standards am Beispiel von Planungszellen und Bürgergutachten, S. 67-86

Dienel H.-L. & Fuhrmann R. (2014): Editorial: **Qualität und Qualitätssicherung der Bürgerbeteiligung**

In Dienel H.-L., Franzl K., Fuhrmann R. D., Lietzmann H. J. & Vergne A. (2014): **Die Qualität von Bürgerbeteiligungsverfahren:** Evaluation und Sicherung von Standards am Beispiel von Planungszellen und Bürgergutachten, S. 21-44

Flick U., von Kardoff E. & Steinke I. (2009): **Qualitative Forschung:** ein Handbuch (7. Auflage)

Freyer W. (2011): **Tourismus-Marketing:** Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft (7. Auflage)

GfK (2016) [www.gfk.com](http://www.gfk.com) (letzter Zugriff: 02.09.2016)

Goldschmidt R. (2014): **Kriterien zur Evaluation von Dialog- und Beteiligungsverfahren:** Konzeptuelle Ausarbeitung eines integrativen Systems aus sechs Metakriterien

Grundgesetz (GG) vom 23.05.1949 in der Fassung der Bekanntmachung vom 23.12.2014 (BGBl. I S. 2438)

Hebestreit R. (2013): **Partizipation in der Wissensgesellschaft:** Funktion und Bedeutung diskursiver Beteiligungsverfahren

Kaase M (1997): **Vergleichende politische Partizipationsforschung**

In Berg-Schlosser D. & Müller-Rommel F. (1997): **Vergleichende Politikwissenschaft:** Ein einführendes Studienhandbuch (3. Auflage), S. 159-174

- Kalb J. (2013): **Bürgerbeteiligung im europäischen Mehrebenensystem** – Chancen und Grenzen  
In Deutschland & Europa: **Bürgerbeteiligung in Deutschland & Europa** (2013), 65, S. 3-9
- Kamlage J.-H. (2014): **Bürgern eine Stimme geben: Bürgerbeteiligung und Gesellschaftswandel in Europa**  
In Hartwig J. & Kroneberg D. W. (2014): **Moderne Formen der Bürgerbeteiligung in Kommunen: Konzepte und Praxis**, S. 13-28
- Knappe C. (2016): **Einladung Expertenworkshop** (Im Archiv der Verfasserin)
- Koch M. & Richter A. (2009): **Enterprise 2.0: Planung, Einführung Und Erfolgreicher Einsatz Von Social Software In Unternehmen** (2. Auflage)
- Lüttringhausen M. (2000): **Stadtentwicklung und Partizipation: Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äußeren Neustadt.**
- Mehrmann E. (1995): **Vom Konzept zum Interview: Informationsgespräche richtig planen und führen**
- Nanz P. & Fritsche M. (2012): **Handbuch Bürgerbeteiligung: Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen**
- Netzwerk Bürgerbeteiligung (2016) [www.netzwerk-buergerbeteiligung.de](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de) (letzter Zugriff: 02.09.2016)
- nexus-Akademie für partizipative Methoden (2016) [www.partizipative-methoden.de](http://www.partizipative-methoden.de) (letzter Zugriff: 02.09.2016)
- Planungszelle (2016) [www.planungszelle.de](http://www.planungszelle.de) (letzter Zugriff: 02.09.2016)
- Roth R. (2014): **Potenziale und grenzen der Qualitätssicherung und Institutionalisierung von Partizipationsmodellen am Beispiel der Planungszelle**  
In Dienel H.-L-, Franzl K., Fuhrmann R. D., Lietzmann H. J. & Vergne A. (2014): **Die Qualität von Bürgerbeteiligungsverfahren: Evaluation und Sicherung von Standards am Beispiel von Planungszellen und Bürgergutachten**, S. 13-20
- Schnell R., Hill P.B. & Esser E. (2005): **Methoden der empirischen Sozialforschung** (7. Auflage)
- Selle K. (2013): **Über Bürgerbeteiligung hinaus: Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe?**
- Senatsverwaltung der Stadtentwicklung (2011): **Handbuch zur Partizipation**
- Stadt Braunschweig (2015a): **Pressemitteilung 15.09.15** (Im Archiv der Verfasserin)
- Stadt Braunschweig (2015b): **Pressemitteilung 18.09.15** (Im Archiv der Verfasserin)
- Optimierung von Bürgerbeteiligungsprozessen am Beispiel der Braunschweiger Kampagne „Denk Deine Stadt“

Stadt Braunschweig (2015c): **Pressemitteilung 23.09.15** (Im Archiv der Verfasserin)

Stadt Braunschweig (2015d): **Pressemitteilung 26.10.15** (Im Archiv der Verfasserin)

Stadt Braunschweig (2016a): **Expertenliste** (Im Archiv der Verfasserin)

Stadt Braunschweig (2016b): **Zukunftsbild** (Im Archiv der Verfasserin)

Stadt Braunschweig (2016c): **Pressemitteilung 05.01.16** (Im Archiv der Verfasserin)

Trinczek R. (2009): **Wie befrage ich Manager?** Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung

In Bogner A., Littig B. & Menz W. (2009): **Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder** (3. Auflage), S. 225-238

urbanista (2015a): **Zeitplan 01.06.15** (Im Archiv der Verfasserin)

urbanista (2015b): **Präsentation Lenkungskreis** (Im Archiv der Verfasserin)

urbanista (2016a): **Evaluation** (Im Archiv der Verfasserin)

urbanista (2016b) [www.urbanista.de](http://www.urbanista.de) (letzter Zugriff: 02.09.2016)

Vergne A. (2014a): **Auf dem Weg zu erneuten Qualitätsstandards für die Planungszelle**

In Dienel H.-L., Franzl K., Fuhrmann R. D., Lietzmann H. J. & Vergne A. (2014): **Die Qualität von Bürgerbeteiligungsverfahren: Evaluation und Sicherung von Standards am Beispiel von Planungszellen und Bürgergutachten**, S. 407-422

Vergne A. (2014b): **Planungszelle – Citizen Juries – Jury Citoyen: Diffusion einer politischen Innovation**

In Dienel H.-L., Franzl K., Fuhrmann R. D., Lietzmann H. J. & Vergne A. (2014): **Die Qualität von Bürgerbeteiligungsverfahren: Evaluation und Sicherung von Standards am Beispiel von Planungszellen und Bürgergutachten**, S. 45-66

Vetter A. (2008): **Erfolgsregionen lokaler Bürgerbeteiligung: Städte und Regionen in Europa** (1. Auflage)



Anhang

[Anhang](#)

Anhang A - Flyer mit Auflistung der On-Tour Stationen

Anhang B - Postkarte

Anhang C - Leitfäden Experteninterviews

Anhang A – Flyer mit Auflistung der On-Tour Stationen 1/2

**WARUM EIN ZUKUNFTSBILD?**

Städte verändern sich. Sie müssen nicht nur auf die großen globalen Herausforderungen reagieren, sondern auch auf die sich verändernden Bedürfnisse der Menschen vor Ort. Braunschweig will sich für die Zukunft rüsten und gemeinsam mit der Stadtgesellschaft ein Zukunftsbild entwickeln, das zeigt, wofür Braunschweig im Jahr 2030 steht.

Das Zukunftsbild wird die Stadtentwicklung der kommenden 15 Jahre maßgeblich mitbestimmen. Umso wichtiger ist es, dass es von der ganzen Stadtgesellschaft getragen wird. Mit dem offenen Dialogformat **Denk Deine Stadt** will die Stadt Braunschweig unterschiedliche Akteure und Perspektiven zusammenbringen und über die drängenden Zukunftsaufgaben reden.

Das Zukunftsbild bildet die Grundlage für das integrierte Stadtentwicklungskonzept, kurz ISEK, das im Anschluss entsteht. Während das Zukunftsbild die übergeordneten Ziele, Handlungsfelder und Orte definiert, geht das ISEK einen Schritt weiter: Es benennt konkrete Projekte, Maßnahmen und Umsetzungsstrategien, mit denen das Zukunftsbild Realität wird.



**WANN UND WO KANN ICH MITMACHEN?**

Um möglichst viele Menschen zu erreichen, machen wir an verschiedenen gut besuchten Orten in der Stadt Station. Komm vorbei oder sag uns auf [www.denkdeinestadt.de](http://www.denkdeinestadt.de), wie Du Braunschweig verändern möchtest.

**Auftaktwerkstatt**

21.09.2015, 12–21.30 Uhr  
auf dem Platz der Deutschen Einheit

**On-Tour Stationen**

- Einkaufszentrum Elbestraße 24.09., 8–14 Uhr
- European Researchers' Night 25.09., 15–22 Uhr
- Tag der offenen Tür 27.09., 13–17 Uhr
- Kfz-Zulassungsstelle 28.09., 8–16 Uhr
- Erfurtplatz 29.09., 8–13 Uhr
- TU Braunschweig Mensa 12.10., 11–15 Uhr
- Schloss Arkaden 15.10., 11–18 Uhr
- Hauptbahnhof 29.10., 11–18 Uhr
- Westival am Westbahnhof 30.10., 14–22 Uhr
- Kultiviertel (Friedrich-Wilhelm-Viertel) 31.10., 21–02 Uhr

**Zweite Werkstatt**

November 2015 (Termin und Ort werden rechtzeitig auf der Webseite bekannt gegeben.)

**Dritte Werkstatt**

März 2016 (Termin und Ort werden rechtzeitig auf der Webseite bekannt gegeben.)

**Du hast Fragen? Dann schreib uns:** [info@denkdeinestadt.de](mailto:info@denkdeinestadt.de)

Herausgeber: Stadt Braunschweig, Fachbereich Stadtplanung und Umweltschutz, Platz der Deutschen Einheit 1, 38100 Braunschweig  
Gestaltung: urbanista|Creating the Future City



**DENK DEINE STADT**



**mach mit:**

**Das Zukunftsbild für Braunschweig**

## Anhang A – Flyer mit Auflistung der On-Tour Stationen 2/2

### DARUM GEHT'S

Wie sehen die idealen Stadtquartiere von morgen aus? Wie schaffen wir es, dass sich alle in der Stadt wohlfühlen? Wie bleibt Braunschweig als Standort attraktiv und wird fit für die Zukunft? Wie können wir besser im Einklang mit der Umwelt leben? Wie halten wir die Stadt in Bewegung? Und was kann nur Braunschweig?

Das sind die großen Zukunftsfragen, an denen wir in den nächsten sechs Monaten gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Politik, Verwaltung und Fachleuten arbeiten werden. Und Du kannst dabei helfen. Zunächst wollen wir herausfinden: Welche Themen beschäftigen die Menschen in der Stadt?

# SO FUNKTIONIERT'S

In drei Runden zum Zukunftsbild:

**Runde 1**

**Runde 2**

**Runde 3**

#### Der große Stadtcheck

Auftaktwerkstatt am 21.09., 12 – 21:30 Uhr, On-Tour vom 24.09. bis 31.10.

In der ersten Runde wollen wir wissen, wie Du über Deine Stadt denkst: Wo würdest Du Braunschweig verändern? Wo soll es so bleiben wie es ist? Und was fehlt Dir?

Damit möglichst viele Menschen diese Fragen beantworten, geht das Dialogformat an zehn Tagen auf Tour. Wann und wo erfährst Du auf der Rückseite. Wir haben außerdem Postkarten in der ganzen Stadt verteilt, die Du ausfüllen und ans Rathaus schicken kannst. Du kannst Deinen Beitrag auch jederzeit online eingeben und mit anderen diskutieren.

#### Zukunftsauflagen lösen

Zweite Werkstatt: November 2015

In der zweiten Runde wird es konkreter: Die gesammelten Potenziale, Defizite und Bedarfe werden in Zukunftsaufgaben übersetzt, die wir auf der zweiten großen Werkstatt mit Dir lösen wollen.

Im Wettbewerb mit anderen Teams arbeitest Du an den besten Lösungen. Jedes Team bekommt am Ende eine Experteneinschätzung und das Publikum stimmt über die drängendsten Zukunftsaufgaben ab. Falls Du nicht selbst vor Ort dabei sein kannst, löst Du die Zukunftsaufgaben einfach auf der Webseite.

#### Zukunftsbild entwerfen

Dritte Werkstatt: März 2016

In der dritten Runde präsentieren wir einen Entwurf für das Zukunftsbild, das auf den vielen Beiträgen, Erkenntnissen und Lösungsansätzen aus dem Dialog basiert.

Auf der dritten Werkstatt wollen wir von Dir wissen: Sind wir mit dem Zukunftsbild auf einem guten Weg? Auch hier kannst Du Dich vor Ort oder online einbringen und dem Zukunftsbild den nötigen Feinschliff geben. Außerdem suchen wir Zukunftsmacherinnen und Zukunftsmacher die uns dabei helfen, die guten Ideen umzusetzen.

#### Ergebnis

Das Zukunftsbild für Braunschweig wird 2016 dem Rat zum Beschluss vorgelegt.

Du kannst Deinen Beitrag auch in allen drei Runden online einbringen und mit anderen diskutieren. Bleibe immer auf dem Laufenden:

[www.denkdeinestadt.de](http://www.denkdeinestadt.de)



**Anhang B – Postkarte**



**Beschreibe kurz, was Dir in Braunschweig fehlt.**

[Dotted grid area for text entry]

Denk Deine Stadt ist ein offener Dialog der Stadt Braunschweig mit dem Ziel, ein gemeinsames Zukunftsbild zu entwerfen. Mehr erfährst Du unter: [www.denkdeinestadt.de](http://www.denkdeinestadt.de)

Wir möchten gern wissen, wer hinter diesem Beitrag steht, daher nenne uns bitte Deinen Namen. Alle Beiträge werden auf der Webseite veröffentlicht.

.....  
Vorname, Nachname

Entgelt zahlt Empfänger

**Antwort**

Fachbereich Stadtplanung und Umweltschutz  
Abteilung Vorbereitende Bauleitplanung,  
Standortplanung  
Platz der Deutschen Einheit 1  
38100 Braunschweig

## Anhang C – Leitfäden Experteninterviews 1/2

Leitfaden für die teilnehmenden Experten

Rot-markierte Fragen sind Schlüsselfragen, schwarz-markierte Fragen sind Eventualfragen

Optimierung von Bürgerbeteiligungsprozessen am Beispiel der  
Braunschweiger Kampagne „Denk Deine Stadt“

---

### Leitfaden Experteninterview

#### Leitende Forschungsfrage:

Welche Optimierungsmöglichkeiten sehen Sie bei dem Prozess „Denk Deine Stadt“?

#### Einleitung:

„Denk Deine Stadt“ ist ein dialogorientiertes Bürgerbeteiligungsverfahren von September 2015 bis Juni 2016, es ist ein Zukunftsbild Braunschweig 2030 entstanden

Ziel: „*Mit dem offenen Dialogformat Denk Deine Stadt will die Stadt Braunschweig unterschiedliche Akteure und Perspektiven zusammenbringen und über die drängenden Zukunftsaufgaben reden.*“ (Anna Wildhack, urbanista 2016) und ein Zukunftsbild für BS 2030 erstellen

#### Planung:

- Bezogen auf die Aussage von Anna Wildhack: **Ist das aus Ihrer Sicht die richtige Zielsetzung?** (eine gesamtstädtische Betrachtung für Braunschweigs Zukunft vorzunehmen?)

#### Verbreitung:

- **Denken Sie, die Bürger wurden über das Projekt ausreichend informiert?**

#### Durchführung:

- Denken Sie, es haben sich genügend Bürger beteiligt, um ein repräsentatives Zukunftsbild für Braunschweig zu erstellen? (5.500 Beiträge in Runde 1, Fachwerkstätten, On-Tour Stationen)
- **Denken Sie, es wurden die richtigen Instrumente zur Beteiligung ausgewählt?** (Fachwerkstätten, online, Postkarten...) und waren diese für alle Gruppen der städtischen Gesellschaft einfach zugänglich?
- **Welchen Teil fanden Sie gelungen? Was hat Ihnen gefehlt?**
- Haben Sie sich bei **Denk Deine Stadt** intensiv und durchgängig eingebunden gefühlt?
- Wurden die richtigen Themen behandelt? Welche sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig?

#### Analyse:

- Bei welchem Themenfeld haben Sie mitgewirkt?
- Welche Projekte sollten Ihrer Meinung nach zuerst umgesetzt werden?
- **Denken Sie, Ihre Beiträge wurden korrekt eingeordnet?**

#### Umsetzung:

- **Sind Sie der Meinung, dass das Ziel erreicht wurde?** Inwiefern? Evtl.: Wurden Teilziele erreicht?
- Das Zukunftsbild ist rechtlich nicht bindend für die Stadt. Maßnahmen und Projekte wurden noch nicht durch den Rat beschlossen: **Denken Sie das Zukunftsbild beeinflusst tatsächlich die zukünftige Stadtentwicklung?**
- Haben der Verlauf und das Ergebnis des Prozesses Ihre Erwartungen erfüllt?
- **Wie wünschen Sie sich das weitere Vorgehen?** (Beispielsweise: Informationen über den Stand der Umsetzung des Zukunftsbildes, Aufrechterhaltung des Netzwerks...)
- **Haben sie Vorschläge an die Stadtverwaltung, inwiefern ein nächstes Verfahren besser gestaltet werden kann?**
- Würden Sie sich wieder bei einem Beteiligungsprozess einbringen? Wenn ja, unter welchen Voraussetzungen? Wenn nein, warum nicht?  
Haben Sie bereits an anderen Bürgerbeteiligungsprozessen mitgewirkt?

## Anhang C – Leitfäden Experteninterviews 2/2

### Leitfaden für den Projektleiter Thorsten Warnecke

Optimierung von Bürgerbeteiligungsprozessen am Beispiel der Braunschweiger Kampagne „Denk Deine Stadt“

---

#### Leitfaden Experteninterview – Herr Warnecke

##### Planung: Warum Denk Deine Stadt?

- Wie sind Sie auf die Idee gekommen ein Dialogformat in Braunschweig durchzuführen? Und wann war das?
- Was sind die Hintergründe?
- Was sind die Ziele, die Sie mit einem gesamtstädtischen Dialog erreichen möchten?
- War von Anfang an klar, dass ein Planungsbüro (urbanista) beauftragt werden soll?
- Was waren Ihre Anforderungen an das Planungsbüro?
- Wie wurde vor Beginn des Prozesses sichergestellt, dass das Zukunftsbild sowohl von Bürgerinnen und Bürgern, als auch von der Politik und Verwaltung getragen wird?
- Wie war der Prozess aufgeteilt und wie sah der grobe Zeitplan des Projektes aus?
- Haben Sie sich Zielwerte gesetzt? (Beispielsweise Anzahl der Beiträge in Runde 1)

##### Vorbereitung:

- Auf welchen Wegen wurde die städtische Gesellschaft über den Beteiligungsprozess informiert? (Medien-Einsatz)
- Wie haben Sie die verschiedenen Gruppen der Stadt angesprochen?
- Wie lange im Voraus wurden die Bürgerinnen und Bürger informiert?

##### Durchführung:

- Welche Beteiligungsinstrumente haben Sie gewählt?
- Wie wurde sichergestellt, dass alle Bürgerinnen und Bürger an dem Prozess mitwirken konnten? (Beispiel: Menschen mit Behinderung oder soziale Randgruppen)

##### Analyse:

- Haben Sie qualitativ gute Anregungen und Ideen erhalten? Wie viel Prozent aller Ideen sind ins Zukunftsbild eingegangen?
- Sind Sie mit dem jetzigen Zukunftsbild zufrieden? Haben Sie die Inhalte erwartet? Welches Themenfeld hat sie überrascht?
- Sind Sie mit dem Beteiligungs-Engagement zufrieden? Haben Sie Ihre Ziele und Zielwerte erreicht?
- Wie reflektieren Sie den Prozess? Sind Sie rundum zufrieden, oder haben Sie eventuelle Schwachstellen entdeckt, die beim nächsten Verfahren besser gemacht werden könnten?

##### Umsetzung:

- Denken Sie, dass alle Strategien und Maßnahmen, die im Zukunftsbild dargelegt wurden, ins ISEK einfließen und die Projekte auch tatsächlich bis 2030 umgesetzt werden?
- Können Sie bereits ein Projekt nennen, das bereits oder in naher Zukunft umgesetzt wird (wessen Ursprung aus dem Zukunftsbild stammt)?
- Soll der Dialog aufrechterhalten werden? Bzw. das aufgebaute Netzwerk weiter genutzt werden? (auch nach Beendigung der Einbindung zum ISEK)
- Werden Sie die Stadtgesellschaft regelmäßig über den Umsetzungsstand des Zukunftsbildes bzw. ISEKs informieren?
- Das Zukunftsbild bildet die Grundlage für das Integrierte Stadtentwicklungskonzept, das neben den Strategien und Maßnahmen konkrete Projekte beinhalten soll. Werden hier die Bürgerinnen und Bürger nochmals eingebunden? Wann soll das ISEK fertig sein?

### Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Braunschweig, 09.09.2016