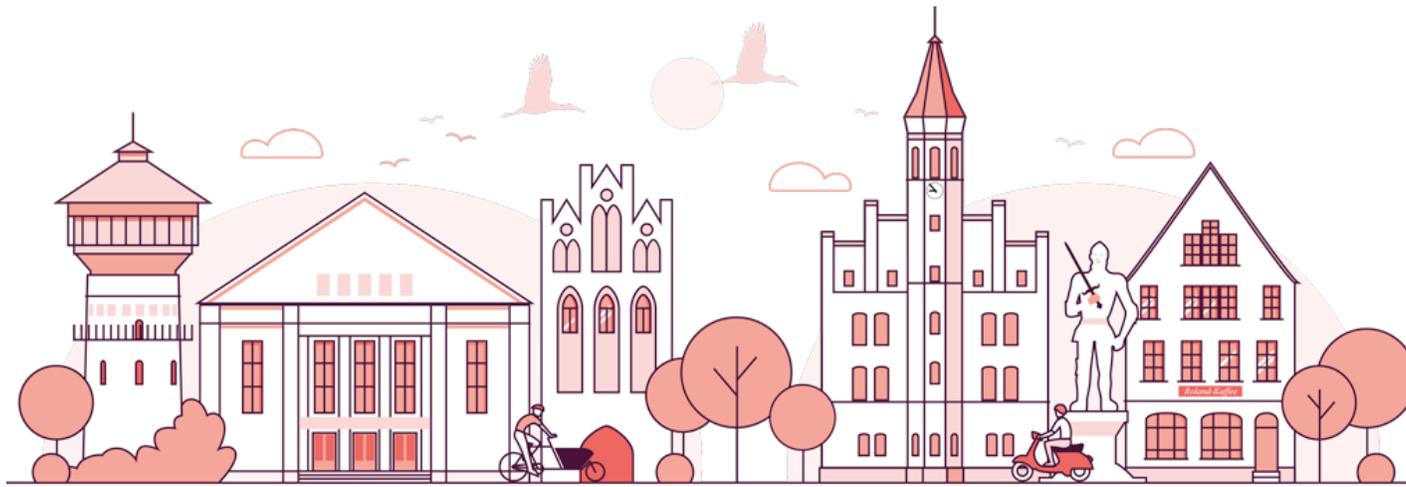


Zitiervorschlag:  
Reiche, Mareike, Unger, Nelly, Weber,  
Manuela, Schreiber, Jonathan. 2024.  
Handlungsempfehlungen zur  
Bürgerbeteiligung in Reallaboren.  
Empfehlungen für Bürgerteams zu den  
Themen nachhaltige Mobilität und  
Innenstadtbelebung aus der  
Prozessevaluation für Bürger\*innen,  
Kommunen, Praxis- und  
Umsetzungspartner\*innen,  
Wissenschaftspartner\*innen,  
Fördermittelgeber und Projektträger  
sowie Vereine und Initiativen. Unter  
Mitarbeit von Polina Franke. Öko-  
Institut e.V.



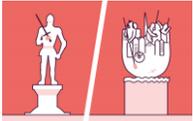
# Handlungsempfehlungen zur Bürgerbeteiligung in Reallaboren



Empfehlungen für Bürgerteams zu den Themen nachhaltige  
Mobilität und Innenstadtbelebung aus der Prozessevaluation

für Bürger\*innen, Kommunen, Praxis- und  
Umsetzungspartner\*innen, Wissenschaftspartner\*innen,  
Fördermittelgeber und Projektträger  
sowie Vereine und Initiativen

ZUGG  
Zukunft im ländlichen Raum  
gemeinsam gestalten



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Inhalt

## Projektvorstellung

## Handlungsempfehlungen aus der Prozessevaluation

- Wie wurden die Handlungsempfehlungen hergestellt?
- Themen der Handlungsempfehlungen im Überblick
- Handlungsempfehlungen: Gruppenfindung und Zusammenarbeit im Bürgerteam
- Handlungsempfehlungen: Projektumsetzung
- Handlungsempfehlungen: Transdisziplinäre Zusammenarbeit



zwei STÄDTE Wittenberge und Perleberg (Prignitz, Brandenburg)  
zwei THEMEN Innenstadtbelebung und nachhaltige Mobilität  
drei REALLABORE



# Projektvorstellung



zwei STÄDTE Wittenberge und Perleberg (Prignitz, Brandenburg)  
zwei THEMEN Innenstadtbelebung und nachhaltige Mobilität  
drei REALLABORE



## Zukunft im ländlichen Raum gemeinsam gestalten (ZUGG)

Perleberg und Wittenberge als Zukunftsorte zwischen den Metropolen Berlin und Hamburg entwickeln – Flächenpotentiale kreativ nutzen und Mobilität neu denken

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung

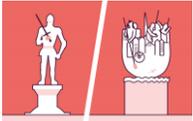
im Rahmen der Fördermaßnahme „Kommune innovativ“

Projektlaufzeit: Juli 2021 bis Juni 2024

Koordination des Gesamtvorhabens und wissenschaftliche Begleitung: Öko-Institut e.V.

Koordination vor Ort und Projektumsetzung: TGZ Prignitz GmbH

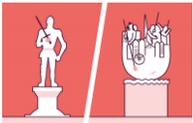
<https://wir-machen-prignitz.de/forschungsprojekt/>



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Projektvorstellung

- Reallabor bedeutet:  
Bürger\*innen, Projektpartner und kommunale Akteure
  - entwickeln gemeinsam Projektideen (Co-Kreation),
  - setzen sie um (Co-Produktion) und
  - werten sie aus (Co-Evaluation).
- Das Projekt ZUGG ist lokal bekannt unter dem Namen „Wir machen Prignitz“ – ein Reallabor mit Teams in den Städten Wittenberg und Perleberg
- Einladung von Bürger\*innen für Workshops über Postwurfsendung, Flyer, Plakate, lokale Medien und persönliche Ansprache
- Teams aus Bürger\*innen setzen sich gemeinschaftlich und ehrenamtlich für die Themen **nachhaltige Mobilität** und **Innenstadtbelebung** ein, entwickeln Produkte und Angebote und setzen diese in den beiden Orten mit Unterstützung des Praxispartners um
- Wissenschaftliche Begleitung evaluiert gemeinsam mit Bürger\*innen den Prozess und die Produkte und entwickelt Handlungsempfehlungen für andere Akteure mit ähnlichen Vorhaben



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

## Wir machen Prignitz! Bürgerteams setzen Projekte erfolgreich um:



Lastenradleihe Wittenberge  
Zwei Lastenräder „Elbkahn“ und „Handampf“ zur kostenfreien Entleihe über die Flotte Brandenburg, betreut von ehrenamtlichen Radpaten.



Bismarckplatz Wittenberge  
Für einen attraktiveren Bismarckplatz hat das Bürgerteam Innenstadt Sitzmöbel entworfen und gebaut.



Bürgermärkte Perleberg  
Orte in Perleberg sichtbar machen. Dabei engagieren sich Perleberger\*innen bei Flohmarkt, Repair Café, Upcycling und Basteln.



Schuhmarkt Perleberg  
Für den Fahrradständer in Form einer Autoskulptur wurde ein Pkw-Parkplatz entwidmet. Daneben stehen selbstgebaute Stadtmöbel.



Hagen Perleberg  
Zur Belebung des Hagens, der Grünfläche im Herzen der Stadt, setzt das Bürgerteam Perleberg Nistkästen und einen Geschichtenbaum um.

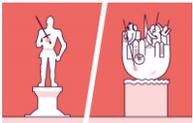


zwei STÄDTE Wittenberge und Perleberg (Prignitz, Brandenburg)  
zwei THEMEN Innenstadtbelebung und nachhaltige Mobilität  
drei REALLABORE



# Handlungsempfehlungen

aus der Prozessevaluation



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Wie wurden die Handlungsempfehlungen hergestellt?

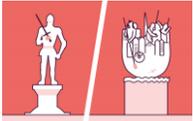


## Befragung der Prozessbeteiligten

- Qualitative Interviews mit 14 Personen
  - Bürgerteams Perleberg und Wittenberge
  - TGZ-Prignitz
  - externe Fachpersonen
  - Stadtverwaltung
  - Öko-Institut

## Themen zum Prozess des Projekts

- Rolle im Projekt
- Initiierung, Planung und Umsetzung
- Stärken – Schwächen
- Zusammenarbeit und Kommunikation
- Meinungs austausch und Konflikte
- Wirkungen der Produkte (wo möglich)
- Verstetigung und Tragfähigkeit
- Selbstwirksamkeit, gelernte Fähigkeiten bzw. neues Wissen



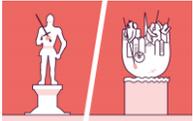
ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Wie wurden die Handlungsempfehlungen hergestellt?



## Erstellung der Empfehlungen

- Inhaltsanalytische Auswertung der qualitativen Interviews
- Handlungsempfehlungen direkt aus den Aussagen der Befragten entnommen
- teilweise Transferleistung, seitens der wissenschaftlichen Begleitung in Absprache mit dem Praxispartner TGZ Prignitz notwendig, um passende Handlungsempfehlungen zu formulieren



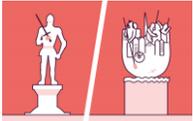
ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Wie wurden die Handlungsempfehlungen hergestellt?



## Kommunikative Validierung mit Bürger\*innen und mit Kommunen

- Die Handlungsempfehlungen wurden mit den betroffenen Bürger\*innen und mit Vertreter\*innen der beteiligten Kommunen in Workshops diskutiert und anschließend (kleinere) Änderungen der Formulierung eingearbeitet.



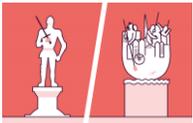
ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Wie wurden die Handlungsempfehlungen hergestellt?



## Präsentation der Empfehlungen

- Die Handlungsempfehlungen sind aus Erfahrungen und Einschätzungen der Befragten entstanden und wurden mithilfe wissenschaftlicher Methoden hergestellt.
- Akteursgruppen, die sich entweder selbst ehrenamtlich engagieren, bürgerschaftliches Engagement fördern oder beruflich vergleichbare Projekte durchführen oder begleiten, sollen durch die Handlungsempfehlungen dabei unterstützt werden, Lösungen für die Herausforderungen in ihrer Kommune zu finden.



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Themen der Handlungsempfehlungen im Überblick

## Gruppenfindung und Zusammenarbeit im Bürgerteam

- Unterschiedliche Methoden der Ansprache ermöglichen es, diverse Bevölkerungsgruppen einzubinden.
- Bestehende Strukturen oder Initiativen einzubeziehen, führt lokal zu gewinnbringenden Synergieeffekten.
- Die offene Themenwahl und die Freiheit der Projektgestaltung in Reallaboren ist herausfordernd.
- Demokratische Entscheidungsprozesse sind ein wichtiges Element der Bürger\*innen-Beteiligung. Das Bürgerteam sollte bei Bedarf in einen aktiven Dialog dazu treten, um den Prozess voranzubringen.
- Gute Stimmung und Zusammenhalt stärken das Team.
- Das Bürger\*innenteam benötigt eine transparente Kommunikation.
- Das Team muss einen Umgang mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten finden.

## Projektumsetzung

- Das persönliche Interesse bestimmt häufig die Eigenmotivation der Bürger\*innen.
- Erfahrungen aus anderen Projekten einbinden und eigene Projekterfahrungen kommunizieren bringt vielfachen Nutzen.
- Erwartungen im Projektverlauf sollten regelmäßig geklärt werden.
- Verstetigung frühzeitig etablieren vergrößert die Erfolgsaussicht.
- Die Verantwortungsübernahme seitens der Bürger\*innen muss von Beginn an gestärkt werden.
- Passende Formate und Inhalte für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit erhöhen die Projektsichtbarkeit.

## Transdisziplinäre Zusammenarbeit

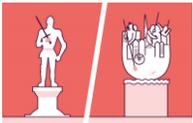
- Produktive Zusammenarbeit mit einer sensiblen, bürgerorientierten Stadtverwaltung unterstützen den Projektverlauf maßgeblich.
- Gute Kommunikation zwischen Bürgerteam und der Stadtverwaltung nutzt beiden.
- Fortwährende Kommunikation und gemeinsame Zielstellung zwischen Praxispartner\*in und wissenschaftlicher Begleitung ermöglichen eine produktive Arbeitsweise.
- Fachpersonen unterstützen den Bürgerbeteiligungsprozess mit fachlicher Expertise, wenn sie für den basisdemokratischen Ansatz sensibilisiert sind.



zwei STÄDTE Wittenberge und Perleberg (Prignitz, Brandenburg)  
zwei THEMEN Innenstadtbelebung und nachhaltige Mobilität  
drei REALLABORE



# Gruppenfindung und Zusammenarbeit im Bürgerteam



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Unterschiedliche Methoden der Ansprache ermöglichen es, diverse Bevölkerungsgruppen einzubinden

## Empfehlungen:

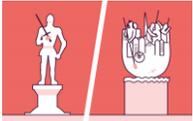
- Das Reallabor ZUGG strebte gezielt an, verschiedene Bevölkerungsgruppen einzubeziehen und weniger engagierte Personen zu mobilisieren.
- Unterschiedliche Einladungsmethoden (Online-Kampagnen, Postwurfsendung und Öffentlichkeitsarbeit über lokale Medien) führen zu diversen Teilnehmendengruppen aus der Bevölkerung.
- Vielfalt = Potenzial – unterschiedliche Fähigkeiten, Ansichten und Erwartungen fließen ein.
- Bildung der Gruppe erfordert einen erweiterten Teamfindungsprozess, unterstützende Methoden sind sinnvoll.
- Trotz unterschiedlicher Einladungsmethoden wenig diverse Bevölkerungsgruppen erreicht, eher Beteiligung bereits engagierter Personen beobachtbar.

Je nach Akteursgruppe und Projektdimension sind unterschiedliche Arten und Kombinationen der Ansprache von Bürger\*innen zielführend.

Einige Bevölkerungsgruppen benötigen eine zugeschnittene Ansprache (z. B. in ihrer Erstsprache).

Bei einer breiten Ansprache muss der Gruppenfindungsprozess methodisch begleitet und Zeit dafür einkalkuliert werden.

*„Zuwanderer [haben gefehlt], das waren hauptsächlich Deutsche, in der Anfangsphase 2-3 Leute aus anderen Ländern, die sind nicht dageblieben. Die haben mir sehr gefehlt, die haben andere Strukturen oder keine, sind wenig aufgetaucht, nur am Anfang. Viele Einheimische haben auch gefehlt, weil Menschen wieder hergezogen sind, jüngere und ältere Menschen, die jetzt wieder in Wittenberge wohnen.“ (Bürger\*in)*



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

## Bestehende Strukturen oder Initiativen einzubeziehen, führt lokal zu gewinnbringenden Synergieeffekten

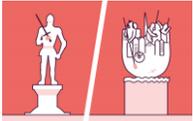
- Bestehende ehrenamtliche Strukturen können für einen Informations-, Ideen- oder Ressourcenaustausch oder ein Mitwirken nützlich sein.
- Aus Sicht der Kommune ist die Vernetzung von engagierten Bürger\*innen wichtig, um Synergieeffekte anzustoßen.
- Bevölkerung nicht durch eine zu häufige Ansprache von verschiedenen Institutionen überfordern.
- Zeitliche Kapazitäten von Ehrenamtlichen sind oft begrenzt – eine langfristige Vernetzung von Engagierten ist daher nicht immer einfach.
- Gute Unterstützung bietet eine angestellte Vertretung der Kommune, die sich hauptamtlich mit Beteiligungsprozessen befasst.

„Diese Schwarmintelligenz, dass jeder einen kennt, der einen kennt, der einen kennt und am Ende kommt da ganz viel zusammen. Das trägt zum Erfolg maßgeblich bei. (Bürger\*in)

### Empfehlungen:

Die Projektumsetzung durch ein Bürger\*innenteam sollte durch die Vernetzung mit ehrenamtlichen Strukturen oder das Einbeziehen einer institutionalisierten Organisationseinheit (z. B. StadtLabor oder Bauamt) unterstützt werden.

Das Projekt sollte trotz Anknüpfung an bestehende Strukturen weiterhin für neue Personen offen sein.



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

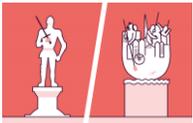
# Die offene Themenwahl und die Freiheit der Projektgestaltung in Reallaboren ist herausfordernd

## Empfehlungen:

- Reallabor soll Themenwahl und große Freiheit in der Projektgestaltung ermöglichen
- begrenzter Förderzeitraum verlangt jedoch ein schnelles Vorankommen
- hohe Offenheit bezüglich der Umsetzungsideen
  - regt Kreativität an oder wirkt überfordernd
- persönliche Zielstellung ist entscheidend
  - die Stadt neu denken vs. möglichst schnell etwas Konkretes umsetzen
  - an vorgegebenen Projekten arbeiten & kleine Entscheidungen fällen vs. maximale Entscheidungsfreiheit

„Es ist kompliziert, in einer großen Gruppe zu diskutieren. [...] Und da hat sich herausgestellt, dass es manchmal besser ist, wenn man einfach einen Vorschlag macht, der diskutiert wird und wenn er angenommen wird, dann wird es so gemacht.“ (externe\*r Kooperationspartner\*in)

- gute Strukturierung und (externe) Moderation bei den (ersten) Bürgerteamtreffen notwendig
- Vorschläge in Kleingruppen erarbeiten, fördert effiziente Entscheidungsprozesse im Gesamtteam
- konkrete Aufgaben und Arbeitsschritte definieren und dafür gezielt Freiwillige suchen
- frühe Kommunikation der Rahmenbedingungen des Projektes und der Projektlaufzeit schafft angepasste Planung
- verschiedene Offenheitsgrade der Bürgerbeteiligung passen zu unterschiedlichen Zwecken, z. B. Meinungsumfrage oder Abstimmung passend für Projekte, die nicht von der Zivilbevölkerung umgesetzt werden



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

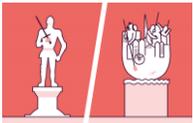
# Demokratische Entscheidungsprozesse sind ein wichtiges Element der Bürger\*innen-Beteiligung

- Bei Projektbeginn ist nicht festgelegt, wie der Prozess der Entscheidungsfindung abläuft und wer an welchen Entscheidungen beteiligt ist.
- Herausforderungen:
  - Teammitglieder sind nicht immer vollständig anwesend
  - entscheiden Personen mit, die sich im Anschluss jedoch nicht engagieren, kann ein Projekt ausgewählt werden, für das es keine umsetzenden Personen gibt
  - nicht alle Teammitglieder sind mit dem gewählten Diskussions- und Entscheidungsformat vertraut, sie können neben dominanteren Personen untergehen
  - externe Gegebenheiten oder spontane Möglichkeitsfenster können ein Überdenken der getroffenen Entscheidung notwendig machen
  - müssen schnelle Entscheidungen getroffen werden, ist eine vorherige Klärung mit dem gesamten Team schwer umsetzbar

## Empfehlungen:

- Bei Bedarf kann ein aktiver Dialog über den Prozess der Entscheidungsfindung stattfinden:
  - Wie gehen wir damit um, wenn nicht alle bei einem Projekttreffen mit Entscheidungsfindung dabei sind?
  - Soll in jedem Fall demokratisch entschieden werden?
  - Dürfen kleinere Gruppen innerhalb des Teams bestimmte Entscheidungen allein treffen?
  - Dürfen Personen auch über Projektschritte entscheiden, bei denen sie nicht beteiligt sind?

*Eine Person konnte bei einem Planungstreffen für den Bürgerflohmarkt nicht dabei sein, bei dem Entscheidungen bzgl. des nächsten Bürgermarktes getroffen wurden. Bei dem nächsten Termin war die Person mit dem gefassten Beschluss konfrontiert, ohne eine Möglichkeit der Mitbestimmung gehabt zu haben.*



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

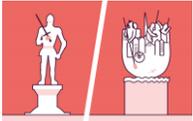
# Gute Stimmung und Zusammenhalt stärken das Team

- Individuelle Motivation und insbesondere langfristiges Engagement werden durch Faktoren wie die erfahrene gute Gemeinschaft und Spaß im Team maßgeblich vorangetrieben.
- Die Zusammenarbeit im Team muss sich erst entwickeln, dafür braucht es Zeit und geeignete Methoden, damit jede Person ihre Rolle findet.
- Herrscht im Team eine vertrauensvolle und wertschätzende Atmosphäre, erleichtert das ein vorbehaltloses Einbringen.
- Kreative Angebote oder gemeinsam Erfolge verstärken die Freude am Projekt.
- Teamzusammenhalt ist zentral für eine erfolgreiche Verstärkung des Projektes.

## Empfehlungen:

- Bei der Konzeption der Bürgerteam-Treffen: Elemente und Zeit für das Kennenlernen und den Austausch zwischen den Gruppenmitgliedern einplanen
- Gruppenmitglieder zu einem Austausch abseits der Gruppentreffen ermutigen
- Kreative Hands-on-Projekte und die gemeinsame erfolgreiche Umsetzung von Ideen dienen als wichtiger Spaßfaktor, selbst wenn nicht das persönliche Herzensthema umgesetzt wird.

„Es war eine offene Gruppe, wir waren lustig, wir waren arbeitswillig und wir haben gut was geschafft. Und ich finde, das Ergebnis kann sich sehen lassen. Wir haben das gut hingekriegt. Es hat Spaß gemacht und deshalb wollen wir auch weitermachen.“  
(Bürger\*in)



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

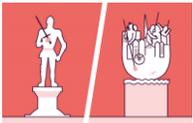
# Das Bürger\*innenteam benötigt eine transparente Kommunikation

## Empfehlungen:

- Eine transparente Kommunikation innerhalb des Bürger\*innenteams ist wichtig, um Informationsdiskrepanzen, Missverständnisse und Unmut zu vermeiden.
- Probleme können entstehen,
  - wenn die Verantwortlichen neue Erkenntnisse nicht direkt ins Team weitergeben und somit eventuell nötige Anpassungen nicht rechtzeitig vorgenommen werden können.
  - wenn Personen Aufgaben angehen, ohne dies zu kommunizieren.
  - wenn unterschiedlicher Kanäle wie z. B. Telefon und Messenger-Gruppen parallel genutzt werden.

- Zu Projektbeginn oder im Verlauf können gemeinsame Kommunikationsregeln festgelegt werden.
- Klar kommunizieren, wer die nächsten Arbeitsschritte übernimmt und was sie beinhalten. Dies macht auch den Arbeitsaufwand für die gesamte Gruppe transparent.
- Transparente Kommunikation heißt auch verständliche Kommunikation: Unverständliche Fachsprache vermeiden.
- Neue Informationen, insbesondere Terminänderungen rasch im gesamten Bürgerteam teilen. Protokolle der Treffen helfen Information zu verbreiten.
- Gefällte Entscheidungen transparent erläutern, so dass alle Beteiligten die Hintergründe gut genug verstehen, und die Entscheidung nachvollziehen zu können.

„Im Nachgang nochmal drüber zu sprechen, sich austauschen im Nachhinein. [...] Oftmals kann man einen Prozess dann auch verstehen.“ (Bürger\*in)



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Das Team muss einen Umgang mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten finden

- ☉ Konflikte und Meinungsverschiedenheiten in Bürger\*innenteams können den Prozessfortschritt hemmen.
- ☉ Meinungsverschiedenheiten sind nicht immer schlecht, sie zeigen sich als demokratische Aushandlungsprozesse.
- ☉ Beispielsweise kann das Tempo der Umsetzung zu Konflikten führen: Während sich ein Teil der Gruppe noch im Verhandlungsprozess befindet, starten andere Personen im Team schon erste Schritte in Richtung Umsetzung.
- ☉ Entscheidungen, die nicht von allen Personen präferiert werden, können Konflikte oder den freiwilligen Austritt aus der Gruppe herbeiführen.
- ☉ Besonders schwierig sind Situationen, in denen sich bereits Fronten gebildet haben, die gegeneinander agieren.
- ☉ Konflikte können zu Abspaltung oder Austritt, jedoch auch zur Festigung der verbleibenden Gruppe führen.

## Empfehlungen:

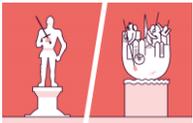
- Sollte es zu größeren Konflikten im Bürgerteam kommen, ist zunächst eine Lösungsfindung auf kommunikativer Ebene anzustreben. In letzter Instanz ist über einen Ausschluss einzelner Personen nachzudenken.
- In schwierigen Situationen kann eine externe Moderation sehr hilfreich sein, um die Diskussionen in eine produktive Richtung zu führen und auf einer sachlichen Ebene zu halten.



zwei STÄDTE Wittenberge und Perleberg (Prignitz, Brandenburg)  
zwei THEMEN Innenstadtbelebung und nachhaltige Mobilität  
drei REALLABORE



# Projekt- umsetzung



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

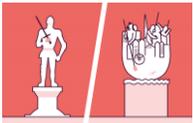
# Das persönliche Interesse bestimmt häufig die Eigenmotivation der Bürger\*innen

- Bei der Teilnahme an einem Bürger\*innenprojekt spielt das persönliche Interesse und die Betroffenheit bezüglich des Projektthemas eine große Rolle.
- Bürger\*innen lassen sich für ein Projekt begeistern, wenn sich ihre Interessen und Wünsche im Umsetzungsprojekt wiederfinden.
- Die persönliche Betroffenheit führt eher zur eigenen Verantwortungsübernahme und kann maßgeblich zur Verstetigung des Projektes beitragen.

## Empfehlungen:

- Bürger\*innen bei der Entscheidung für ein Umsetzungsprojekt möglichst eng einbeziehen
- Die Auswahl des Projektes ergebnisoffen gestalten, um Wünsche und Bedürfnisse möglichst gut berücksichtigen zu können.

„Nichtsdestotrotz ist es genauso wichtig bei den Bürgern, dass die Themen, die umgesetzt werden, dass sie sich davon persönlich betroffen fühlen. Niemand engagiert sich langfristig in einem Feld, wo er sagt 'Ich habe kein Auto, möchte auch kein Auto fahren'. So ein Mensch wird nicht ein nachbarschaftliches Car-Sharing mitorganisieren. Also so ein Eigeninteresse und bezüglich Stadtentwicklung oder Stadtbelebung, wenn das vor meiner Haustür passiert, ich zum Beispiel am Bismarckplatz wohne und sehe, wie die Pflanzen eingehen, denke ich mir vielleicht eher 'Ach komm, gieße ich da mal' oder 'wäre eigentlich schön, wenn da bisschen Leben wieder wäre'. Macht man vielleicht eher, als wenn es in einem komplett anderen Stadtteil ist, wo man sich auch nie aufhält. Das ist wichtig Richtung Verstetigung [...].“  
(Wissenschaftspartner\*in)



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Erfahrungen aus anderen Projekten einbinden und eigene Projekterfahrungen kommunizieren bringt vielfachen Nutzen

## Überprüfung vielversprechender Vorhaben:

- Zu Projektbeginn wurden Best-Practice Beispiele recherchiert und eine Vorauswahl entsprechend der Anforderungen und Rahmenbedingungen vor Ort getroffen. Dieses Vorgehen hilft, Ideen zu begrenzen und von anderen Projekten zu lernen.

## Projektvergleich:

- Im Sinne eines Benchmarks können laufende Projekte im Vergleich an den Erfolgen gemessen werden. Dieser Abgleich schafft Sicherheit im Vorgehen und kann Projektmitarbeitende anregen und motivieren.

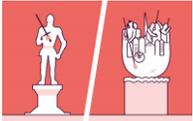
## Selbstlernen und Eigenerbauung:

- Zunächst wird durch die Reflexion der eigenen Erfahrungen das Selbstlernen seitens des Projektteams erhöht. Darüber hinaus erleben die Bürger\*innen eine Rückspiegelung ihrer Arbeit und ihrer Erfolge, was zur Erbauung und Ermächtigung der zivilen Kraft führen kann.

## Empfehlungen:

- Projekterfahrungen und Handlungsempfehlungen sollten aktiv kommuniziert werden. Davon können nicht nur andere Projekte profitieren, sondern auch das eigene Projektteam und die Bürger\*innenschaft gewinnen.
- Eine praxisnahe, wissenschaftliche Evaluation des Projekts sorgt für eine unabhängige und objektive Kommunikation der Projekterfahrungen.

„Im Laufe des Projektes gab es immer wieder Momente der Frustration. Ein Projekttreffen in Jena zeigte uns allerdings, dass wir mit unserem Vorhaben auf einem guten Weg sind. Es gab viel positives Feedback seitens anderer Kommunen und weiterer Akteure, die unseren Ansatz als sehr innovativ empfanden und mit uns ihre ähnlichen Probleme mit der Bürgerbeteiligung teilten.“  
(Praxispartner\*in)



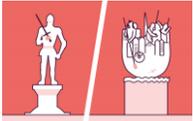
ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

## Erwartungen im Projektverlauf regelmäßig klären

- Sicht der Wissenschaft: Einzig der Erkenntnisgewinn ist relevant und dieser ist unabhängig davon, ob das Reallabor „geglückt“ ist oder nicht.
- Sicht der Praxis: Das Projekt „soll“ nicht scheitern bzw. der Erfolg wird an der Zielerreichung gemessen und diese besteht aus einem konkreten Produkt.
- intensive Kommunikation und ein Erwartungsmanagement, das durch Reflexion und Beratung mit Fachpersonen geprägt ist, ist erforderlich
- gemeinsame Ziele und klare Erfolgskriterien mit fachlicher Unterstützung definieren
- Kontinuierliche Anpassungen im Verlauf ermöglichen ein flexibles Ziel- und Erwartungsmanagement.
- Um überhöhte Erwartungen zu vermeiden, sollte der Leistungsdruck, der mit befristeten Anstellungen verbunden ist, berücksichtigt werden.

### Empfehlungen:

- Erwartungen bedarfsgerecht und kontinuierlich klären
- Dafür erfahrene Fachpersonen einsetzen, die beratend unterstützen und Erwartungsmanagement betreiben



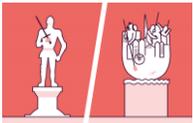
ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Verstetigung frühzeitig etablieren vergrößert die Erfolgsaussicht

- Verstetigung muss innerhalb der Projektlaufzeit frühzeitig etabliert werden, idealerweise in der Umsetzungsphase
- Längere Etablierungsphasen einplanen; das Produkt soll mindestens einen Evaluations-Zyklus durchlaufen.
- Produkte entweder von vorneherein bereits langfristig anlegen oder solche Produkte auswählen, die wenig zur Verstetigung benötigen
- Sofern möglich, ist es empfehlenswert, die (eigenständige) Verantwortungsübernahme seitens der Bürger\*innen von Beginn an zu stärken.
- Alternativ das Projekt in bestehende Strukturen eingliedern oder von Institutionen der Bürgerbeteiligung (wie Vereinen) übernehmen lassen; eine Übergabe an die Kommune sollte als letzte Option betrachtet werden.
- Eine gesicherte Anschlussfinanzierung oder die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Produktes verbessert die Aussicht auf erfolgreiche Verstetigung.
- Folgeprojekte bereits in der Projektlaufzeit zu etablieren, bindet ehrenamtliche Kräfte
- Es ist besser, das Projekt zu einem guten Abschluss zu bringen, als es sich selbst zu überlassen.

## Empfehlungen:

- Wird eine Projektverstetigung angestrebt, ist eine frühzeitige Planung erforderlich, wobei finanzielle Fragen berücksichtigt werden müssen.
- In Projekten mit kurzer Laufzeit rückt die Verstetigung meist erst am Ende in den Fokus, wodurch der Planungshorizont für notwendige Schritte zu gering ist.



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

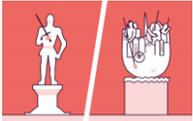
# Die Verantwortungsübernahme seitens der BürgerInnen muss von Beginn an gestärkt werden

- Ziel der Reallabore ist es, Bürger\*innen zu aktivieren, die im Projektverlauf und darüber hinaus selbstständig und eigenverantwortlich Aufgaben übernehmen und mit Eigeninitiative die Themen weiter vorantreiben.
- Abgeben der Verantwortung und Aufgaben erhöht das Risiko des Scheiterns. Es setzt einerseits das Vertrauen in die Fähigkeiten der Bürger\*innen und andererseits die Bereitschaft der Bürger\*innen voraus. Sind diese nicht gegeben, kommt es zu einer Verschiebung von Aufgaben der Bürger\*innen zum Projektteam.
- Besonders herausfordernd ist es, Bürger\*innen im richtigen Maß innerhalb des Projektzeitraums einzubinden, eine klare Aufgabenverteilung zu etablieren und von einer Vorstrukturierung der Aufgaben bis hin zur kompletten Projektübernahme zu navigieren.

## Empfehlungen:

- Das Projektteam sollte sich frühzeitig darüber austauschen, mit welcher Strategie Aufgaben und Verantwortlichkeiten Schritt für Schritt an Bürger\*innen übergeben werden können.
- Das Projektteam sollte sich klar werden, wie es damit umgehen möchte, wenn die Aufgaben anders als gewünscht ausgeführt werden.

„Es muss jemanden geben, der wirklich das durchhalten kann, von Anfang bis Ende diese Gruppe immer wieder zusammen zu rufen, zu koordinieren und die nächsten Schritte zu planen und auch umzusetzen. [...] Das muss offensichtlich jemand sein, der dafür bezahlt wird, sagen wir mal so, das geht nicht ehrenamtlich. [...] wenn das nicht passiert, dann funktioniert es einfach nicht.“  
(Bürger\*in)



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Passende Formate und Inhalte für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit unterstützen die erfolgreiche Projektumsetzung

- Während sämtlicher Etappen eines Bürgerprojektes können Fragen der Außenkommunikation aufkommen. Dies kann beispielsweise die Werbung für das erste Bürger\*innenteam-Treffen, für das Finden weiterer Mitstreiter\*innen oder für die Erhöhung der Sichtbarkeit des Umsetzungsprojektes sein.
- Fehlende Öffentlichkeitsarbeit kann dazu führen, dass die Bürgerprojekte von der Bevölkerung gar nicht oder falsch wahrgenommen und somit nicht genutzt/besucht werden.

*Bei der Lastenradleihe in Wittenberge konnte anfangs nur ein kleiner Pool an Nutzenden erreicht werden. Durch die Kombination aus Mundpropaganda, einem Videoclip mit Anleitung zur Nutzung, Werbung auf Social-Media, Aushängen und der Vorstellung der Räder auf Stadtfesten konnten mehr Menschen für die Nutzung der Lastenräder begeistert werden. Dabei war es wichtig zu vermitteln, dass es sich um ein kostenfreies Angebot handelt.*

## Empfehlungen:

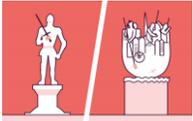
- Je nach Zielgruppe und Projektformat unterschiedliche Formate und Inhalte der Ansprache von Bürger\*innen wählen.
- Besonders erfolgreich ist die persönliche Ansprache.
- Die Sichtbarkeit eines Projekts kann durch innovative Formate wie Video-Ask und ansprechende visuelle Formate wie Videoclips unterstützt werden.
- Verschiedene Kanäle (z. B. Zeitungen, Social Media, Aushänge, Website, E-Mail-Verteiler) für die Werbung und Öffentlichkeitsarbeit nutzen und gezielt in bestehenden Einrichtungen zu werben, um die Anzahl und Vielfalt der Beteiligten und Nutzenden zu erhöhen.
- Bei der Außenkommunikation auf adressatengerechte Formulierungen achten.



zwei STÄDTE Wittenberge und Perleberg (Prignitz, Brandenburg)  
zwei THEMEN Innenstadtbelebung und nachhaltige Mobilität  
drei REALLABORE



# Transdisziplinäre Zusammenarbeit



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

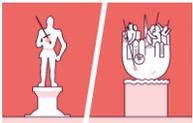
# Produktive Zusammenarbeit mit einer sensiblen, bürgerorientierten Kommunalverwaltung unterstützt den Projektverlauf maßgeblich

- Eine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektumsetzung ist, wenn die Kommunalverwaltung hinter dem Projekt steht und es unterstützt.
- Kurze Wege in die Verwaltung sind förderlich, Engagement ist kurzfristig und auf schnelle „Erfolge“ angewiesen
- Wenn sich eine bürgernahe Kommunalverwaltung (fachlich) beratend in den Prozess einbringt, sollte sie dabei zunächst *zurückhaltend* agieren, um den kreativen Prozess nicht zu behindern und *frühzeitig eingreifen*, wenn die gewünschte Umsetzung der Bürger\*innen nicht möglich ist. (Richtiges Timing ist entscheidend, um die Motivation nicht zu behindern, aber auch um Frustration vorzubeugen.)
- Das Projekt profitiert besonders elegant, wenn es Verwaltungsmitglieder in der Doppelrolle (privat und beruflich) für die Mitarbeit gewinnt.

- Beim ersten Projekttreffen wollten einige geladene Bürger\*innen zuerst ihre Kritik äußern. Zur Sprache kamen eher Anliegen außerhalb des Projektrahmens.
- Daher ist es wichtig, genügend Zeit einzuplanen und die Kommunalverwaltung von Anfang an einzubeziehen.

## Empfehlungen:

- Die Kommunalverwaltung sollte die Bürgerbeteiligung wollen und den Prozess fachlich beratend unterstützen. Hierfür ist es notwendig, die Mitarbeitenden für den Umgang mit ehrenamtlichen Bürger\*innen zu sensibilisieren.
- Ein offener Diskussionsraum für das Bürgerteam zu Projektstart, bietet die Möglichkeit Bedarfe der Bürger\*innen zu identifizieren, die über Möglichkeiten der ehrenamtlichen Umsetzung hinausgehen.



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

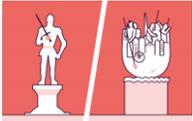
## Fachpersonen unterstützen den Bürgerbeteiligungsprozess mit ihrer Expertise, wenn sie für den basisdemokratischen Ansatz sensibilisiert sind

- Fachpersonen können wertvolle Impulse im Projekt setzen.
- Um dem beteiligenden, basisdemokratischen Ansatz gerecht zu werden, benötigen die Fachpersonen eine Einführung, um das Projektziel zu unterstützen und die notwendige Sensibilität mitzubringen.
- Im praktischen Einsatz ist einerseits die *Zurückhaltung* von Fachpersonen notwendig, um den kreativen Prozess der Bürger\*innen nicht auszubremsen, andererseits müssen Fachpersonen sich auch *maßgeblich einbringen*, um die Machbarkeit der Bürger\*innen-Ideen zu gewährleisten.
- Sensible Fachpersonen begegnen den Bürger\*innen auf Augenhöhe.
- Die Einbindung von Fachpersonen sichert auch den Projekterfolg und erhöht das Vertrauen in das Produkt des Teams.
- Sie führt auch zur Entlastung der Praxispartner\*in.

### Empfehlungen:

- Frühzeitig Fachpersonen einbeziehen, die den demokratischen Prozess unterstützen
- Sie müssen die Bedürfnisse der Bürger\*innen verstehen und respektieren.

*Die Bürger\*innen im Projekt Innenstadtbelebung hatten Schwierigkeiten, sich das geplante Projekt der Stadtmöbel vorzustellen, insbesondere in Bezug auf den verfügbaren Raum, weshalb ein Architekt hinzugezogen wurde. Um die Schwierigkeiten zu überwinden, wurden verschiedene Ansätze verfolgt, darunter die Erstellung von kleinen Modellen aus Styropor und die praktische Anschauung vor Ort mit Paletten. Diese direkten Erfahrungen halfen den Beteiligten, ein besseres Verständnis für den Raumbedarf und die Dimensionen des Projekts zu entwickeln. Um ein fundiertes Verständnis aufzubauen und klare Entscheidungen bezüglich der Platzierung zu treffen, war der praktische Termin vor Ort von immenser Bedeutung.*



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

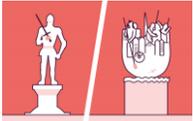
## Gute Kommunikation zwischen Bürger\*innenteam und der Kommunalverwaltung nutzt beiden Seiten

- Wohlwollende und schnelle Kommunikation zwischen den beiden Parteien kann die Motivation für bürgerschaftliches Engagement erhöhen.
- Hürden in der gegenseitigen Kommunikation:
  - Für Bürger\*innen ist es nicht immer einfach, die richtige Ansprechperson für ihr Anliegen zu finden und somit ihre Ideen in den kommunalpolitischen Prozess einzubringen.
  - Für Bürger\*innen kann es herausfordernd sein, Fachinformationen ohne Verwaltungskennntnisse richtig einzuordnen.
  - Der Kommunalverwaltung ist es nicht immer möglich, Informationen flächendeckend an die Bevölkerung zu bringen und Informationen kommunalpolitischer Prozesse ungefiltert weiterzugeben.
  - Zudem kann die Kommunikation von rechtlichen Restriktionen durch die Kommunalverwaltung in der Ideenphase demotivierend auf das Bürger\*innenteam wirken.

### Empfehlungen:

- Unkomplizierte und wohlwollende Kommunikationswege mit der Möglichkeit einer kurzfristigen Kontaktaufnahme zwischen Bürger\*innenteam und Kommunalverwaltung schaffen, verringert Hürden für ehrenamtliches Engagement.
- Eine vermittelnde Institution mit Kenntnissen über die Kommunalverwaltung unterstützt dabei.

*Durch die unkomplizierte, wohlwollende und kurzfristige Kommunikation mit der Kommunalverwaltung konnte die Umgestaltung des Perleberger Schuhmarktes schnell umgesetzt werden. Dies wurde als Wertschätzung für bürgerschaftliches Engagement wahrgenommen und hat das Bürgerteam ermutigt, ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit weiter nachzugehen.*



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

## Fortwährende Kommunikation und gemeinsame Zielstellungen von Praxispartner\*in und wissenschaftlicher Begleitung ermöglichen eine produktive Arbeitsweise

Transdisziplinäre Praxis-Forschungsverbünde sind durch verschiedene Zielsetzungen und Erwartungen der einzelnen Akteure gekennzeichnet.

- Praxispartner\*in: Mehrwert für den Ort und die Bürger\*innen;
- Wissenschaftspartner\*in: Erkenntnisgewinn.

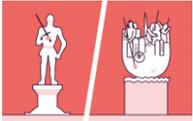
Die Partner\*innen bringen anderes Vorwissen mit und sind unterschiedliche Arbeitsstrukturen oder Kommunikationsformen gewohnt.

Was einen Mehrwert für das Projekt bietet, stellt gleichzeitig eine Herausforderung dar.

*Während die wissenschaftliche Begleitung eine schriftliche Kommunikation via E-Mail in Kombination mit einem regelmäßigem Jour Fixe bevorzugte, war das TGZ-Prignitz an eine spontanere Kommunikation per Telefon gewöhnt.*

### Empfehlungen:

- Transparente Kommunikation etablieren
- Frühzeitig und fortwährend über Bedürfnisse, Ziele und geeignete Kommunikationskanäle austauschen
- Mehrbedarf an Zeit für Kommunikation und Absprachen einplanen
- Absprachen regelmäßig Projektalltag nachjustieren
- Regelmäßig Austausch suchen und Probleme ansprechen, denn keine Kommunikation führt zu keinem Ziel
- Kompromisse im Rahmen der Projektrichtlinien finden, die beiden Parteien eine produktive Arbeitsweise ermöglichen



ZUGG: Zukunft  
gemeinsam gestalten

# Ansprechpersonen

## Autorenschaft

**Mareike Reiche, Nelly Unger, Manuela Weber**

**Jonathan Schreiber**

Öko-Institut e.V.

[m.reiche@oeko.de](mailto:m.reiche@oeko.de)

[n.unger@oeko.de](mailto:n.unger@oeko.de)

[m.weber@oeko.de](mailto:m.weber@oeko.de)

[j.schreiber@oeko.de](mailto:j.schreiber@oeko.de)

## Projektpartner in ZUGG

### Öko-Institut e.V.

Gesamtkoordination &  
Wissenschaftliche Begleitung

Borkumstraße 2, 13189 Berlin

E-Mail: [info@oeko.de](mailto:info@oeko.de)

Tel.: +49 30 405085-382

### Technologie- und Gewerbezentrum Prignitz GmbH

Praxispartner

Laborstraße 1, 19322 Wittenberge

E-Mail: [info@tgz-prignitz.de](mailto:info@tgz-prignitz.de)

Tel.: +49 3877 984-110