



LOSLAND

# Zukunft vor Ort gestalten

Ein deutschlandweites Modellprojekt  
zu kommunaler Bürgerbeteiligung

Erfahrungen - Reflexionen - Handlungsempfehlungen





Die zehn LOSLAND Kommunen



LOSLAND

# Zukunft vor Ort gestalten

Ein deutschlandweites Modellprojekt  
zu kommunaler Bürgerbeteiligung

Erfahrungen - Reflexionen - Handlungsempfehlungen



Thema: Zukunftsfähigkeit

Alle Lösungsideen aus den Dialogrunden:

- Mehrgenerationenhaus
- In Vegetarier 2. Jordenkonzept ermöglichen
- 

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

Alexandra Abbrederis Simpson, Beteiligungsbeauftragte Stadt Lindau



# Inhaltsverzeichnis



## INTRO

- 6 Einleitung
- 8 Es geht los – erste Einblicke in die Kommunen
- 16 Vorstellung des LOSLAND Kompasses
- 16 Einzeltauglichkeit im Team: Interview mit dem LOSLAND Team
- 20 „Der ganze Prozess hat mich weitergebracht“ – Interview mit Anna Knieriem, Verwaltungsangestellte aus Homberg (Efze)
- 22 Bürgerräte: eine weltweite Bewegung
- 25 Der LOSLAND Gipfel
- 26 Bürgerbeteiligung als Haltung, die den Gemeinsinn stärkt
- 27 **Info:** Mitmachen und Bürgerbeteiligung starten



## AUF LOS GEHT'S LOS

- 30 Warum es LOSLAND gibt
- 31 **Info:** Bürgerräte als demokratiestärkendes Instrument
- 32 So funktioniert ein LOSLAND Prozess
- 34 LOSLAND in Zahlen
- 38 Die LOSLAND Kommunen
- 41 **Info:** LOSLAND – ein Mosaik der Beteiligung
- 42 Themenübersicht Einzeltauglichkeit: Was beschäftigte die Zukunftsräte?



### 44 Die Planungsphase

- 45 Die Planungsphase: Der Prozess vor dem Prozess
- 48 „Es geht darum, diese Prozesse in die DNA der Verwaltung einzuschreiben“ – Interview mit Alexandra Abbrederis Simpson, Beteiligungsbeauftragte der Stadt Lindau (Bodensee)
- 51 **Info:** Passgenaue Beteiligung für Herausforderungen im ländlichen Raum – der LOSLAND Prozess in Rietschen
- 52 **FAQ:** Losverfahren – Zufallsauswahl schön und gut, aber am Ende kommen doch eh nur die, die wollen?!
- 53 Losverfahren und aufsuchende Beteiligung



### 56 Der Zukunftsrat

- 57 Reportage: Gütersloh – Bürgerrat in einer Großstadt
- 60 Bürgerrat: Bereicherndes Teamwork und Anstoß für das eigene Engagement
- 62 **FAQ:** Bürgerräte finde ich super, aber brauche ich diese ganzen Methoden wirklich?
- 63 **Info:** Die Moderationsteams
- 64 LOSLAND wissenschaftlich betrachtet



## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



- 66 Das Zukunftsforum**
- 67** Die Online-Beteiligung im LOSLAND Projekt
- 68 Info:** Was ist CONSUL?
- 69** Reportage: Coesfeld im Aufbruch – Das Zukunftsforum als Mosaikstein neuer Beteiligungskonzepte
- 75 FAQ:** Ich begeistere mich für solche Beteiligungsprozesse, aber als gestresste Politikerin habe ich keine Zeit für sowas!



- 76 Der Transfer**
- 77** „Je besser alles geplant ist, desto besser können die Ergebnisse werden“ – Interview mit Annika Popp, Bürgermeisterin von Leupoldsgrün, und LOSLAND Mitarbeiter Jonas Korn
- 79** Enkeltaugliche Bürgerräte als Daueraufgabe? Welche Herausforderungen es gibt und was unser System braucht
- 81 Info:** Was bedeutet Enkeltauglichkeit?
- 82** Wie geht es weiter mit den Empfehlungen der LOSLAND Zukunftsräte?
- 84** Die zauberhafte Welt der Beteiligung – Wirkungsebenen von Bürgerräten

- 88** Aus Praxis und Reflexion für Beteiligung lernen: Handlungsempfehlungen aus einem Modellprojekt
- 90** Was braucht es, damit dialogorientierte Bürgerbeteiligung zu einem hilfreichen Mittel der Kommunalpolitik wird? Sechs Hebel aus der LOSLAND Beteiligungspraxis
- 94** „Barrierefrei, niedrigschwellig, aber vor allen Dingen gut“ – Interview mit Gerd-Christian Wagner, Bürgermeister der Stadt Varel
- 96** Die LOSLAND Erklärung
- 98** „Engagement geht nur, wenn Bürgerinnen und Bürger ein Erfolgserlebnis haben“ – Interview mit Clementine Kraus und Matar Cisse, Teilnehmende des Zukunftsrats in Lindau (Bodensee)
- 100** Impulse aus der Prozessbegleitung
- 102 Tipps und Tricks:** How to Bürgerrat
- 106** Bürgerräte auf einen Blick
- 108** Ausblick: Enkeltaugliche Demokratie im Jahr 2050
- 111** Beiträgerinnen und Beiträger dieser Publikation
- 112** Impressum



# INTRO

## Darum geht es in dieser Publikation

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie halten die **Abschlusspublikation des LOSLAND Projekts in den Händen!** LOSLAND hat zehn Kommunen in ganz Deutschland dabei begleitet, mit den Menschen vor Ort einen Schritt in Richtung einer enkeltauglichen Zukunft zu gehen. Dafür entwickelte LOSLAND mit den Kommunen passgenaue Beteiligungsprozesse, inspiriert von Bürgerräten und anderen Formen der Bürgerbeteiligung. Die LOSLAND Kommunen, das LOSLAND Team und alle beteiligten Projektpartnerinnen und -partner waren sich einig: Die Demokratie braucht ein Update und wir wollen zusammen Neues starten.

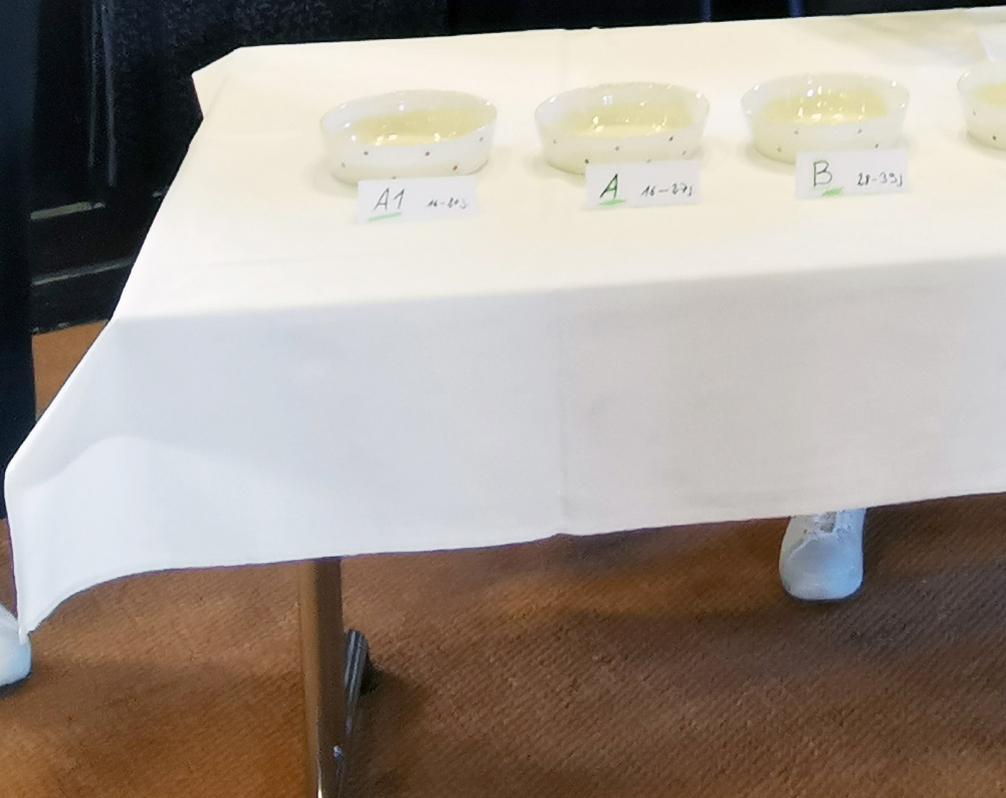
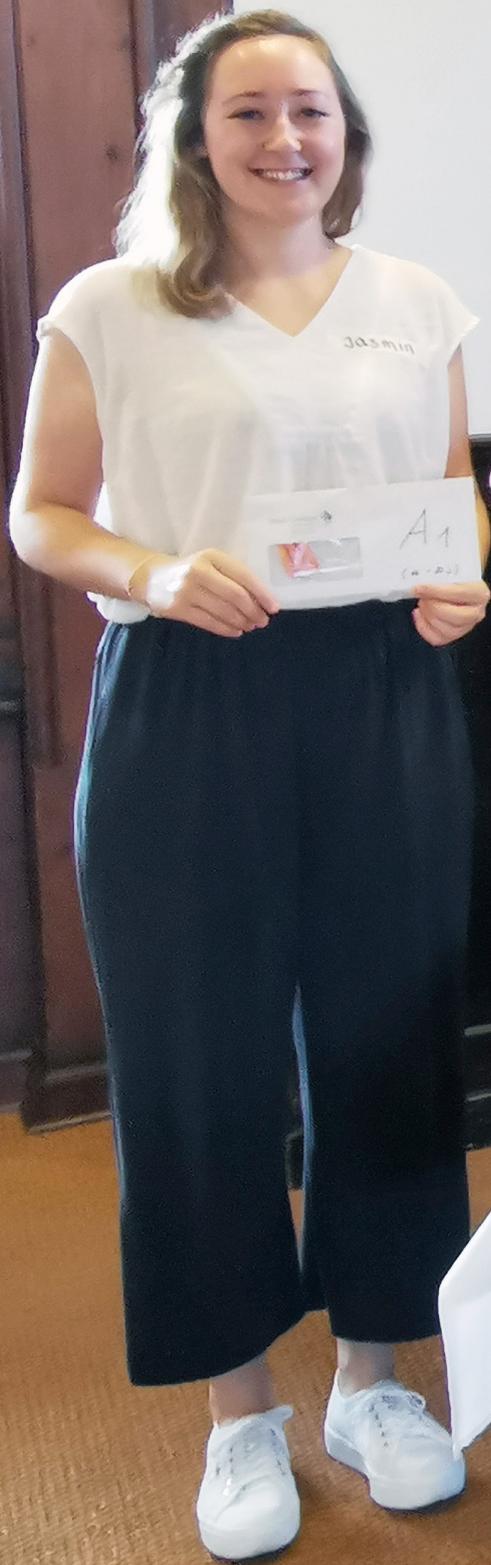
Was in den Kommunen alles ins Rollen geraten ist, erfahren Sie auf den folgenden Seiten. Mit **Reportagen, zahlreichen Interviews, Fotos und Beiträgen von Mitwirkenden erhalten Sie tiefe Einblicke in die LOSLAND Prozesse vor Ort**, Sie finden Berichte zur **Umsetzung der Empfehlungen aus den Bürgerräten** und zu **neuen Wegen der Zusammenarbeit**.

Außerdem haben wir für Sie viele nützliche Tipps für eine gelungene Beteiligungspraxis formuliert, die beteiligten Akteurinnen und Akteure nach ihren Handlungsempfehlungen für die Praxis gefragt, Argumente für Bürgerräte zusammengestellt, häufig gestellte Fragen beantwortet und vieles mehr!

Ob Sie als Politikerin oder Politiker, als engagierte(r) Bürgerin oder Bürger oder als Prozessbegleitende für Bürgerräte diese Publikation lesen, eines versprechen wir Ihnen: Diese Publikation ist weit mehr als nur ein Projektbericht! Die in den LOSLAND Kommunen gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse, die wir hier zusammengetragen haben, fügen sich zu einem **Mosaik der demokratischen Selbstwirksamkeit, das Sie inspirieren und Ihnen Mut machen soll**. Vielleicht, um selbst einen Schritt in Richtung enkeltaugliche Zukunft zu gehen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und beim selbst Ausprobieren!

Ihr LOSLAND Team



Die gelosten  
für d



## Losland Lindau Das Losverfahren

-  Aus dem Melderegister  
 ~ jede 20 Gemeldete Bürgerin ab
-  Rückmeldungen  
 davon 47,1% 52,9%  
 mit Migrationshintergrund
-  Hieraus wird eine m  
 diverse Gruppe ge  
 nach folgenden Kriterien
- 1) Altersverteilung (M)
  - 2) Geschlechterverteilung
  - 3) Migrationsverteilung

### Losverfahren und aufsuchende Beteiligung

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

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

## Kinderbeteiligung – auf dem Weg zu mehr Enkeltauglichkeit

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

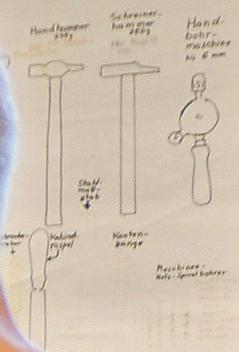
Die Antworten der Kinder haben Bürgermeister Tim Willy Weber beeindruckt: „*Die Kinder waren bei ihren Empfehlungen hinsichtlich der Fragestellung Jung und Alt in Ottersberg konkreter als die Erwachsenen.*“ Bei der öffentlichen Präsentation im Zukunftsforum spiegelte er den Kindern, wie wichtig ihre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

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

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



# Werkzeugsatz A







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

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

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

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



## Planung eines LOSLAND Prozesses

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

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

UNG  
tuelle Angebote

JUGEND  
und -B

Unsere Kernbo

*Das ist für Jy*

Unsere Empfeh

- Jugend in N...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...



erinner





## Der Losland Kompass – Was uns wichtig ist

Der LOSLAND Kompass soll der LOSLAND Gemeinschaft Orientierung geben.

Er beschreibt mit acht Grundsätzen unser Selbstverständnis:

**#Demokratieverständnis #Enkeltauglichkeit #Kommunal #Kokreativ  
#Selbstwirksamkeit #Einbeziehung #Aktiv Zuhören #Nachhaltig**

Teil der LOSLAND Gemeinschaft sind die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister der beteiligten Kommunen, die Mitglieder der Gemeinde- oder Stadträte, Verwaltungsmitarbeitende, die Moderationsteams, die Prozessbegleitenden und natürlich die Bürgerinnen und Bürger.

## Enkeltauglichkeit im Team

**Im gemeinsamen Interview gibt das LOSLAND Team Einblick in die Entstehung des Projekts, die Zusammenarbeit untereinander und wie es nun nach LOSLAND weitergeht.**

**Lore** *Hallo, liebes LOSLAND Team. Was begeistert euch an Bürgerräten?*

**Daniel** *Mit Bürgerräten haben wir die Möglichkeit, die Demokratie weiterzuentwickeln. Sie schaffen einen Raum, der ganz normalen Menschen mit ihrem Hausverstand den Zugang zu demokratischen Prozessen ermöglicht. Das ist nicht nur für diese Leute toll, sondern in erster Linie für diejenigen, die Bürgerräte einberufen. Denn Bürgerräte können den Überblick für Politikerinnen und Politiker erweitern und helfen, bessere Entscheidungen zu treffen.*

**Jonas** *Es gibt außerdem diesen Automatismus in Bürgerräten, der weg von der Ich-Perspektive hin zu einer Gemeinwohl-Perspektive führt.*

**Pauline** *Mich begeistert, dass sich durch das Auslösen und die gesamte Planung des Bürgerratsprozesses Menschen begegnen und in einem Gremium zusammenschließen, die sonst vermutlich nie zusammengekommen wären. Aus der Politik genauso wie Bürgerinnen und Bürger.*

**Marett** *Das geht mir auch so: Ich habe selten derart heterogene Räume erlebt wie bei Bürger:innenräten. Es ist inspirierend, wie respektvoll Menschen mit ihren Unterschiedlichkeiten umgehen können und wie sich trotz all der Unterschiede gemeinsame Visionen und Empfehlungen herauskristallisieren.*

**Rosa** *Genau, über Losprozesse findet Inklusion statt. Dieser magische Moment des Losens löst Verwunderung, Freude und dann oft Empowerment aus. Mit Bürgerräten werden zudem die Politikerinnen und Politiker und die Mitarbeitenden der Verwaltung zu einem ganz neuen Nachdenken angeregt darüber, was für ihre Kommune sinnvoll ist.*



Charlotte



Pauline



Jonas



Lore

## LOSLAND TEAM



Daniel



Marett



Rosa

### Lore *Wie kam LOSLAND zustande?*

**Charlotte** LOSLAND geht auf eine Initiative der Politikjournalistin Marie von Mallinckrodt und der Partizipationsexpertin Patrizia Nanz zurück. Sie haben sich gefragt, wie man den Zusammenhalt im Land stärken kann. Sie haben Projektschmieden ins Leben gerufen, dazu Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Abgeordnete, Künstlerinnen und Aktivisten eingeladen. Daraus ist die Idee für LOSLAND entstanden.

**Daniel** Projektträger ist dann der Verein „Mehr Demokratie e.V.“ geworden. Inhaltlich ausgestaltet wurde die Projektidee vom Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit, dem RIFS, aus Potsdam, wo ich arbeite.

**Jonas** Und dann kam unser Team zustande und hat sich das Projekt angeeignet. Wir hatten Gespräche mit vielen Kommunen und haben das Konzept angepasst und ausgelotet.

### Lore *Was habt ihr denn noch ausgelotet zu Projektbeginn?*

**Rosa** Wir haben beispielsweise in der ersten Projektphase zwei grundlegende Entscheidungen getroffen, die wichtig für die Nachhaltigkeit des Projekts waren: Die Notwendigkeit eines Ratsbeschlusses für den LOSLAND Prozess und die Einrichtung einer Steuerungsgruppe vor Ort.

### Lore *Wie kam die Auswahl der Kommunen eigentlich zustande?*

**Jonas** Zunächst haben wir über unsere Netzwerke und Recherchen etwa 50 Kommunen ausgemacht und dort mit den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern gesprochen. Dass diese sichtbar begeistert waren für Beteiligung und innovative Demokratie, war eine wichtige Voraussetzung. Wir haben zudem die Rahmenbedingungen geprüft: Ob und welche Beteiligungsagenda es schon gibt, die Kapazitäten vor Ort, die politischen Mehrheiten für einen Ratsbeschluss und die geografische Verteilung in Deutschland.

### Lore *Wie wurde bei euch im Projektteam zusammengearbeitet?*

**Daniel** Weil im Gesamtkonzept anfangs noch viele konkrete Fragen offen waren, konnten wir uns die Freiheit nehmen, das Projekt gemeinsam zu durchdenken und zu verbessern. Dadurch haben sich dann alle von uns mit dem Projekt identifiziert.

**Rosa** Daneben haben alle im Team diese Energie mitgebracht, mit anderen gemeinsam etwas verändern zu wollen. Und unsere verschiedenen Perspektiven haben wir auf Augenhöhe in das Projekt eingebracht. Wovon unsere Zusammenarbeit auch gelebt hat, ist die Lust an der Freude, die bei allen da ist. In die zahlreichen Meetings bin ich immer mit Freude rein- und dann wieder rausgegangen.

**Pauline** Ich habe mich als Individuum wertgeschätzt gefühlt, auch weil mir bewusst Raum gegeben wurde anzukommen. Wir nehmen uns Zeit, innerhalb des Teams kokreativ die Dinge bis zum Ende zu durchdenken. Ich empfinde unsere Zusammenarbeit als achtsam und aufmerksam, auch mit Blick darauf, wer was gut kann oder wofür ein Interesse hat.

**Jonas** Ich habe in diesem Projekt einfach als der Mensch, der ich bin, mitarbeiten dürfen. Das bereichert mein ganzes Leben und diese Erfahrung trage ich weiter in zukünftige Tätigkeiten.

### Lore *Was bedeutet Enkeltauglichkeit bei euch im Team?*

**Jonas** Die sozial-ökologische Transformation ist eine große Herausforderung und ich persönlich bin sehr froh, im Sinne ihrer Umsetzung wirken zu dürfen. Im LOSLAND Team war das aber nicht nur ein zu erreichendes Ziel, sondern auch unsere Arbeitsweise. Wir haben Wert darauf gelegt, uns selbst gegenüber keine ausbeuterischen Strukturen zu reproduzieren. Im Laufe des Projektes bin ich persönlich durch die Geburt meiner Tochter einem Enkelkind einen Schritt näher gekommen und wusste gleichzeitig während meiner Elternzeit, dass das Projekt bei den anderen gut aufgehoben ist.

**Rosa** Wir haben ja in einer Kommune auch Kinder in den Prozess mit eingebunden. Ohne die geht für mich Enkeltauglichkeit nicht. Und Enkeltauglichkeit ist für mich auch eine Haltung. Wir haben uns im Team als einen der ersten Schritte über unsere Haltung verständigt und dann den LOSLAND Kompass



## # Demokratieverständnis

Demokratie ist keine in Beton gegossene Staatsform: Sie muss lebendig sein, um den Herausforderungen unserer Zeit gewachsen zu sein. Die parlamentarische Demokratie braucht eine Unterstützung durch gesellschaftliche Beteiligung. Wir brauchen mehr gemeinschaftliche Räume, in denen wir darüber beraten, wie wir leben wollen. Durch die Auseinandersetzung mit Andersdenkenden können völlig neue Ideen entstehen. Ideen, denen alle zustimmen.



## # Enkeltauglichkeit

Mit dem Begriff Enkeltauglichkeit richtet LOSLAND den Fokus auf die Zukunft – eine Zukunft, die für alle greifbar ist: Enkel, Eltern und Großeltern. Wir stellen die Frage: Was bedeuten Gemeinschaft und Gemeinwohl bei uns vor Ort? Was müssen wir heute entscheiden, damit auch künftige Generationen gut leben können?

*entwickelt. Für uns war klar, dass der auch mit unserer Art zu arbeiten stimmig sein muss. Dass wir im Team beispielsweise eine achtsame Kooperationskultur erprobt haben und das auch unseren Partnern in den Kommunen offen gezeigt haben, hat hier und da den Funken überspringen lassen, wie uns berichtet wurde. Unser Konzept ist am Ende ja auch, nachhaltige Prozesse anzuregen, die länger bestehen.*

### **Lore** *Wo steht ihr dank LOSLAND heute und wohin geht es für euch weiter?*

**Marett** *Ich habe durch LOSLAND ein Jahr lang intensive Erfahrungen der Zusammenarbeit mit Verwaltungen und Politik sammeln können. In meiner Wahlheimat Leipzig habe ich mich mit der Idee eines Bürgerrats an die Stadtverwaltung gewandt. Mittlerweile bin ich dort als Fachreferentin für Demokratieförderung und politische Teilhabe selbst Mitarbeiterin der Verwaltung.*

**Daniel** *Für mich sind aus der Praxis heraus neue relevante Forschungsfragen für meine Arbeit als Wissenschaftler entstanden. Ich bin jetzt um einige Erkenntnisse reicher durch die Chance, mit LOSLAND so viel ausprobieren zu können.*

**Rosa** *Durch LOSLAND habe ich auf der Mikroebene viel gelernt über die wirkliche gemeinsame Gestaltung von Gesellschaft. Ich bin dankbar für diese Möglichkeit, etwas angestoßen zu haben in den Kommunen. Ich wünsche mir, weiter für Transformation zu arbeiten und mich mit den Themen Selbstverbundenheit, Resilienz und friedlichen Gesellschaften zu beschäftigen. Sehr gerne weiter in Gruppen.*

**Jonas** *Ich habe hier Wissen darüber mitgenommen, wie man Dinge in Bewegung bringt. Mein Werkzeugkasten hat sich hier sehr erweitert.*

**Pauline** *Ja genau, hier hatten wir die Möglichkeit, Wissen und Interessen ganz praktisch umzusetzen und zu vertiefen. Die Eigenverantwortung, die uns und mir übertragen wurde, hat mich auch persönlich wachsen lassen.*

**Charlotte** *LOSLAND war für mich auch so ein Reality-Check, einfach mal zu merken, was es bedeutet so etwas in die Tat umzusetzen und sich überraschen zu lassen, auch ganz andere Sachen zu erfahren und offen zu sein für den Prozess, das, was kommt. Was ich auch von LOSLAND mitnehme ist die Überzeugung, dass es ganz viel um die Kultur der Zusammenarbeit geht, wenn wir die großen Herausforderungen unserer Zeit angehen wollen. Weil es vor allem darum geht, wie begegnen wir einander, wie hören wir einander zu.*

## „Der ganze Prozess hat mich weitergebracht“

**Interview Homberg (Efze) im nordhessischen Schwalm-Eder-Kreis:**  
**Hier arbeitet Anna Knieriem als Verwaltungsfachangestellte. In dieser Rolle hat sie den gesamten LOSLAND Prozess in der Kreisstadt koordiniert.**

**Anna, was hast du mitgenommen aus dem LOSLAND Prozess?**

*Es war spannend, neue Arbeitstechniken kennenzulernen, sich zu vernetzen und dann das Zukunftsrat-Wochenende zu planen, die Kommunikation mit den Menschen und die Öffentlichkeitsarbeit. Jetzt im Nachhinein bearbeiten wir die Empfehlungen weiter, um die Umsetzung in der Verwaltung aufzuteilen. Ich kann gar nicht einzeln sagen, was genau da jetzt das Bedeutendste für mich war. Der ganze Prozess hat mich weitergebracht.*

**Welche Empfehlungen wurden in Homberg (Efze) erarbeitet?**

*Es ging um die Nachnutzung eines Feuerwehrtützpunkts in der Kernstadt. Außerdem ging es viel um das Thema „altersgerechtes Wohnen“. Die Gruppe, die zu diesem Thema Empfehlungen erarbeitet hat, gehörte mehrheitlich zu den Babyboomern. Die wohnen gerade noch in ihren Einfamilienhäusern mit Treppen und Garten und wollen sich mit einfacheren Wohnformen befassen.*

**Im LOSLAND Projekt hast Du vor Ort zwischen Steuerungsgruppe, Verwaltung und dem LOSLAND Team koordiniert. Wie war das für dich?**

*Unser Bürgermeister hat mich da ein bisschen ins kalte Wasser geworfen. Er hat mir eine große Verantwortung übertragen und mir alle Freiheiten gegeben. Diese Unabhängigkeit hat Zeit gespart, weil ich nicht alle Instanzen abklappern musste, was in der Verwaltung aufwendig sein kann. Die Arbeit war toll, sie hat genau das getroffen, was ich gut kann – strukturiertes Arbeiten, Vernetzen, Kommunizieren. Deswegen war das eine schöne Aufgabe.*

*„Man kann hier die Theorie mit der Praxis verbinden, man kann Dinge umsetzen. Ich kann hier das ausleben, was mir Spaß macht.“*



### #Kokreativ

Aus der wertschätzenden Zusammenarbeit unterschiedlicher Menschen können die besten Ideen entstehen. Die LOSLAND Prozesse gestalten wir gemeinsam und auf Augenhöhe mit allen Beteiligten. Wir begegnen uns mit Offenheit und stellen uns aufeinander ein – mit einer gemeinsamen Ausrichtung, aber ohne vorgefertigte Antworten.



## # Kommunal

Wandel kann man nicht von oben verordnen, Wandel muss auch von unten kommen. Die Kommunen sind die Basis der politischen Arbeit. Sie sind die Grundpfeiler unserer Demokratie, nah dran an den Menschen und ihrem Alltag. Hier, im Lokalen, gestalten wir Zukunft – ganz konkret vor der Haustür!

### Was ist das Kokreative für dich?

*Für mich bedeutet das auf Homberg gesehen, dass das ein wahnsinnig positives Arbeiten war, auch wenn die Teilnehmenden sich nicht kannten. Es waren unterschiedliche Altersgruppen, unterschiedliche Persönlichkeiten und die haben so gut zusammengearbeitet – und ich war nicht im Raum.*

### Wie geht es in punkto Beteiligung nach LOSLAND für dich und für die Verwaltung in Homberg (Efze) weiter?

*Seit dem LOSLAND Projekt und vor allem nach dem Zukunftsrat-Wochenende im September 2022 weiß ich, wie intensiv und unglaublich wertvoll so ein Format für alle Beteiligten ablaufen kann. Wir werden in Homberg auf Basis der Auslosung über das Einwohnermeldeamt weiterhin Bürgerbeteiligungen für alle Altersklassen und zu unterschiedlichen Fragen anbieten.*

### Nach LOSLAND, hast du Ideen, wie sich die Verwaltung verändern kann und sollte?

*Uns Verwaltungsmitarbeitenden wünsche ich auf jeden Fall mehr Freiraum in der Arbeitsweise. Und dann in punkto Kommunikation. Beim Zukunftsforum kam es zu Diskussionen: Es ging um ein Begegnungszentrum. Da haben einige aus der Kommunalpolitik gesagt, was ihr da empfiehlt, daran arbeiten wir doch schon! Daraus müssen wir lernen und transparenter werden.*

### Du bist 25 Jahre alt und bereits die Ausbildungsleiterin in eurer Verwaltung. Was empfehlst du jungen Menschen, die sich für diese Arbeit interessieren?

*Jugendliche und junge Erwachsene interessieren sich stark für Kommunalpolitik, das ist großartig. Und diese Neugier sollte man auch mitbringen, wenn man in der Verwaltung arbeiten will. Man kann hier die Theorie mit der Praxis verbinden, man kann Dinge umsetzen. Verwaltung ist bei weitem nicht nur trocken. Ich kann hier das ausleben, was mir Spaß macht.*



**Anna Knieriem**

Anna Knieriem (Jahrgang 1997) hat nach ihrem Fachabitur im Bereich Sozialwesen eine Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten bei der Stadt Homberg (Efze) gemacht und im Jahr 2020 erfolgreich abgeschlossen. Seitdem arbeitet sie bei der Stadt Homberg im Fachbereich „KJS“ (Kinder, Jugend, Soziales, Sport und Senioren) und als Ausbilderin für den Beruf der Verwaltungsfachangestellten. Seit August 2022 studiert sie zudem Soziale Arbeit an einer Fernuni.

# Bürgerräte: eine weltweite Bewegung

## Was ist ein Bürgerrat?

Bürgerräte sind zufällig ausgewählte Gruppen von Bürgerinnen und Bürgern, die den Auftrag haben, sich mit einer drängenden politischen Fragestellung oder gesellschaftlichen Herausforderung auseinanderzusetzen. Ziel ist es, dass die Teilnehmenden gemeinsam auf Grundlage ihrer Lebenserfahrung Lösungsvorschläge oder Ideen erarbeiten, die dann als Empfehlungen an Politik und Verwaltung, die Auftraggeber von Bürgerräten, zurückgespielt werden. Auf diese Weise soll ein ergebnisoffener Dialog zwischen Bürgerschaft, Politik und Verwaltung ermöglicht werden, der das Wissen der Bürgerinnen und Bürger für politische Entscheidungen zugänglich macht.

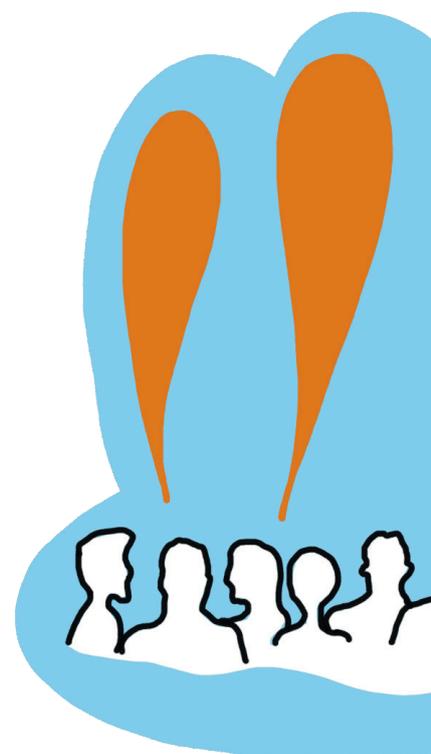
Bürgerräte können sehr unterschiedlich aussehen, je nachdem, auf welcher politischen Ebene und zu welcher Fragestellung sie stattfinden. Sie teilen aber folgende Merkmale:

### Zufallsprinzip

Das zentrale Merkmal von Bürgerräten ist, dass ihre Teilnehmenden nach dem Zufallsprinzip ausgesucht werden. Ziel der Zufallsauswahl ist es, eine möglichst bunte Teilnehmerschaft zu gewinnen. Diese „Zufallsbürger“ und „-bürgerinnen“ sind nicht als Fürsprecherinnen und Fürsprecher bestimmter Gruppen oder organisierter Interessen eingeladen. Vielmehr sollen sie ihre eigenen Positionen einbringen. Diese Vielfalt der Erfahrungen und die verschiedenen Blickwinkel auf eine Sache erhöhen die Chance auf ausgewogene Empfehlungen, die dem Gemeinwohl dienen.

### Moderation

Die Treffen des Bürgerrats werden durch professionelle Moderationsteams gestaltet und moderiert. Dasselbe gilt auch für die vor- und nachgelagerten Veranstaltungen wie Planungssitzungen, Präsentationsveranstaltung und für Folgeschritte.





## # Selbstwirksamkeit

LOSLAND will die Überzeugung der Bürgerinnen und Bürger stärken, selbst etwas bewirken und verändern zu können. Sie können ganz konkret ihr tägliches Umfeld – also die Gemeinden und Städte, in denen sie leben – mitgestalten.



### Anbindung

Ein weiteres Wesensmerkmal Merkmal von Bürgerräten ist ihre Anbindung an die repräsentative Demokratie als Beratungsorgan. Bürgerräte treffen keine Entscheidungen und ersetzen die gewählten Volksvertreterinnen und Volksvertreter nicht. Vielmehr ergänzen sie deren Arbeit durch ihren Rat und helfen so, dass bessere Entscheidungen getroffen werden können. Dazu müssen Bürgerräte aber geeignete Schnittstellen zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft haben, welche die Zusammenarbeit stärken können. Das können beispielsweise gemeinsame Planungen in einer Steuerungsgruppe, eine öffentliche Präsentationsveranstaltung oder Workshops zum Ergebnistransfer sein.

### Expertinnenwissen

Je nach Fragestellung eines Bürgerrats, spielt auch die Einbindung von Expertinnen und Experten, Betroffenen oder Vertretern unterschiedlicher Positionen eine wichtige Rolle. Meist werden sie zu Beginn von den Teilnehmenden des Bürgerrats angehört oder befragt.

### Vielfalt an Bürgerratsformaten

Mittlerweile sind Bürgerräte bereits in vielen Ländern und auf allen politischen Ebenen erprobt. Bürgerräte auf nationaler Ebene folgen dabei meist dem Modell der irischen „citizens' assemblies“. Solche Bürgerversammlungen mit mehr als 100 Zufallsbürgerinnen und -bürgern haben z.B. schon in Frankreich, Großbritannien und Deutschland stattgefunden. Die große Masse der Bürgerräte findet allerdings auf der lokalen Ebene statt, wo meist zwischen 15 und 30 Zufallsbürgerinnen und -bürger ihre Stadt- oder Gemeinderäte beraten.



**Debatte**

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

**Ziele**

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

**Thema** Bürgergesellschaft  
moderne Energie

**Warum** Zugang zu selbst  
produzierter Energie für jeden Bürger  
= geringste Emissionen  
= lokale Erzeugung  
= nicht für Profit nutzen

**Empfehlungen:**

Gründung einer Bürgerenergiegenossenschaft  
Zusammenarbeit mit lokalen Betreibern

- Ziel
- transparent
- fair
- emissionsfrei

lokale Erzeugung ganz wichtig, weil ...  
in Bürgerland ...

Welche  
Aspekte  
sind  
am  
wichtigsten?

# Der LOSLAND Gipfel

**#Einbeziehung** findet bei LOSLAND nicht nur in den Kommunen vor Ort statt: Gemeinsam haben sich beim LOSLAND Gipfel Mitwirkende des Projekts aus dem ganzen Land mit der Frage beschäftigt, was es braucht, damit dialogorientierte Bürgerbeteiligung zu einem hilfreichen Mittel der Kommunalpolitik wird.

Die Teilnehmenden wurden dabei nicht gelost, sondern bewusst aus dem Kreis aller beteiligten Gruppen eingeladen: Zufallsbürgerinnen und -bürger, Mitarbeitende der Kommunalverwaltungen, Stadt- und Gemeinderatsmitglieder und Bürgermeister brachten ihre Perspektiven auf den LOSLAND Prozess vor Ort mit ein. Sie entwickelten gemeinsam sechs Kernbotschaften und sprachen Empfehlungen für gute dialogorientierte Beteiligung aus.

Erarbeitet wurden diese mit derselben Methodik und Haltung, wie sie auch bei den LOSLAND Zukunftsräten vor Ort angewendet wurde. So gab es Raum für Begegnung und Austausch, das Erleben von Dialog und Kokreation und die konzentrierte Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel: die Weiterentwicklung von Bürgerräten. Alle Perspektiven wurden dabei gleichberechtigt einbezogen – egal ob von einer Teilnehmerin des Bürgerrats oder einem Bürgermeister.



Die sechs Hebel für gute Beteiligung sind im Kapitel **Handlungsempfehlungen** nachlesbar. Sie zeigen auf, was die Erfahrungen aus der kommunalen Beteiligungspraxis über das LOSLAND Projekt hinaus bewirken können.

*„Mir ist nochmal so richtig bewusst geworden, dass wir für unsere Demokratie arbeiten müssen. Und dazu gehören auch solche Reflexionsprozesse, die dazu führen, dass Bürgerbeteiligung ermöglicht wird.“*

Erika Janzon (Gemeinderatsmitglied Flecken Ottersberg)



## # Einbeziehung

In der LOSLAND Gemeinschaft ist es uns wichtig, alle mitzunehmen und niemanden auszuschließen – egal, welche politische Einstellung jemand hat, egal welchen Hintergrund, welchen Bildungsabschluss, welches Geschlecht, oder welche körperliche Verfassung. Jede Stimme ist es wert, gehört zu werden. Jeder Mensch kann eine andere Perspektive einbringen und einen wertvollen Beitrag leisten.

## Bürgerbeteiligung als Haltung, die den Gemeinsinn stärkt

**#Aktiv Zuhören** bedeutet bei LOSLAND, neue Perspektiven einzunehmen und auf das einzugehen, was andere mitbringen – keine Selbstverständlichkeit in der Politik. Dass Dialog und **#Aktiv Zuhören** dennoch möglich sind, zeigten in Gütersloh Akteurinnen und Akteure aus Stadtrat und Verwaltung im Zuge ihrer Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe. Sogleich gab es eine besondere Challenge, nämlich die Forderungen der lokalen Bürgerinitiative „Demokratie wagen!“.

Diese setzt sich in Gütersloh seit vielen Jahren für mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung ein und stellte unabhängig von LOSLAND den grundlegenden Bürgerantrag für einen Bürgerrat an den Gütersloher Stadtrat. Seit dem Beginn des LOSLAND Prozesses kritisierte „Demokratie wagen!“ einen Mangel an Transparenz und forderte mehr Einbeziehung. Ein gemeinsames Gespräch zwischen einem Vertreter der Steuerungsgruppe, dem LOSLAND Team, Bürgerratsexperte Thorsten Sterk (Mehr Demokratie e.V.) und der Initiative schaffte Raum für Austausch und Verständigung. Auch wenn sich die Sichtweisen auf den LOSLAND Prozess am Ende des Gesprächs nach wie vor unterschieden, gingen alle Beteiligten mit der Erfahrung auseinander, gehört worden zu sein. Das zeigt auch: Bürgerbeteiligung ist keine einmalige Veranstaltung, sondern für LOSLAND eine **#Nachhaltig** und immer wieder einzuübende Haltung, die uns als Gesellschaft näher zueinander bringen und den Gemeinsinn stärken kann. Um diese Haltung in Gütersloh weiter zu fördern, wünscht sich Stadtratsmitglied Thomas Dominikowski mehr Dialog im Stadtrat und eine verstärkte Nutzung dieser „anderen Arten miteinander zu reden“.



### #Aktiv Zuhören

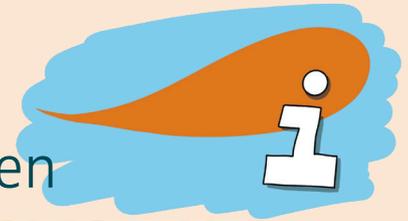
Die Grundbedingung für die Verständigung in der Gruppe ist aktives Zuhören. Denn in erster Linie geht es in den Beteiligungsprozessen nicht darum, sich selbst Gehör zu verschaffen. Es geht darum, neue Perspektiven aufzunehmen und auf das einzugehen, was andere mitbringen. Echtes Zuhören ist die Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Ansichten.



### #Nachhaltig

Mit LOSLAND wollen wir Veränderungen anstoßen, die sich langfristig auf unser Miteinander auswirken. Bürgerbeteiligung ist keine einmalige Veranstaltung. Wir sehen sie als eine Haltung, die uns als Gesellschaft näher zueinander bringt und den Gemeinsinn stärkt.

# Mitmachen und Bürgerbeteiligung starten



## Wie Skeptikerinnen und Skeptiker mit guten Argumenten überzeugt werden können

### How to Bürgerrat – mit ein paar Schritten zum Erfolg, really?!

Stimmt, ganz so einfach ist es nicht: Bürgerräte zu planen und umzusetzen funktioniert nur durch die enge Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung. Und am besten unter Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern gleich ab dem ersten Planungsschritt.

### Mit Bürgerräten erklären wir unsere repräsentative Demokratie doch für gescheitert?

Nein, Bürgerräte sind kein Ersatz sondern vielmehr Ergänzung und Stärkung der repräsentativen Demokratie vor Ort. Gemeinsam können so neue demokratische Räume gestaltet werden, die Platz für Alltagsexpertise und Dialog bieten.

### Von einem Bürgerrat profitieren doch nur die Ausgelosten?

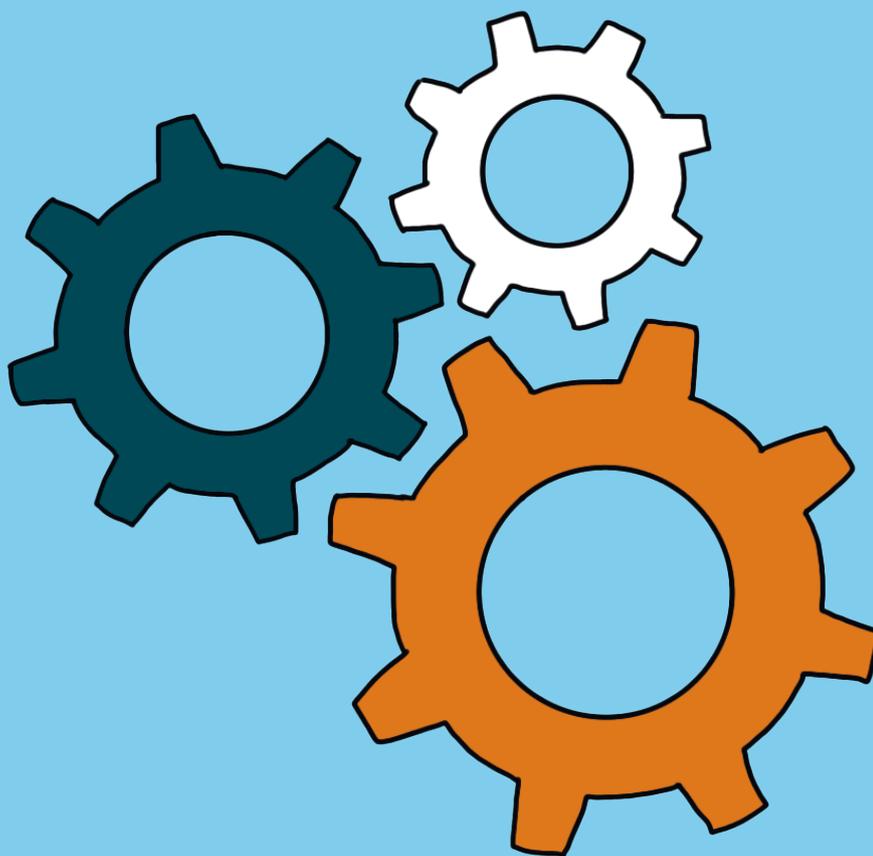
Durch die Zufallsauswahl wird eine möglichst diverse Gruppe zusammengebracht. Auch Menschen, die sonst nicht gehört werden, sind dabei. Bürgerräte schaffen deshalb Weitblick und neue Perspektiven für Zukunftsfragen, die die gesamte Kommune betreffen.

### Am Ende kann doch sowieso gar nicht alles umgesetzt werden – ist es dann nicht Scheinbeteiligung?

Es geht nicht darum, alle Empfehlungen eins zu eins umzusetzen, sondern um Klarheit und Transparenz darüber, wozu die Ergebnisse dienen sollen und was mit ihnen passiert.

### Wir wollen Beteiligung, aber bitte anders!

Super! Bürgerräte sind nicht die einzige Beteiligungsform und passen nicht zu jeder Fragestellung. In einem Bürgerrat geht es um die gemeinsame Verantwortung für Themen, die das Gemeinwohl betreffen. Er kann dazu beitragen, Spaltungen zu überwinden und ermöglicht inhaltliche Mitgestaltung – im Vergleich etwa zu einem Bürgerentscheid. Und: Die positive Erfahrung der politischen Teilhabe kann zu mehr politischem Engagement aus der Bevölkerung führen.



## Planung eines LOSLAND Prozesses

Die in den LOSLAND Kommunen gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse fügen sich zu einem politischen Mosaik: einer Landkarte der demokratischen Selbstwirksamkeit. In unseren zehn Kommunen und bei allen Beteiligten birgt sich ein Wissens- und Erfahrungsschatz vom gemeinsamen Losgehen, Organisieren und Lernen.

Auf den folgenden Seiten werden Sie die LOSLAND Kommunen kennenlernen und in die vier Phasen des Beteiligungsprozesses eintauchen. Zudem finden Sie Zahlen und Fakten, Interviews, Reportagen, Prozessschemata, die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung vor Ort, die Arbeitsweise der Moderationsteams und des LOSLAND Teams sowie vieles mehr!

# AUF LOS GEHT'S LOS

- 30 Warum es LOSLAND gibt
- 31 **Info:** Bürgerräte als demokratiestärkendes Instrument
- 32 So funktioniert ein LOSLAND Prozess
- 34 LOSLAND in Zahlen
- 38 Die LOSLAND Kommunen
- 41 **Info:** LOSLAND – ein Mosaik der Beteiligung
- 42 Themenübersicht Enkeltauglichkeit: Was beschäftigt die Zukunftsräte?



## 44 Die Planungsphase

- 45 Die Planungsphase: Der Prozess vor dem Prozess
- 48 „Es geht darum, diese Prozesse in die DNA der Verwaltung einzuschreiben“ – Interview mit Alexandra Abbrederis Simpson, Beteiligungsbeauftragte der Stadt Lindau (Bodensee)
- 51 **Info:** Passgenaue Beteiligung für Herausforderungen im ländlichen Raum – der LOSLAND Prozess in Rietschen
- 52 **FAQ:** Losverfahren – Zufallsauswahl schön und gut, aber am Ende kommen doch eh nur die, die wollen?!
- 53 Losverfahren und aufsuchende Beteiligung



## 56 Der Zukunftsrat

- 57 Reportage: Gütersloh – Bürgerrat in einer Großstadt
- 60 Bürgerrat: Bereicherndes Teamwork und Anstoß für das eigene Engagement
- 62 **FAQ:** Bürgerräte finde ich super, aber brauche ich diese ganzen Methoden wirklich?
- 63 **Info:** Die Moderationsteams
- 64 LOSLAND wissenschaftlich betrachtet



## 66 Das Zukunftsforum

- 67 Die Online-Beteiligung im LOSLAND Projekt
- 68 **Info:** Was ist CONSUL?
- 69 Reportage: Coesfeld im Aufbruch – Das Zukunftsforum als Mosaikstein neuer Beteiligungskonzepte
- 75 **FAQ:** Ich begeistere mich für solche Beteiligungsprozesse, aber als gestresste Politikerin habe ich keine Zeit für sowas!



## 76 Der Transfer

- 77 „Je besser alles geplant ist, desto besser können die Ergebnisse werden“ – Interview mit Annika Popp, Bürgermeisterin von Leupoldsgrün, und LOSLAND Mitarbeiter Jonas Korn
- 79 Enkeltaugliche Bürgerräte als Daueraufgabe? Welche Herausforderungen es gibt und was unser System braucht
- 81 **Info:** Was bedeutet Enkeltauglichkeit?
- 82 Wie geht es weiter mit den Empfehlungen der LOSLAND Zukunftsräte?
- 84 Die zauberhafte Welt der Beteiligung – Wirkungsebenen von Bürgerräten

# Warum es LOSLAND gibt

**Die LOSLAND Idee der Zukunftsräte geloster Bürgerinnen und Bürger ist von Bürgerräten nach dem Vorarlberger Modell inspiriert. In diesen Beteiligungsprozessen geht es um weit mehr als eine Meinungsabfrage unter den Bürgerinnen und Bürgern. Es geht um die Frage, wie das demokratische System von den Kommunen aus erneuert werden kann.**

## Das politische Klima der Gegenwart: Eine Zeit voller Herausforderungen

Die Politik ist im ad-hoc Modus unterwegs. Aktuelle Krisen binden alle Aufmerksamkeit der Regierung, der Verwaltung, aber auch der Bevölkerung. Manche fragen sich, ob unsere Verwaltungssysteme noch für die heutigen Herausforderungen geeignet sind. Können wir uns auf die derzeitigen staatlichen Strukturen für die Zukunft verlassen?

Studien zeigen, dass das Vertrauen der Menschen in die Demokratie gesunken ist.<sup>1</sup> Gleichzeitig empfinden viele derjenigen, die mit dem Funktionieren der Demokratie unzufrieden sind, auch die Beteiligungsmöglichkeiten in Deutschland als unzureichend.<sup>2</sup>

## Die Demokratie ist nicht nur eine Staatsform, sondern auch eine Lebensform

Auch wenn die Demokratie an sich lange als Staatsform galt, welche die Voraussetzungen für gesellschaftlichen Zusammenhalt schafft, braucht es heute mehr denn je die Innovationskraft der Menschen und ihre Motivation, für die Gemeinschaft einzustehen. Die Frage ist: Wie erreichen die Ideen der Bürgerinnen und Bürger die Institutionen, sodass die Politik von der kollektiven Intelligenz, anders gesagt, von der Weisheit der Vielen profitieren kann?

## Die Kommunen sind die Herzkammer der Demokratie

Der Umbau der Gesellschaft, die vielbeschworene sozial-ökologische Transformation, findet de facto auf der kommunalen Ebene statt. Von den Kommunen kann deshalb viel gelernt werden. Bisher passiert das wenig. LOSLAND sollte den Kommunen und ihren Potenzialen die Aufmerksamkeit geben, die sie verdienen.

## Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung: Für eine enkeltaugliche Zukunft

Doch die Verwaltungen platzen aus allen Nähten und können über ihre Pflichtaufgaben hinaus vielerorts kaum selbst die Kraft aufbringen, gute und nachhaltige Beteiligungsprozesse anzuschließen. Deswegen haben wir LOSLAND ins Leben gerufen: Wir nahmen uns vor, deutschlandweit zehn Kommunen durch einen Beteiligungsprozess zu begleiten und die Durchführung vor Ort Schritt für Schritt zusammen mit den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren zu realisieren.

Beteiligungsprozesse bieten eine besondere Chance, sich der gemeinsamen Gestaltung der Zukunft zuzuwenden. Bei Bürgerräten ist das ganz besonders so: Die gelosten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind eingeladen, aus ihrer Lebenswirklichkeit heraus eigene inhaltliche Lösungsvorschläge und Empfehlungen zu drängenden Fragen zu erarbeiten. Das unterscheidet Bürgerräte von Meinungsabfragen oder einem Volksentscheid. Bürgerräte bereichern politische Prozesse auf der inhaltlichen Ebene und können Entscheidungen zusätzlich legitimieren.

<sup>1</sup> siehe Studie der Bertelsmann-Stiftung 2019: „Schwindendes Vertrauen in Politik und Parteien: Eine Gefahr für den gesellschaftlichen Zusammenhalt?“ sowie Umfrage der Bertelsmann-Stiftung 2022: „Erschöpfte Gesellschaft: Auswirkungen von 24 Monaten Pandemie auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt“

<sup>2</sup> siehe Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung 2019: „Vertrauen in die Demokratie: Wie zufrieden sind die Menschen in Deutschland mit Regierung, Staat und Politik?“

Die Teilnehmenden eines Bürgerrates werden per Losverfahren aus den **Einwohnermelde-registern** der Städte und Gemeinden ermittelt. So entstehen Gremien, die denkbar unterschiedliche Blickwinkel vereinen. Und sie hinterlassen Spuren: Nicht wenige Teilnehmende der Zukunftsräte (so heißen bei LOSLAND die Räte geloster Bürgerinnen und Bürger) sind nun aktiv und engagieren sich über den LOSLAND Prozess hinaus. Sie haben Lust, ihre Städte und Gemeinden zu gestalten: für sich, ihre Mitmenschen und die kommenden Generationen.

### LOSLAND: Ein Projekt als Plädoyer für ermöglichende Politik

LOSLAND sieht sich als Lern- und Erprobungsraum für eine Form von Beteiligung, die das bestehende politische System ergänzen kann. Wir wünschen uns, dass der Enthusiasmus und das Vertrauen in die lokalen Prozesse, die uns und unsere Partnerinnen und Partner vor Ort durch den Prozess trugen, ansteckend sind. Denn die Probleme von heute treten real zu einem großen Teil auf kommunaler Ebene zutage und werden auch hier bearbeitet und gelöst. Wir plädieren dafür, die Kommunen in ihrer Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit zu stärken. Dafür gilt es, auch die durch Bund und Länder gesetzten politischen Rahmenbedingungen für kommunale Macherinnen und Macher zu verändern oder zu erneuern.



### Bürgerräte als demokratiestärkendes Instrument

Bürgerräten wird nicht nur in der Demokratietheorie ein großes Potenzial zugeschrieben, die Demokratie zu stärken. Die Beauftragung von Bürgerräten erfolgt oft ganz bewusst mit der Hoffnung auf eine Verbesserung der demokratischen Kultur. Und tatsächlich lassen empirische Untersuchungen von Bürgerräten den Rückschluss zu, dass sie z.B. das politische Interesse, Engagement sowie die Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden steigern und dabei helfen können, Polarisierungen zwischen ihnen zu überwinden.

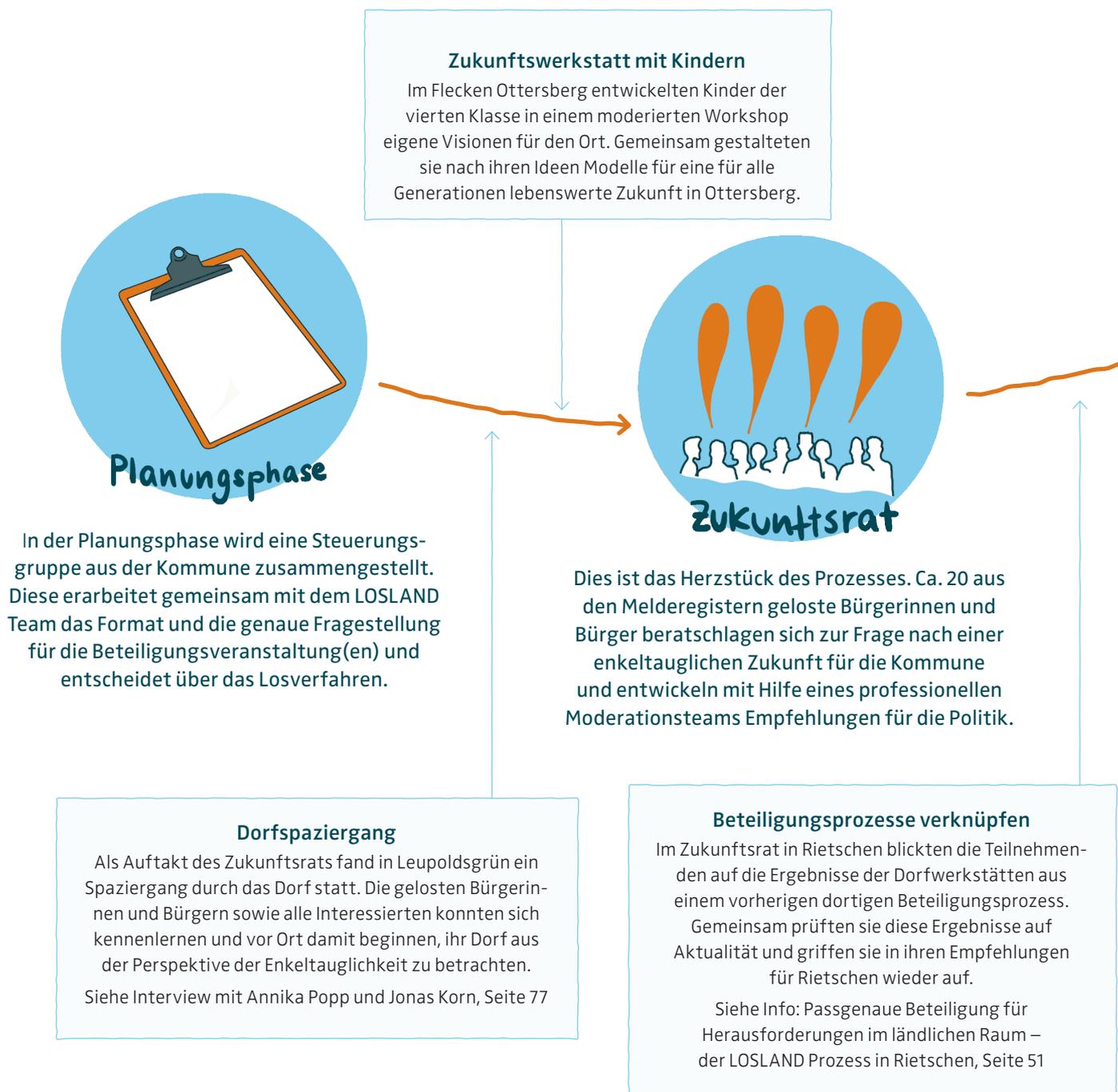
Damit diese (Neben-)Wirkungen von Bürgerräten eintreten, braucht es aber bestimmte Voraussetzungen. Die Wichtigste ist, dass der Bürgerrat nur für Fragestellungen eingesetzt wird, bei denen es ein aufrichtiges Interesse an der Antwort der Bürgerinnen und Bürger gibt. Der Beteiligungsprozess muss also in erster Linie tatsächlich einen inhaltlichen Mehrwert schaffen, indem er Ergebnisse hervorbringt, welche Politik und Verwaltung für die Umsetzung ihrer Aufgaben benötigen und gut nutzen können. Außerdem braucht ein Bürgerrat vor allem eine gute kommunikative Anbindung an die Arbeit von Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern, Stadt- und Gemeinderäten und an die Zuständigen in der Verwaltung. Gelingt diese Anbindung, kann der Bürgerratsprozess dazu beitragen, die lokale Kultur der Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und das Engagement der aktivierten Bürgerinnen und Bürger kann viele weitere Wirkungen nach sich ziehen.

# So funktioniert ein LOSLAND Prozess

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

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

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



## Zukunftswerkstatt mit Kindern

Im Flecken Ottersberg entwickelten Kinder der vierten Klasse in einem moderierten Workshop eigene Visionen für den Ort. Gemeinsam gestalteten sie nach ihren Ideen Modelle für eine für alle Generationen lebenswerte Zukunft in Ottersberg.

## Planungsphase

In der Planungsphase wird eine Steuerungsgruppe aus der Kommune zusammengestellt. Diese erarbeitet gemeinsam mit dem LOSLAND Team das Format und die genaue Fragestellung für die Beteiligungsveranstaltung(en) und entscheidet über das Losverfahren.

## Zukunftsrat

Dies ist das Herzstück des Prozesses. Ca. 20 aus den Melderegistern geloste Bürgerinnen und Bürger beratschlagen sich zur Frage nach einer enkeltauglichen Zukunft für die Kommune und entwickeln mit Hilfe eines professionellen Moderationsteams Empfehlungen für die Politik.

## Dorfsparziergang

Als Auftakt des Zukunftsrats fand in Leupoldsgrün ein Spaziergang durch das Dorf statt. Die gelosten Bürgerinnen und Bürgern sowie alle Interessierten konnten sich kennenlernen und vor Ort damit beginnen, ihr Dorf aus der Perspektive der Enkeltauglichkeit zu betrachten. Siehe Interview mit Annika Popp und Jonas Korn, Seite 77

## Beteiligungsprozesse verknüpfen

Im Zukunftsrat in Rietschen blickten die Teilnehmenden auf die Ergebnisse der Dorfwerkstätten aus einem vorherigen dortigen Beteiligungsprozess. Gemeinsam prüften sie diese Ergebnisse auf Aktualität und griffen sie in ihren Empfehlungen für Rietschen wieder auf.

Siehe Info: Passgenaue Beteiligung für Herausforderungen im ländlichen Raum – der LOSLAND Prozess in Rietschen, Seite 51

**Online-Beteiligung**

Im Anschluss an das Zukunftsforum hatten in Ludwigsfelde, Gütersloh und Varel die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, die Empfehlungen des Bürgerrats über die Beteiligungsplattform Consul online zu kommentieren.

Siehe Online-Beteiligung im LOSLAND Projekt, Seite 67

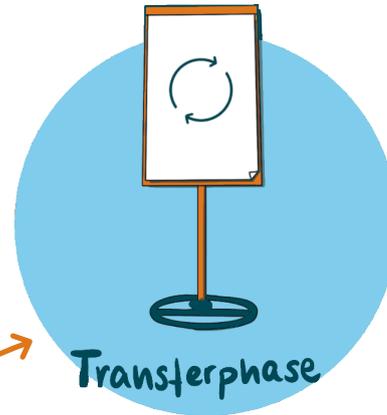


In einer öffentlichen Veranstaltung werden die Ergebnisse des Zukunftsrats vorgestellt. In lockerer Atmosphäre bekommen alle Bürgerinnen und Bürger der Kommune die Möglichkeit, die Ergebnisse zu diskutieren und durch ihre eigenen Gedanken anzureichern.

**Ergebnisausstellung**

Passend zu der Fragestellung in Gütersloh, was für ein nachhaltigeres Leben vor Ort miteinander geteilt werden kann, wurden die Ergebnisse des Bürgerrats und des Zukunftsforums in der Stadtbibliothek ausgestellt – neben einer „Bibliothek der Dinge“, über die eine gemeinsame Nutzung von Gegenständen ermöglicht wird.

Siehe Reportage: Gütersloh – Bürgerrat in einer Großstadt, Seite 57



Im letzten Schritt beschäftigt sich die Steuerungsgruppe mit der Frage, wie die Ergebnisse der Beteiligungsveranstaltungen in die Entscheidungen der Politik einfließen sollen. Der Stadt- oder Gemeinderat veröffentlicht eine Erklärung und gibt Auskunft, welche neuen Projekte angeschoben und welche Ideen weiterverfolgt werden können.

**Workshop für den Stadtrat**

In Lindau hat sich der Stadtrat für zwei gesonderte Workshops Zeit genommen: Zu Prozessbeginn sowie nach Stattfinden des Zukunftsrats beschäftigten sich die Stadtratsmitglieder mit der Bedeutung von Fragestellung und Ergebnissen für die Stadtpolitik. Nach dem Zukunftsforum blickten sie gemeinsam mit Losbürgerinnen und –bürgern auf deren Empfehlungen und entwickelten eine Beschlussvorlage für die Stadtratssitzung.

Siehe Interview mit Alexandra Abbrederis Simpson, Seite 48

# LOSLAND in Zahlen

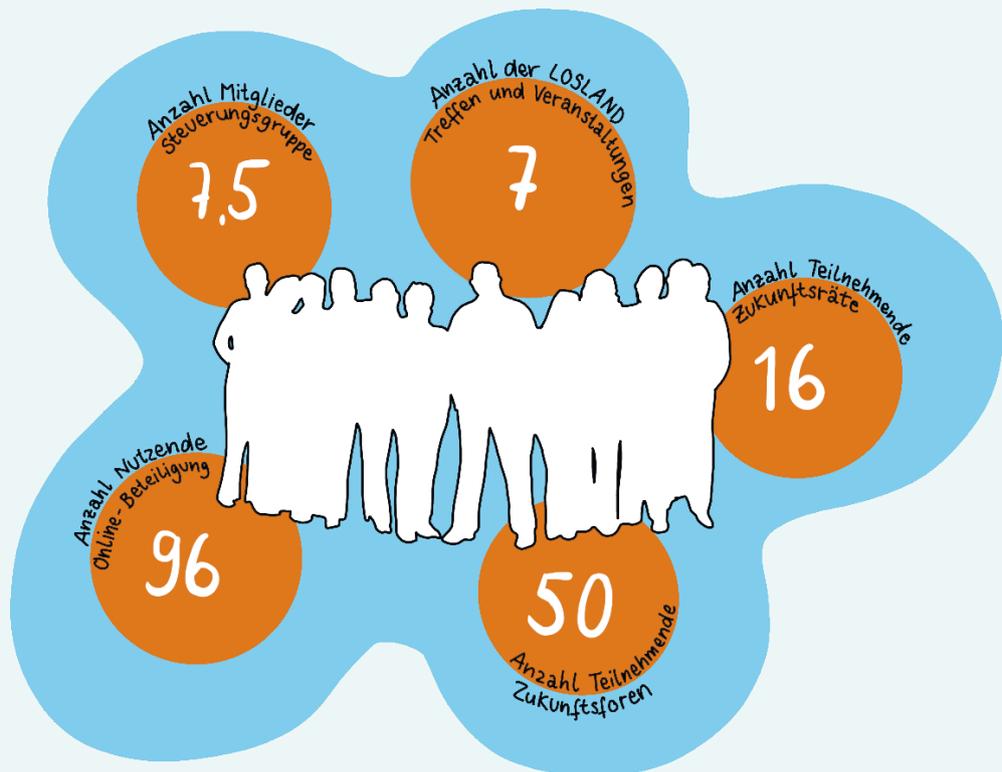
Projektzeitraum  
**1.3.21 – 30.4.23**

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

Mitarbeitende  
**5**

## LOSLAND Prozesse

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



## Digitale Fun Facts

**>1500**

Stunden in Online-Meetings

**>10000**

Geschriebene Mails

**>7500**

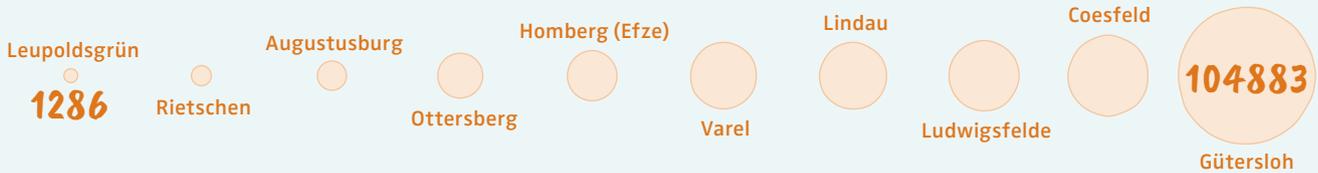
Dateien in Cloud

## Mosaik der Kommunen

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

# 25470

Einwohnerinnen und Einwohner in Kommunen (Durchschnitt)



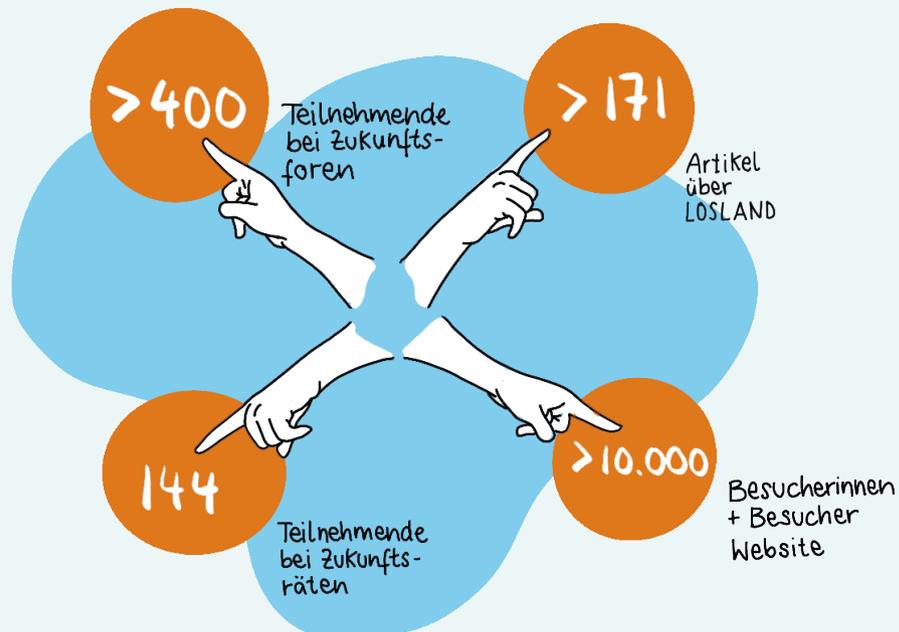
Längste Entfernung Nord-Süd / Ost-West



# 29

Parteien in den Kommunen

## LOSLAND Reichweite





iryna  
10 Jahre  
malen

Ecaterina  
11 Jahre  
Ottersberg, Musik, Kunst.

Viktorija  
9 Jahre  
Ottersberg, Tischtennis, Sport, Gymnastik



Eindrücke von der Kinderbeteiligung im Flecken Ottersberg

# Die LOSLAND Kommunen



**Empfehlungen der Zukunftsräte – Was konnte schon jetzt umgesetzt werden?**  
 Pflanzaktion für Blühwiese · Wiederbelebung Dorfläden · Themenpatenschaften für  
 Empfehlungen aus Politik, Verwaltung und Teilnehmenden · Entwicklung von Gemeinde-Apps ·  
 Diskussion der Empfehlungen in Stadtdialog · Konzeption neues Wandernetz ·  
 Schaffung von Kreativräumen und Workshops · Aufstellen von Mitfahrbänken ·  
 Weiterbestehen Zukunftsrat · Einführung Jugendforum



### Flecken Ottersberg

Passend zur Frage „Jung und Alt in Ottersberg: Wie kann es gelingen, dass sich Kinder, junge Erwachsene und ältere Menschen auch in Zukunft in Ottersberg wohlfühlen?“, beschäftigte sich in der niedersächsischen Kommune Flecken Ottersberg nicht nur der Zukunftsrat mit diesem Thema. Auch Kinder einer 4. Klasse berieten sich in einer Zukunftswerkstatt dazu. Sowohl die Empfehlungen des Zukunftsrats als auch die von den Kindern gestalteten Modelle wurden anschließend im öffentlichen Forum vorgestellt und diskutiert.



### Homberg (Efze)

Der Zukunftsratsprozess in Homberg (Efze), einer ländlich geprägten Kommune im nordhessischen Schwalm-Eder-Kreis, drehte sich um die Frage, wie der alte Feuerwehrtstützpunkt der Stadt neu genutzt und gestaltet werden kann. Die per Los eingeladenen Hombergerinnen und Homberger machten einen Spaziergang zum Feuerwehrtstützpunkt und entwickelten dann ihre Empfehlungen. Diese wurden beim Zukunftsforum im Jugendzentrum von Homberg mit Bürgerinnen und Bürgern und Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Verwaltung diskutiert.



### Coesfeld

In Coesfeld, gelegen im Münsterland, stand das Leitbild der Stadt im Fokus des LOSLAND Zukunftsrats. Die von den Teilnehmenden erarbeiteten Empfehlungen sollen das von Verwaltung und Politik erarbeitete Leitbild um Perspektiven der Bürgerinnen und Bürger bereichern. Die aufsuchende Beteiligung ermöglichte eine vielfältige Zusammensetzung des Zukunftsrats in der am westlichsten gelegenen LOSLAND Kommune.



### Gütersloh

Passend zum Thema „Teilen“ des Gütersloher Bürgerrats wurden die Ergebnisse nicht nur beim für alle offenen Zukunftsforum präsentiert, sondern auch in der öffentlichen Bibliothek der ostwestfälischen Großstadt ausgestellt. Zudem gab es die Möglichkeit für die rund 100.000 Bürgerinnen und Bürger, die Empfehlungen über die Beteiligungsplattform Consul online zu kommentieren.



### Augustusburg

Augustusburg, eine Kleinstadt in Sachsen nahe der tschechischen Grenze, war eine der ersten beiden LOSLAND Kommunen. Aufgrund des Wechsels von Bürgermeister Dirk Neubauer ins Landratsamt und wegen fehlender personeller Möglichkeiten in der Verwaltung entschied sich der Augustusburger Stadtrat, den Bürgerratsprozess zu stoppen und möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen.



### Lindau (Bodensee)

Die Kommune Lindau (Bodensee) ist erfahren in Sachen Beteiligung und hat bereits vor LOSLAND einen Bügerrat durchgeführt. Am Zukunftswochenende entwickelten die gelosten Teilnehmenden Empfehlungen zum Thema „Miteinander“, die im Anschluss im Zukunftsforum mit allen Interessierten diskutiert wurden. In der Transferphase nahm sich der Stadtrat in einem gesonderten Workshop Zeit, sich mit den Empfehlungen zu beschäftigen.



### Rietschen

Rietschen ist die östlichste LOSLAND Kommune, gelegen im sorbischen Siedlungsgebiet der Oberlausitz nahe der polnischen Grenze. Im Zukunftsrat konnten lokale Herausforderungen sowie Ergebnisse aus einem vorherigen Beteiligungsprozess berücksichtigt werden. Die Teilnehmenden erarbeiteten Empfehlungen für ein enkeltaugliches Rietschen und zu der Frage, wie Menschen des Ortes zum Mitreden motiviert werden können.



### Leupoldsgrün

Die bayerische Gemeinde Leupoldsgrün ist mit 1185 Einwohnerinnen und Einwohnern nicht nur die kleinste LOSLAND Kommune, sondern fand mit einem Enkeltauglichkeits-Spaziergang durch das Dorf auch eigene Wege im LOSLAND Prozess. Bei diesem konnten sich die Teilnehmenden des Zukunftsrats und weitere Interessierte kennenlernen und zu der Frage austauschen, wie die Gemeinde für kommende Generationen lebendig gehalten werden kann.



### Ludwigsfelde

Im Zukunftsrat in Ludwigsfelde, einer schnell wachsenden Kommune südlich von Berlin, lag der Fokus auf Nachhaltigkeit: Gemeinsam erarbeiteten die Teilnehmenden Empfehlungen, die im Anschluss im Zukunftsforum und in der Online-Beteiligung öffentlich diskutiert wurden. Passend zur Entwicklung der Stadt lautete die Frage, wie ein gesundes Wachstum auch für nächste Generationen in Ludwigsfelde gestaltet werden kann.



### Varel

In Varel, der nördlichsten LOSLAND Kommune gelegen im Landkreis Friesland, beschäftigte sich der Bügerrat mit der Zukunft der Veranstaltungsräume in der Stadt und blickte insbesondere auf das leerstehende Tivoli-Gebäude im Ort. Um den Beteiligungsprozess öffentlich einzuläuten, veranstaltete die Stadt einen Infoabend. In Varel bestand neben dem Zukunftsforum die Möglichkeit, die Vorschläge online zu kommentieren und zu unterstützen.



## LOSLAND – ein Mosaik der Beteiligung



### Wie wurden die zehn Kommunen Teil von LOSLAND?

Das LOSLAND Team hat zehn Kommunen ausgewählt, an dem Modellprojekt teilzunehmen. Dabei haben wir uns an dem Gedanken eines Mosaiks orientiert, denn wir wollten möglichst vielfältige Erfahrungen schaffen. Die LOSLAND Kommunen sind verschieden groß und geografisch breit verteilt, haben Bürgermeisterinnen und Bürgermeister variierender Parteifarbe und unterschiedlichen Geschlechts. Die Vorerfahrungen mit Beteiligung sind an jedem Ort anders. Je bunter die Mischung, desto größer die Chancen, zu lernen und zu erkennen, was es für gelungene Beteiligung braucht.

Was uns wichtig war: Wir wollten dort starten, wo es ein klares Ja für Beteiligung gibt. So sind wir mit Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern in Kontakt getreten, von denen wir wussten, dass sie Beteiligung bei sich vor Ort stärken möchten, um dann mit den Stadt- und Gemeinderäten in Abstimmung zu gehen. In allen Vorgesprächen haben wir gemeinsam erörtert, ob es aktuelle Themen in der Kommune gibt, die sich für eine Bürgerbeteiligung anbieten, ob die Kapazitäten vorhanden sind und ob der Zeitpunkt geeignet ist. Und die wichtigste Voraussetzung war nicht zuletzt, ob der politische Wille da ist.

Die durch das LOSLAND Projekt unterstützten Beteiligungsprozesse sind in allen zehn Kommunen durch Beschluss des jeweiligen gewählten Stadt- oder Gemeinderats legitimiert und beauftragt worden. So konnten wir sicherstellen, dass die Ownership für das Verfahren bei den Akteurinnen und Akteuren vor Ort liegt.

## Themenübersicht Enkeltauglichkeit: Was beschäftigte die Zukunftsräte?

Alle LOSLAND Kommunen haben sich mit der Frage nach einer enkeltauglichen Zukunft befasst und dabei die unterschiedlichsten Schwerpunkte gesetzt. Zehn Zukunftsräte, zehn Fragestellungen. In jedem Zukunftsrat haben sich die Zufallsbürgerinnen und -bürger für die Bearbeitung der Fragestellung in passenden Themenblöcken entschieden. So wurden pro Kommune zwischen vier und acht verschiedene Themen beratschlagt und für jedes Thema eine Reihe von Empfehlungen ausgesprochen. Um einen Eindruck davon zu vermitteln, wie sich die Kommunen eine enkeltaugliche Zukunft für ihren Ort vorstellen, haben wir die Themen aller LOSLAND Zukunftsräte gesichtet, inhaltlich sortiert und als Cluster zusammengefasst.



Zukunftsfähige nachhaltige Wohnkonzepte Keimzelle einer neuen Innenstadt

Wohnraum

Perspektiven für ungenutzte Gebäude Attraktiven Wohnraum schaffen

WOHNEN UND  
ORTSGESTALTUNG

Tourismus

Freizeit (Feuerwehr)-Mitmach-Museum

Stadtbild  
Zusammenleben der Generationen

Wohnen

Attraktiv

Gut zusammen wohnen

Angebot für Kinder und Jugendliche Altwerden in Leopoldsdgrün Jugendförderung

Jugendbeteiligung Zukunftsfähiges Wohnen für Jung und Alt

Nächste Generation Jugend Coesfeld

Soziales Engagement unterstützen und stärken

Miteinander Leben, Teilen und Helfen

Kulturzentrum Generationen

Glücklich Wohnen und alt werden in Coesfeld

ZUSAMMENLEBEN  
DER GENERATIONEN

Zukunftsfähiges Mobilitätskonzept

Öffentlicher Nahverkehr

Verkehr

Barrierefreiheit

Mobilität

Energie

Wochen- und Regionalmarkt

Handwerk stärken

Dorfladen

Perspektive für Entwicklung des Gewerbegebietes

Trink- und Quellwasser

Anforderungen an Räume

Verkehrsanbindung

Sicherheit

Veranstaltungsformate

Veranstaltungen bekannt machen

INFRASTRUKTUR

Bürgergenossenschaft erneuerbare Energien

nachhaltig

Wandlungsfähige Umgestaltung

Ökologie

Energie

Öko Park

Urban Garden

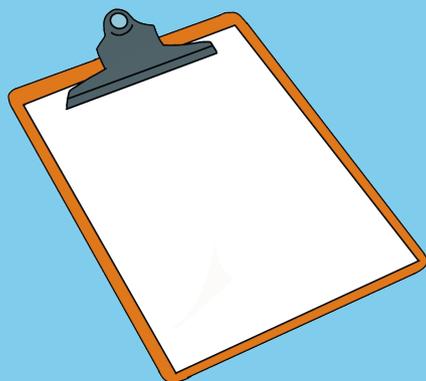
Klimaschutz

Biodiversität

Energiekonzept Leopoldsdgrün

Leopoldsdgrün blüht auf

Umwelt und Klima



# Die Planungsphase

Eine gute Vorbereitung ist die Grundlage einer gelungenen Bürgerbeteiligung. Gemeinsam muss im Vorfeld ausgelotet werden: Wozu beteiligen wir und welches Ziel verfolgen wir? Mit der Verständigung über die Ergebniserwartung geht auch einher, genau zu klären, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen und wie das Vorhaben an die Arbeit des Stadt- oder Gemeinderats, des Bürgermeisters oder der Bürgermeisterin und der Verwaltung anknüpft. Die Verzahnung mit politischen Vorhaben und Entscheidungen sollte von der Fragestellung bis hin zum Umgang mit den Ergebnissen des Beteiligungsprozesses durchdacht werden. Hierfür wurden bei LOSLAND eigens Steuerungsgruppen einberufen. Der Stadt- oder Gemeinderat entschied über deren Zusammensetzung. In der Regel bestanden sie neben der Bürgermeisterin oder dem Bürgermeister aus Mitgliedern der verschiedenen im Rat vertretenen Fraktionen, aus der kommunalen Verwaltung und je nach Ausgangslage auch aus Vertreterinnen und Vertretern aus der Bürgerschaft. Die Steuerungsgruppen schmiedeten mit den LOSLAND Moderationsteams und dem LOSLAND Projektteam den lokalen Beteiligungsplan und entschieden über zentrale Fragen der Ausgestaltung: Wie genau soll die Fragestellung für den Zukunftsrat lauten? Wer soll beteiligt werden und wie soll das Verfahren der Zufallsauswahl ablaufen? Was steht im Einladungsschreiben? Welche Beteiligungsschritte eignen sich für das Thema und die Ausgangssituation vor Ort? Und was passiert mit den Ergebnissen des Zukunftsrates? Die Steuerungsgruppen entschieden auch, ob eine Online-Beteiligung den analogen Zukunftsrat ergänzen sollte und berieten und organisierten eine weitere und wesentliche Grundlage von gelungener Beteiligung: die Öffentlichkeitsarbeit rund um den Prozess.

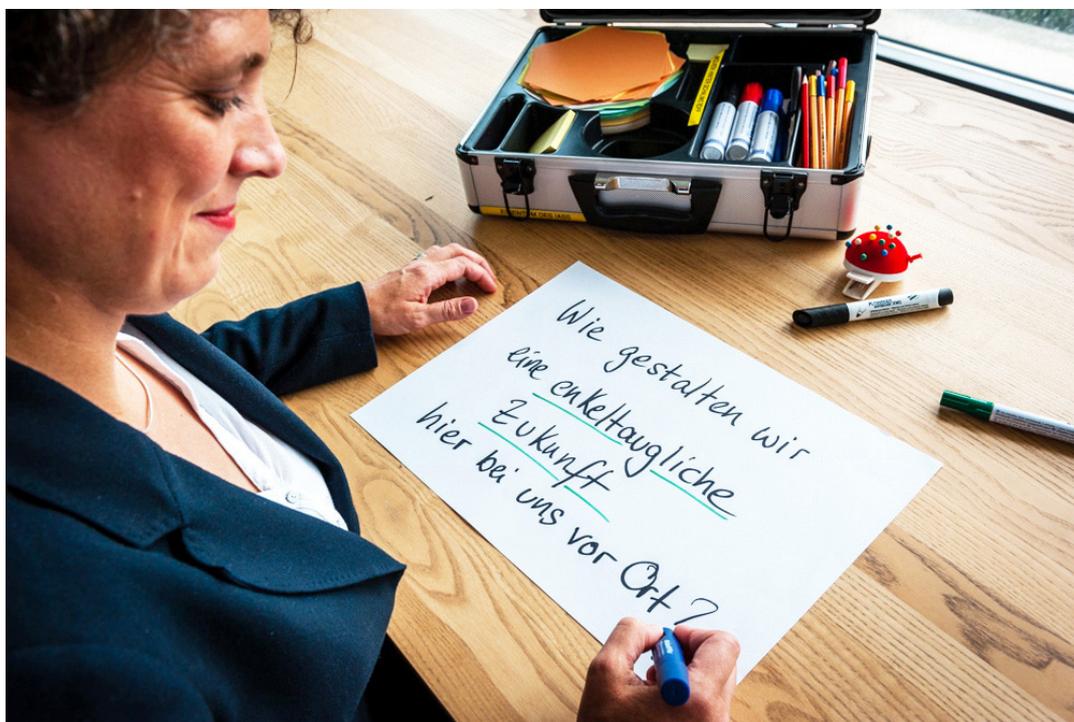
# Die Planungsphase: Der Prozess vor dem Prozess

**Wer soll woran wie beteiligt werden? Die sorgfältige Planung eines Beteiligungsprozesses ist entscheidend für dessen Erfolg. Die LOSLAND Kommunen zeigen: Auch schon in dieser Phase können Bürgerinnen und Bürger über die Ausgestaltung mitentscheiden.**

Bürgerräte sollen die Fähigkeit unserer Gesellschaft verbessern, mit den Herausforderungen der gesellschaftlichen Transformation umzugehen. Und zugleich gelten sie mit Blick auf ihre Wirkungen auch als Mittel zur Vitalisierung unserer Demokratie. Wie bei jedem Vorhaben, das gelingen soll, ist auch bei Bürgerbeteiligungsprozessen eine gute Vorbereitung die halbe Miete. Ganz besonders, weil es keine Blaupause oder Checkliste gibt, die man im Einzelfall einfach abarbeiten kann, um gut zu beteiligen. Vielmehr muss bei jedem Beteiligungsprozess aufs Neue geklärt werden, worum es eigentlich geht: Also die Frage, woran beteiligt werden soll. Ausgehend davon rückt dann auch die Frage in den Blick, welche Bevölkerungsgruppen das Beteiligungsthema betrifft: Wer also beteiligt werden soll. Und dann geht es natürlich noch um die Einbettung in das demokratische System: Wie der Beteiligungsprozess genau umgesetzt werden soll und wie er mit bereits laufenden Diskursen, bestehenden Gremien, Entscheidungswegen und Akteuren verknüpft wird.

In der Planungsphase werden deshalb die Grundlagen für die Wirksamkeit des Prozesses gelegt. Denn seine Einbettung in das lokale Demokratiegefüge ist Voraussetzung dafür, dass die Empfehlungen eines Bürgerrats Teil politischer Entscheidungsprozesse werden können. Es gilt, mit den Akteuren in Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft die Bereitschaft zur Mitwirkung am Prozess und zur Auseinandersetzung mit den Empfehlungen vorab so weit wie möglich zu klären. Allerdings ist es in der Praxis nur selten der Fall, dass man einen Beteiligungsprozess und dessen Einbettung vom weißen Blatt weg konzipieren kann. Denn so gut wie jedes Thema, zu dem z.B. eine Bürgermeisterin die Einsicht gewinnt, dass es mehr Beteiligung vertragen könnte, hat eine Vorgeschichte. Und die muss gut mit der Beteiligungsidee verbunden werden.





Doch egal, wie die Rahmenbedingungen aussehen, es hat sich bewährt, bereits die Planung des Prozesses partizipativ zu öffnen: Neben den Schlüsselakteuren vor Ort – wie Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern – sollten auch weitere (kommunalpolitische) Akteure mit ins Boot geholt werden, um den Prozess zu planen. Das heißt, dass am Anfang all diejenigen an den Planungstisch eingeladen werden, die bereits eine Rolle im Diskurs rund um das Thema spielen, die später eine Entscheidung dazu zu treffen haben oder in anderer Weise betroffen sind und auf das Gelingen der Beteiligung einwirken können. In den LOSLAND Prozessen gehörten dazu sowohl der Stadt- oder Gemeinderat, Zuständige aus der Kommunalverwaltung, insbesondere aus den Bereichen Beteiligung, Öffentlichkeitsarbeit sowie dem Bürgerservice als auch ggf. aktive zivilgesellschaftliche Initiativen und Einzelakteure, wie z.B. Bürgerinnen und Bürger, die bereits an vorangegangenen Beteiligungsprozessen teilgenommen hatten und ihre Erfahrungen daraus einbringen konnten. Unterstützt von Prozessexpertinnen und -experten kann eine solche Gruppe gute Antworten und Klärungen auf die oben genannten Fragen finden und ein gemeinsames Bild dessen entwickeln, was eigentlich im und durch den Beteiligungsprozess passieren soll.

Im LOSLAND Projekt wurden in allen Kommunen solche Planungsgremien eingerichtet, die Steuerungs-, Begleit- oder Organisationsgruppen genannt wurden. Grundlage dafür war immer ein Beschluss des Stadt- oder Gemeinderates, der meist zugleich klärte, wer darin mitwirken sollte und welche weiteren Ressourcen für den Prozess zur Verfügung gestellt werden. Der Beschluss des Stadt- oder Gemeinderats war außerdem wichtig, um dem Bürgerrat offiziell ein Mandat zur Beratung des Stadt- oder Gemeinderates zu erteilen. Wie kreativ die Planung ausgestaltet sein kann, zeigt der Blick in die LOSLAND Kommunen: In Varel



## „Es geht darum, diese Prozesse in die DNA der Verwaltung einzuschreiben“

**Interview mit Alexandra Abbrederis Simpson, Beteiligungsbeauftragte der Stadt Lindau (Bodensee)**

**In Lindau (Bodensee) ist Bürgerbeteiligung gelebte Kultur. Und bereits vor LOSLAND hatte die Stadt das Bürgerrat-Format genutzt, um eine Problemstellung zu bearbeiten, die die Lindauerinnen und Lindauer bewegt. Im Interview erzählt die Beteiligungsbeauftragte der Stadt, Alexandra Abbrederis Simpson, von der Stimmung im Ort und ihren Erkenntnissen über gelungene Beteiligung.**

**Frau Abbrederis Simpson, Sie leiten seit 2020 in Lindau die „Projektstelle Bürgerbeteiligung“, die bei der Oberbürgermeisterin angesiedelt ist.**

**Wie entstand diese Stelle?**

*Diese Stelle wurde 2020 als Unterstützung für einen großen Beteiligungsprozess zu einer Parkplatzfrage eingerichtet. Das war ein von außen moderierter Prozess. In der Verwaltung wurde schnell klar: Wir brauchen eine unterstützende Ansprechpartnerin, welche die Kollegen in den verschiedenen Ämtern berät. Und so entstand meine Stelle, die von Anfang an eine wichtige Brückenbau-Funktion zwischen Stadtrat, den Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Verwaltung und natürlich zu den Bürgerinnen und Bürgern hatte. Die Stelle wurde dann über diesen Parkplatz-Prozess hinaus verlängert, weil man feststellte, wie hilfreich es ist, wenn da jemand ist, die Beteiligungsprozesse konzipiert, moderiert und fachlich zur Seite steht.*

**In Lindau gab es also schon vor LOSLAND Beteiligungsformate und auch Erfahrungen in konkreten Prozessen. Auf was für eine Stimmung ist LOSLAND in Lindau gestoßen?**

*Man sagt immer, Lindau ist eine der Kommunen mit den meisten Bürgerentscheiden in Bayern. Dieser Parkplatz-Prozess ist entstanden, weil ein Bürgerentscheid einen Stadtratsbeschluss gekippt hat. Der Stadtrat hat dann beschlossen, einen Beteiligungsprozess zu beauftragen, um die Bürgerinnen und Bürger zu Wort kommen zu lassen. Deswegen würde ich die Stimmung so beschreiben: Die Bürger wollen sich engagieren und einbringen, Lindau liegt ihnen am Herzen und sie haben da ein gutes Selbstbewusstsein, ihre Meinung zu äußern und sich in politische Entscheidungen einzubringen.*

**Angesichts dieser Vorerfahrungen: Wie ist die Planungsphase von LOSLAND in Lindau angelaufen?**

*Für mich bedeutet Bürgerbeteiligung ein gemeinsames Lernen von allen, die beteiligt sind. Dieses Lernen ist möglich, wenn man Erfahrungen sammelt, diese reflektiert und dann in den nächsten Prozess einfließen lässt. Aus dem vorherigen Prozess um das Parkplatz-Thema und den Erfahrungen, die wir da mit einem Bürgerrat gemacht haben, haben wir Erkenntnisse mitgenommen, die wir berücksichtigen wollten.*

„Es ist wichtig, dass wir nicht Highlights oder Events produzieren, sondern Bürgerbeteiligung kontinuierlich in unserem Fokus haben.“

#### Welche Erkenntnisse waren das?

Um ein paar zu nennen: Ein guter Vorlauf und den Prozess in seiner Gesamtheit und die entsprechenden Meilensteine gut zu planen. Außerdem haben wir einen Fokus auf das Begleiteteam gelegt. In diesem Begleiteteam sind ja Mitglieder verschiedenster Fraktionen, was sehr wertvoll ist, ebenso wie engagierte Bürgerinnen und Bürger und Menschen aus der Verwaltung, ich als Projektstelle. Ein ganz wichtiges Thema war nicht nur der Prozess an sich, sondern auch zu planen, wie wir die Ergebnisse gut in die politische Realität bringen.

#### Inwiefern ist es wichtig, das zu planen?

Die Realität eines Stadtrates ist eine andere als die eines Bürgerrats. Es ist eine wichtige Aufgabe, eine Übersetzungsleistung zu machen und diese zwei Welten zusammenzubringen. Dafür muss man sich Zeit nehmen, einen Raum schaffen und das möglich machen. Denn alle wollen dasselbe: Etwas Gutes für die Kommune, für das Miteinander erreichen. Gute Bürgerbeteiligung heißt auch, dass die erarbeiteten Themen Wirkung zeigen können und nicht irgendwo in der Schublade verschwinden. Deswegen haben wir darauf einen besonderen Fokus gelegt.

#### Wie lief das denn konkret ab, dieses intensive Zusammenkommen zwischen Stadtrat und Zukunftsrat?

Es gab gleich zu Beginn des LOSLAND Prozesses einen Kick-Off-Workshop mit dem Stadtrat, der vom LOSLAND Moderationsteam durchgeführt wurde. Da waren alle Stadtratsmitglieder eingeladen und viele sind gekommen. Es ging darum, dem Stadtrat ein umfassendes Bild zu geben: Was erwartet sie mit dem LOSLAND Prozess? Was sind ihre Themen, ihre Anliegen?

#### Und wie lief dann der Transfer der Ergebnisse?

Wir in Lindau haben an den LOSLAND Prozess noch eine zweite Transferphase angehängt. Das wurde natürlich sehr gut vorbereitet mit dem Moderationsteam. Da gab es dann eine intensive Auseinandersetzung des Stadtrats mit den Empfehlungen vom Zukunftsrat und der Frage, was nehmen wir daraus mit und was bedeuten die Empfehlungen für unsere konkrete Arbeit? Neben dem Stadtrat waren bei dieser Sitzung auch drei Zukunftsrätinnen und -räte dabei. Die wurden dann befragt: Wie seid ihr zu diesem Ergebnis gekommen? Was habt ihr damit gemeint? Man kann schließlich auf diese Vielzahl an Empfehlungen unterschiedlich schauen.

#### Sie sprechen von Bürgerbeteiligung als ein gemeinsames Lernen.

#### Für Sie als Person aus der Verwaltung, wie sah das Lernen dort aus?

Bürgerbeteiligung ist innerhalb der Verwaltung durchaus immer noch ein neues Feld. Und wie bei allen neuen Dingen wissen die Kolleginnen und Kollegen dann erst einmal nicht, was auf sie zukommt und was es für sie bedeutet. Bürgerbeteiligung bedeutet einen Paradigmenwechsel hin zu noch mehr

Transparenz, mehr Austausch – eine weitere Aufgabe zusätzlich zu all den anderen täglichen Aufgaben... Das birgt Unsicherheiten: Was bedeutet das für meinen Arbeitsalltag?

#### Und wie war der Umgang mit diesen Unsicherheiten?

Wenn man nach dieser anfänglichen Unsicherheit merkt, es geht konkret los, es gibt eine Ansprechpartnerin, viele Stolpersteine sind bekannt und werden professionell bearbeitet, dann wird Vertrauen gefasst in den Prozess. Und man macht das ja, um gemeinsam gute Ergebnisse zu finden. Bürgerbeteiligung ist kein Selbstzweck, sondern wir wollen, dass sie Wirkung erzeugt. Dafür waren die Mitarbeitenden offen: Sie haben gemerkt, dass wenn das professionell begleitet und umgesetzt wird, ist das ein Mehrwert auch für sie, in der Verwaltung und auch persönlich.

#### Wie drückt sich das aus, das Vertrauen in der Verwaltung?

Die Abläufe werden vertrauter, sie werden sozusagen verwaltungsmäßig systematisiert. Es geht darum, diese Prozesse in die DNA der Verwaltung einzuschreiben.

#### Diese professionelle Begleitung haben neben dem LOSLAND Team Sie in Ihrer Rolle als Beteiligungsbeauftragte geleistet.

Viele Jahre habe ich Beteiligungsprozesse von außen moderiert. Ich kenne die Rolle der externen Beraterin. Nun bin ich ganz nah dran an den internen Abläufen. Diese Übersetzungsleistung als Teil der Verwaltung halte ich im Kontext Beteiligung für einen großen Mehrwert. Der war mir vorher als externe Beraterin nicht so bewusst wie jetzt, wo ich Tag für Tag mit den Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeite.

#### Für den Transfer war es also für Sie günstig, ein Teil der Verwaltung zu sein?

Absolut. Allerdings: Eine Stelle so wie die meine ist nicht die Vorbedingung für gelungene Beteiligung. Nicht jede Kommune hat diese Ressourcen. Ich sehe diese Stelle eher als ein Puzzlestück für die gesamte Beteiligungslandschaft. Genauso wichtig sind die engagierten Bürgerinnen und Bürger und zivilgesellschaftlichen Organisationen, die aktiv Bürgerbeteiligung einfordern, einbringen und mitgestalten, sowie der externe Blick der Moderation, um auf eine bestimmte Flughöhe mit den Themen kommen zu können... Was eine Stelle wie die meine vermutlich besonders macht, ist dass sie einen Beitrag zur Kontinuität leisten kann. Denn es ist wichtig, dass wir nicht Highlights oder Events produzieren, sondern Bürgerbeteiligung kontinuierlich in unserem Fokus haben und nachhaltig gestalten.



#### Alexandra Abbrederis Simpson

ist Unternehmens- und Kommunikationsberaterin, Autorin und Partizipationsexpertin. Sie arbeitet für die Stadt Lindau (Bodensee) auf der Projektstelle Bürgerbeteiligung.

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

## Der LOSLAND Prozess in Rietschen



### Passgenaue Beteiligung für Herausforderungen im ländlichen Raum

In der LOSLAND Kommune Rietschen, einer kleinen Gemeinde in der Lausitz am Rande des Braunkohle-Tagebaus Reichwalde, leben rund 2.500 Menschen. Große Themen sind der Strukturwandel, leere Gemeindekassen, die Daseinsvorsorge – und der Wunsch, miteinander zu kommunalen Zukunftsfragen in den Austausch zu treten. Durch das Interesse von Bürgermeister Ralf Bremer an einem gelosten Zukunftsrat und die Zustimmung des Gemeinderats wurde Rietschen Teil von LOSLAND. Die Planungsphase stellte die am Prozess beteiligten Akteurinnen und Akteure vor einige Herausforderungen: So gab es von Beginn an den Anspruch, dass der Prozess Wirkung erzeugen sollte. Ein vorangegangener Beteiligungsprozess in Form von Dorfwerkstätten war bislang unvollendet geblieben, so dass auf dem LOSLAND Prozess eine besondere Erwartung lag.

Eine weitere Herausforderung lag in den sehr begrenzten Verwaltungskapazitäten von Rietschen als kleiner Kommune. Was dazu führte, dass der Bürgermeister selbst, neben seinen vielen anderen Verpflichtungen, Hauptverantwortlicher für den Prozess und zuständig für alles Organisatorische war. Zu guter Letzt funktionierte die Gewinnung von Teilnehmenden für den Zukunftsrat in Rietschen nicht so wie geplant. Ziel war es, über die klassischen Kommunikationskanäle der Gemeinde jede und jeden vor Ort dazu einzuladen, sich auf einen der Los-Plätze zu bewerben. Aus dem so entstehenden Topf sollten dann die Teilnehmenden des Zukunftsrates gewählt werden. Die Idee hinter diesem zweistufigen Vorgehen: Alle sollten einmal vom Beteiligungsprozess gehört haben. Doch leider meldeten sich bis zum Stichtag nur eine Handvoll Leute auf diesem Weg an. Ein Losverfahren, über das eine Gruppe von mindestens 12 Teilnehmenden gebildet werden sollte, ergab keinen Sinn. Gemeinsam entschieden sich der Bürgermeister, Beteiligte aus Verwaltung und Gemeinderat sowie die Prozessbegleitung deshalb für eine Veränderung des Prozessdesigns: Um den Misserfolg der Rekrutierungsstrategie aufzugreifen und die Situation als Lernmoment zu nutzen, wurde die erste Frage nach einer für zukünftige Generationen lebenswerten Entwicklung von Rietschen um eine zweite Fragestellung ergänzt: „Wie erreichen wir die Menschen des Ortes, damit sie mitreden?“. Der Zukunftsrat wurde außerdem für alle Interessierten, die mitwirken wollten, geöffnet.

Im Prozess wurde zudem an die Ergebnisse der Dorfwerkstätten aus dem vorherigen Beteiligungsprozess angeknüpft. Sie wurden auf Aktualität geprüft und weiterbearbeitet.

Am Ende stand damit nicht nur der LOSLAND Prozess in Rietschen, sondern auch die Erkenntnis, dass Passgenauigkeit heißt, in der Planungsphase flexibel und zugleich kreativ zu sein. Die LOSLAND Kommune Rietschen zeigt: Eine lernende Haltung im Beteiligungsprozess kann eine echte Chance sein, um tatsächlich anliegende Herausforderungen vor Ort zu erkennen und zukünftige Beteiligung möglich zu machen.

*„Viele haben oft ein bis ins Detail strukturiertes Design von Beteiligung im Kopf, aber es ist immer ratsam, gegebenenfalls auch sehr respektvoll einen Schritt zurückgehen: Okay, diese Menschen leben das anders als ich es definiere, also passen wir das zusammen an. Und es funktioniert.“*

Manuela Kohlbacher, Moderationsteam Ost und Prozessbegleitung in Rietschen



## Losverfahren – Zufallsauswahl schön und gut, aber am Ende kommen doch eh nur die, die wollen?!

Stimmt schon, auch bei den LOSLAND Zukunftsräten war die Teilnahme freiwillig. Diese Freiwilligkeit kann das Zufallsprinzip und das Ziel verzerren, eine möglichst vielfältige Gruppe zusammenzubringen. Aber zum Glück kann man dem etwas entgegensetzen und sicherstellen, dass der Zukunftsrat trotzdem bunt besetzt ist. Wie das?

- › Durch die Festlegung von Kriterien zur Vielfalt der Gruppe (wie z.B. Alter, Geschlecht und Wohnort), die bei der Zufallsauswahl der Teilnehmenden und der Vergabe der Plätze für den Zukunftsrat berücksichtigt werden.
- › Mit guter Planung und Überlegung: Welche möglichen Zufallsbürgerinnen und -bürger können wo gut über den Beteiligungsprozess informiert werden und wie erreichen wir sie? Beispielsweise mit ...
  - › Werbung für den Prozess an Schulen, um junge Menschen zu erreichen
  - › mehrsprachigen Informationsangeboten und dem Abbau von Hürden durch einen aktiven Verweis auf Verdolmetschung
  - › Kinderbetreuung beim Zukunftsrat
  - › Informationen zur Barrierefreiheit
- › Mit Engagement bei der aufsuchenden Ansprache und der Einladung zur Beteiligung an der Haustür.
- › Mit kreativen Ideen: Beziehen Sie junge Menschen und begeisterte Teilnehmende vorheriger Beteiligungsprozesse in aufsuchende Strategien und in die Werbung für den Bürgerrat mit ein.
- › Mit einer Aufwandsentschädigung für die Teilnehmenden.

# Losverfahren und aufsuchende Beteiligung

**Wer soll beteiligt werden? Wenn in einem Bürgerbeteiligungsprozess Themen oder Fragen im Mittelpunkt stehen, die potenziell alle betreffen und die von allen auf Grundlage ihrer Lebenserfahrungen bearbeitet werden können, ist oft das Zufallsprinzip eine gute Möglichkeit zur Beantwortung dieser Frage.**

Das Losprinzip wurde bereits in der Demokratie des antiken Athen genutzt, um Ämter per Zufallsauswahl aus der Bürgerschaft zu besetzen. Zwar wird das Losen auch in modernen Demokratien angewendet (z.B. um bei Stimmgleichheit bei Wahlen den Sieger zu bestimmen, oder für die Auswahl von Schöffen), es ist jedoch erst durch die Nutzung in Bürgerräten und verwandten Verfahren in den letzten Jahren im großen Stil wiederentdeckt worden.

## Der Zufall macht den Unterschied

Teilnehmende durch das Los auszuwählen, verspricht einige Vorteile: So soll die Zufallsauswahl Probleme von Einseitigkeit und Exklusion verringern, die oftmals bei selbstrekrutierten Gruppen auftreten. Zum Beispiel kommen zu Veranstaltungen, zu denen die allgemeine Öffentlichkeit eingeladen ist, meist nur die „üblichen Verdächtigen“. Andere Teile der Bürgerschaft erscheinen dagegen selten oder nie. Das Los verspricht hier andere Zusammensetzungen zu bewirken.

## Bürgerräte brauchen diverse Teilnehmende

Wenn eine Gruppe durch den Zufall bestimmt wird, schafft das besondere Voraussetzungen für ihre Zusammenarbeit: Niemand steht unter dem Druck, jemand anderen außer sich selbst vertreten zu müssen. Alle können ihre Ansichten, Erfahrungen und Gedanken als Expertinnen und Experten für ihre persönliche Lebensrealität einbringen. Für Bürgerräte sind das notwendige Voraussetzungen,



Der Moment der Auslosung: In den LOSLAND Kommunen übernahmen wie hier in Lindau Mitglieder der Steuerungsgruppe oder der Verwaltung die Zufallsauswahl aus dem Melderegister.



um einen verständigungsorientierten Austausch auf Augenhöhe zu ermöglichen und die besten Lösungen und Ideen zu einer Herausforderung finden zu können. Damit unterscheidet sich diese Beteiligungsform grundlegend von interessengeleiteten Beteiligungsprozessen, bei denen es das Ziel ist, entweder andere von der Höherwertigkeit des eigenen Arguments zu überzeugen oder Kompromisse auf Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners zu finden.

### Repräsentativität und Diversität – auch mit dem Zufall kein Selbstläufer

Für die relativ kleinen Gruppen, die in Bürgerräten üblicherweise teilnehmen, kann die Zufallsauswahl keine repräsentative Gruppe im statistischen Sinn zusammenstellen. Das gelingt mithilfe des Zufalls erst bei sehr viel größeren Stichproben. Für Bürgerräte braucht es aber auch gar kein exaktes Spiegelbild der Gesellschaft als Ganzes, sondern lediglich eine diverse Gruppe von Menschen, die ansonsten wahrscheinlich nicht zusammengekommen wären.

Doch es gibt eine große Hürde: Die Teilnahme am Bürgerrat ist freiwillig und die Ausgelosten können sich auch gegen die Teilnahme entscheiden. Abhängig von der Form der Einladung, mit der die gelosten Personen angesprochen werden, sind die Rücklaufquoten oft gering. Erfolgt die Einladung beispielsweise nur schriftlich, liegt diese meist nur bei rund fünf Prozent. Die Auswirkungen dieser Selbstauswahl, die wegen der Freiwilligkeit der Teilnahme unausweichlich sind, beeinträchtigen die Vielfalt innerhalb der Zufallsgruppe. So neigen Menschen mit großen oder flexiblen Zeitbudgets (wie Studierende und Rentnerinnen und Rentner) sowie Menschen mit höherem Bildungsabschluss eher dazu, teilzunehmen als z.B. Menschen in Vollzeit-Erwerbstätigkeit oder Personen ohne abgeschlossene (Hochschul-) Ausbildung.

### Mit Kriterien die Vielfalt kontrollieren

Aus diesem Grund hat es sich in der Praxis bewährt, in die Zufallsauswahl einzugreifen, um die entstehenden systematischen Verzerrungen auszugleichen. Das gelingt, indem vorab klar nachvollziehbare Kriterien zur Vergabe der verfügbaren Plätze definiert werden. Es wird also vorher festgelegt, wie die Diversität der Gruppe mindestens aussehen soll. Vielfach genutzte Kriterien sind das Alter, Geschlecht und der Wohnort der Personen, da diese Daten in den Einwohnermelderegistern bereits vorliegen. Aber, je nach Fragestellung und Ziel des Bürgerrates, macht es mitunter Sinn, noch weitere Kriterien zu definieren und z.B. Migration als biografische Erfahrung oder den Bildungsabschluss zu berücksichtigen.

### Anreize setzen und direkt Kontakt aufbauen

Weitere Möglichkeiten, um die Vielfalt der Teilnehmerschaft zu erhöhen, bieten möglichst direkte Strategien der Ansprache und Anreize. Wenn man zusätzlich zu einer schriftlichen Einladung auch einen Telefonanruf (z.B. von der einladenden Bürgermeisterin) oder sogar einen Besuch an der Haustür erhält, lassen sich viele Menschen von einer Teilnahme überzeugen. Wird ein solcher Mehraufwand vonseiten der Organisatorinnen und Organisatoren angewandt, sind sogar Rücklaufquoten von 50 bis 100 Prozent möglich.

Gleiches gilt für die möglichst attraktive Gestaltung der Rahmenbedingungen: Angemessene Aufwandsentschädigungen, kostenlose Kinderbetreuung, verfügbare Dolmetscherinnen und Dolmetscher oder vorformulierte Anträge auf Freistellung an den Arbeitgeber können ausschlaggebend dafür sein, dass die Einladung angenommen wird.

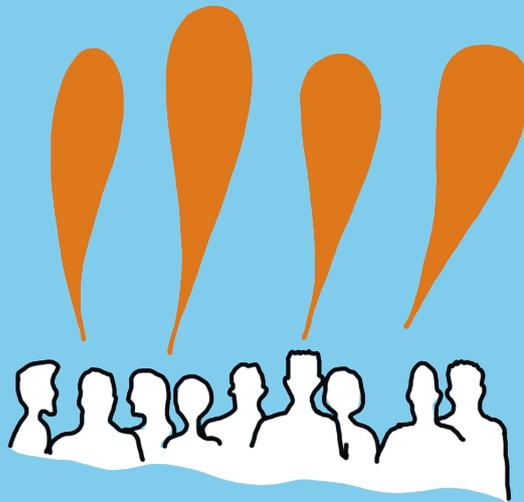
### Zufallsauswahl als Ausdruck einer besonderen Beteiligungshaltung

Eine Zufallsauswahl kann mit sehr unterschiedlichen Strategien gelingen. Dabei sind die genannten Möglichkeiten gut kombinierbar. Wichtig ist, dass, wie im restlichen Beteiligungsprozess, transparent über das gewählte Vorgehen mit der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Verfahren nachvollziehbar ist und als legitim wahrgenommen wird.

Denn der Zufallsauswahl liegt der Anspruch zugrunde, möglichst viele Perspektiven einzubeziehen und die Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens gemeinsam angehen zu wollen. Diese Beteiligungshaltung lebt vom Vertrauen in den Prozess, das nur durch aktive und offene Kommunikation entstehen kann.



Das Schaubild zeigt das Losverfahren, wie es in der LOSLAND Kommune Homberg (Efze) zur Anwendung kam.



# Der Zukunftsrat

Das LOSLAND Modellprojekt wollte Erfahrungen mit dialogorientierter und los-basierter Beteiligung schaffen. Das Format Bürgerrat diente als Orientierung, Inspiration gab das Vorarlberger Modell. Außerdem ging es darum, die Kommunen darin zu unterstützen, ein Stück enkeltauglicher zu werden. Daher heißt der Bürgerrat im LOSLAND Projekt Zukunftsrat.

Der Zukunftsrat ist das Herzstück des LOSLAND Prozesses. Er setzt sich aus einer Gruppe zufällig ausgeloster Bürgerinnen und Bürger zusammen, die eingeladen sind, gemeinsam Empfehlungen zur Gestaltung einer enkeltauglichen Zukunft in ihrer Kommune zu erarbeiten. Dazu befassen sie sich mit einer Fragestellung, die von der Steuerungsgruppe vorbereitet wurde.

Eng begleitet werden die Teilnehmenden des Zukunftsrats von einem professionellen Moderationsteam, das die Gruppe dabei unterstützt auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten und gemeinsame Empfehlungen zu formulieren. Neben den konkreten Empfehlungen an die Politik entstehen im Zukunftsrat oft weitere Effekte: Die Teilnehmenden lernen, wie kollektive Entscheidungsfindung gelingen kann, erfahren Selbstwirksamkeit und schaffen und erleben Gemeinwohlorientierung. Und sie machen neue Bekanntschaften. Oft entsteht daraus der Wunsch, sich weiter aktiv einzubringen in Politik, Kultur und Gesellschaft.



## Bürgerrat als Zukunftsrat

Im Rahmen von LOSLAND wurden in zehn Kommunen Bürgerräte gestartet. Orientiert am Ziel der Enkel-tauglichkeit heißt der Bürgerrat im LOSLAND Projekt Zukunftsrat. Einige Kommunen haben den Begriff Bürgerrat auch im LOSLAND Kontext verwendet.

# Gütersloh – Bürgerrat in einer Großstadt

**Reportage Gütersloh in Ostwestfalen (NRW) liegt nordwestlich des Teuto-burger Waldes. Neben dem historischen Stadtkern und einem Park mit preis-gekröntem Botanischen Garten prägt die Stadt noch ein weiteres Merkmal: Sie ist Sitz der beiden Weltkonzerne Miele und Bertelsmann. Mit knapp über 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern hat Gütersloh noch ein weiteres Alleinstellungsmerkmal unter den LOSLAND Kommunen: Gütersloh ist die einzige Großstadt, die am Modellprojekt teilgenommen hat.**



Der Berliner Platz in der Gütersloher Innenstadt, für die im Bürgerrat Empfehlungen erarbeitet wurden.



Die Teilnehmenden diskutierten insgesamt sechs Themen und hielten ihre Ergebnisse auf Flipcharts für die Präsentation auf dem Zukunftsforum fest.

## Bürgerbeteiligung in der Großstadt – ganz anders als in kleineren Kommunen oder doch vergleichbar?

In Gütersloh entwickelten 25 Losbürgerinnen und –bürger zu der Frage „Enkel-taugliches Gütersloh: Wie und was können wir in Gütersloh teilen, um zusam-men nachhaltiger zu leben?“ sechs Empfehlungen. Vorgestellt und mit weiteren interessierten Gütersloherinnen und Güterslohern diskutiert, wurden diese beim Zukunftsforum im Gütersloher Ratssaal. In einem Transferworkshop sowie einer Stadtratssitzung wurden die Empfehlungen schließlich von Politik und Verwaltung entgegengenommen und ihre Umsetzung diskutiert – wie in den anderen LOSLAND Kommunen auch. Stadtrat Thomas Dominikowski, der als Mitglied der Steuerungsgruppe den Prozess begleitet hat, sieht keine besonderen Herausforderungen in der Umsetzung eines Bürgerrats in einer Großstadt – und doch hat der Gütersloher Prozess, wie auch die anderen LOSLAND Prozesse, seine (Großstadt-)Besonderheiten:



Maik Schrey erklärte auf dem Zukunftsforum als zuständiger Mitarbeiter der Gütersloher Verwaltung den LOSLAND Prozess vor Ort.



Auf dem Zukunftsforum war Platz für Begegnung und Dialog, hier zwischen Vertretern der Bürgerinitiative „Demokratie wagen!“ und des Stadtrats.

## Eine Rooftop-Bar für Gütersloh? Bürgerratsempfehlung zur Nutzung des Karstadt-Kaufhauses

Wie in vielen größeren Städten Deutschlands steht auch in Gütersloh das ehemalige Karstadt-Gebäude an zentraler Stelle – und ist sinnbildlich für die Entwicklung der Innenstadt. Die Teilnehmenden des LOSLAND Zukunftsrats in Gütersloh sammelten deshalb modellhaft an diesem Gebäude Ideen für eine Keimzelle einer neuen Innenstadt. Durch den „unverstellten Blick der Bürgerinnen und Bürger“, so Stadtrat Thomas Dominikowski, sind diese damit durchaus unkonventioneller: Von einer Rooftop-Bar auf dem Dach, über Co-Working-Spaces und einen Bürgertreffpunkt bis hin zu Möglichkeiten der Freizeitnutzung im Keller. Gemeinsam diskutiert wurden diese Ideen auf dem Zukunftsforum und im weiteren Transfer. Die Empfehlungen zur Innenstadt und für das Karstadt-Gebäude sind damit ein echtes „Querschnittsthema“, so Maik Schrey, zuständiger Mitarbeiter der Gütersloher Stadtverwaltung – und zeigen das Potenzial von Bürgerratsempfehlungen auch für andere Großstädte auf.

## Begeisterung für Bürgerräte in Gütersloh spürbar

Schon lange bevor LOSLAND nach Gütersloh kam, war die Einrichtung eines Bürgerrats vieldiskutiertes Thema: Die Bürgerinitiative „Demokratie wagen!“ setzt sich seit Jahren für mehr Beteiligungsprojekte ein, u.a. für den Gütersloher Bürgerhaushalt. Anfang 2020 nutzte die Initiative das Mittel eines Bürgerantrags, um das Thema in den Stadtrat zu bringen – und löste dort lebhaftere Diskussionen unter den Mitgliedern und Fraktionen aus. Langjährige Bürgerratsbegeisterung gibt es in Gütersloh auch auf Seiten des 2020 neu gewählten Bürgermeisters Norbert Morkes, der die Bildung eines Bürgerrats auch zu seinem Wahlkampfthema machte – und Teile der Verwaltung mit seiner Begeisterung ansteckte. Tatsächlich losgehen konnte es aber erst, als sich der Stadtrat nach mehreren Diskussionsschleifen in Fraktions- und Gremiensitzungen im November 2021 für die Durchführung eines Bürgerrats entschied.

Mit Blick auf diese besondere Ausgangssituation in Gütersloh betont Rosa Hoppe, die Gütersloh als Teil des LOSLAND Teams begleitete, wie wichtig es ist, alle Akteure in einer Kommune mitzudenken, Austausch miteinander anzustoßen und einen transparenten Prozess zu gestalten. „In der fraktionsübergreifend besetzten Steuerungsgruppe war die Atmosphäre durchweg positiv und die Zusammenarbeit hat überraschend gut geklappt. Das konstruktive Miteinander wie auch die Befassung mit dem Thema — beides hat bei den Beteiligten Lust auf mehr gemacht.“ Was die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern anbetrifft, wurden erste Schritte gegangen. „Hier gibt es aber Luft nach oben“, hält Thorsten Sterk, Bürgerratsexperte bei Mehr Demokratie e.V., fest.

### Ohne die Verwaltung läuft es nicht!

Die Umsetzung des LOSLAND Prozesses, die im Fachbereich „Ratsangelegenheiten und Bürgerdialog“ angesiedelt war und die Aufgaben, die insbesondere Maik Schrey übernommen hat, waren grundlegend für die Durchführung des LOSLAND Prozesses in der Großstadt: Neben der Projektkoordination bedurfte es eines Bindeglieds und Ansprechpartners für Bürgermeister und Verwaltung, für Bürgerinnen und Bürger und für die Politik. Aktuell ist Schrey mit der Gestaltung des Transfer- und Folgeprozesses befasst: Das bedeutet, den Bürgerrat auch nach Ende des LOSLAND Prozesses „auf Wiedervorlage zu nehmen“ und die Weiterarbeit mit den Empfehlungen in Politik und Verwaltung zu fördern. Wie wichtig die Koordination durch die Verwaltung für einen gelungenen Prozess ist, berichtet Rosa Hoppe: „Die Zusammenarbeit mit Maik Schrey und die Mitwirkung mehrerer Fachbereiche haben es überhaupt erst ermöglicht, den Zukunftsrat in einer Großstadt in dieser Qualität umzusetzen.“ Trotz des enorm hohen Arbeitsaufwands zieht Maik Schrey positive Bilanz: „Dass es beim Losverfahren eine derartig hohe Rücklaufquote gegeben hat, zeigt das Interesse der Bürgerinnen und Bürger, in der eigenen Stadt mitzugestalten und macht Mut auf einen nächsten Bürgerrat.“



Enkeltaugliches Gütersloh: Passend zum Thema fanden auf dem Zukunftsforum Menschen verschiedener Generationen zusammen.

## Bürgerrat: Bereicherndes Teamwork und Anstoß für das eigene Engagement

**Interview** Kathrin Hirschal lebt in Gütersloh – und ist begeisterte Losbürgerin. Als Teilnehmerin des Zukunftsrats in Gütersloh, der einzigen Großstadt unter den LOSLAND Kommunen, berichtet sie von ihren Eindrücken und wie ihre Teilnahme am Zukunftsrat auf sie und ihr Engagement gewirkt hat.

**Frau Hirschal, Sie sind eine von 25 Losbürgerinnen und Losbürgern in Gütersloh. Was waren Ihre Erfahrungen im LOSLAND Zukunftsrat in Gütersloh?**

Zuerst einmal bekam ich einen Brief vom Bürgermeister, für mich relativ überraschend. Über die Zeitung habe ich dann erfahren, dass 750 Menschen ausgelost wurden, an einem Bürgerrat teilzunehmen. Mit dem Begriff konnte ich nicht ganz so viel anfangen, weil ich kenne ja nur meinen Stadtrat. Nach ein wenig Recherche habe ich gemerkt: Das interessiert mich, weil wenn ich mich einbringen kann und wenn wir hier für Gütersloh etwas verändern können, dann will ich das gerne machen.

Im Bürgerrat haben wir uns dann an zwei Tagen an einem Wochenende getroffen. Wir waren 25 Menschen. Einige waren schon vorher ziemlich engagiert, andere weniger oder noch gar nicht. Ein Thema für den Bürgerrat hatte ich schon vorher im Kopf: Care and Share von Jung und Alt. Das Tolle war, dass wir im Bürgerrat daran arbeiten konnten – und dies auch bis heute über unsere Teilnahme hinaus hier in Gütersloh tun.

**Als Teilnehmende wurden Sie unter 100 000 Menschen in Gütersloh ausgelost — Welche Wirkung hat diese Auswahl bei Ihnen erzielt?**

Wir waren ja alle ausgelost, das war, wie wenn man in die erste Klasse in der Schule kommt. Wir mussten miteinander auf verschiedene Weisen sprechen, damit alle verstanden werden. Von ganz jung bis ganz alt war alles dabei und ich war insbesondere von den jungen Menschen begeistert: Die waren richtige Streber, richtig engagiert. Das war super gut.

**Wie hat die achtsame Kommunikation im Bürgerrat auf Ihre Zusammenarbeit und die Ergebnisse im Bürgerrat gewirkt?**

Ich habe in einer Gruppe mit vier Damen an einer Empfehlung gearbeitet, die wie durch Magie uns sowieso alle beschäftigt, persönlich wie beruflich: Miteinander Leben, Teilen und Helfen. Deswegen gab es in unserer Kommunikation in der Gruppe bei der Ausarbeitung der Empfehlung, im stressigen Teil des Bürgerrats, keine Knoten und es ging relativ schnell. Mit anderen Teilnehmenden hatten wir schöne Gespräche: Perspektiven einer Person mit Migrationsgeschichte, einer älteren Dame zu ihren Erfahrungen mit Wohnen in Gütersloh. Das waren klasse Begegnungen.

*„Wir mussten miteinander auf verschiedene Weisen sprechen, damit alle verstanden werden. Von ganz jung bis ganz alt war alles dabei.“*

*„Mein Engagement hat sich bestätigt, weil ich gesehen habe, dass sich andere auch engagieren wollen.“*

**Welche Rolle hat die Moderation eingenommen und wie haben diese auf Ihre Zusammenarbeit im LOSLAND Zukunftsrat gewirkt?**

*Beide Moderatoren waren sehr nett im Umgang. Ganz verständnisvoll, ganz positiv. Wir haben mit Karten gearbeitet, dann gemeinsam zusammengefasst und danach die Punkte wieder bearbeitet. Es geht auch nicht anders, sonst hat man bei so vielen Ideen nach zwei Tagen ein heilloses Tohuwabohu.*

**Was haben Sie über Ihr Projekt hinaus mitgenommen aus dem Bürgerrat?**

*Mein Engagement hat sich bestätigt, weil ich gesehen habe, dass sich andere auch engagieren wollen. Übrig geblieben von den 25 Menschen sind wir vier Damen. Wir vier treffen uns noch regelmäßig und schauen, dass unsere Projekte, für die wir gesprochen haben, weiter vorangetrieben werden. Wie zum Beispiel auch das Thema Innenstadt in Gütersloh.*

**Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie darin, Bürgerräte in noch mehr Kommunen in Deutschland umzusetzen?**

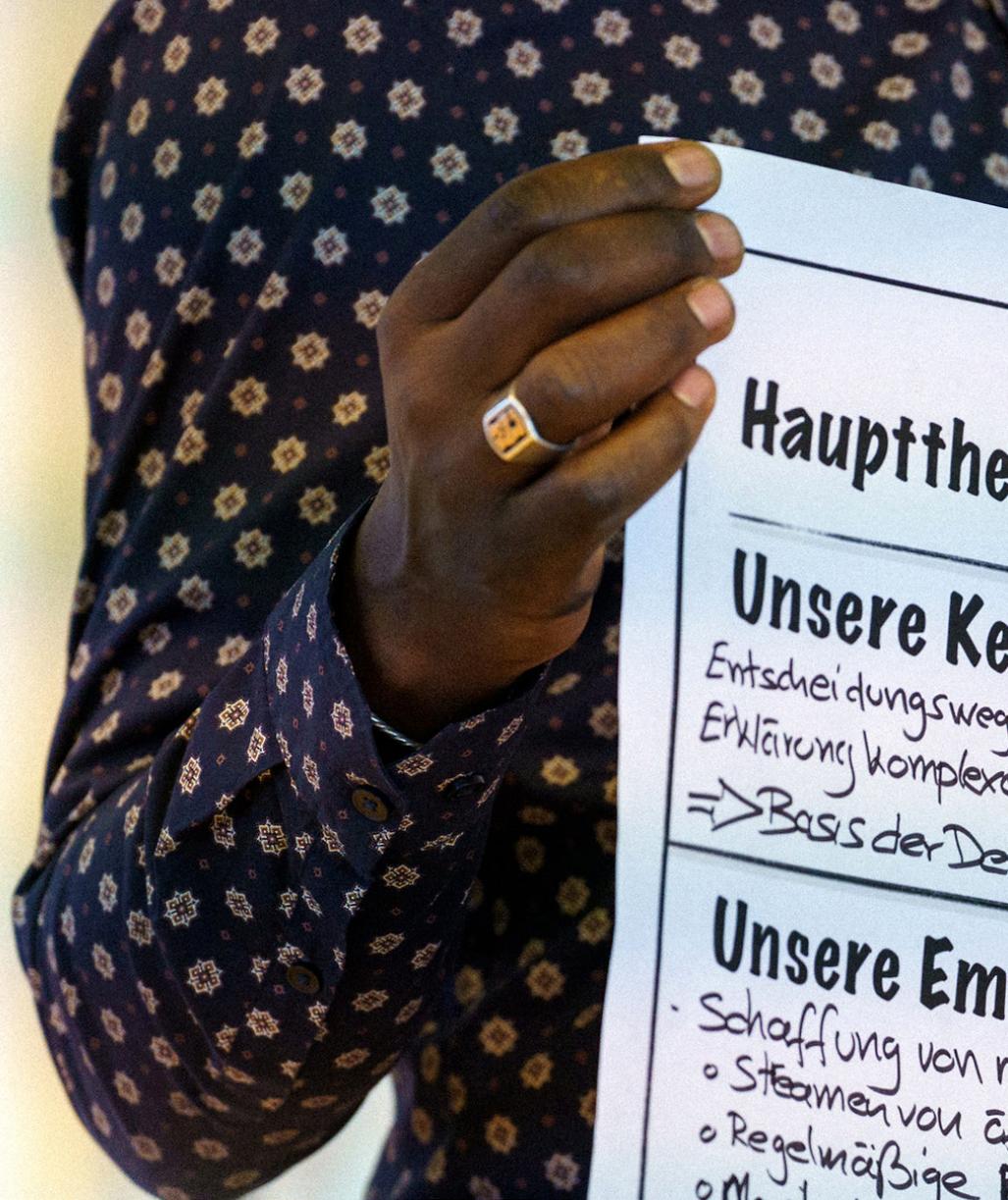
*Eine Herausforderung ist die mögliche Ablehnung durch den Rat, auch in Gespräch mit Stadträten außerhalb von Gütersloh habe ich viel Skepsis festgestellt. Aber es geht ja darum, dass man Demokratie leben kann und warum nicht in einem Bürgerrat, der ja eigentlich nur Empfehlungen gibt, der für die Stadt arbeitet – dagegen spricht für mich ja gar nichts. Die Chance für eine dauerhafte Installation eines Bürgerrats ist dagegen für mich sonnenklar, dort kommen Engagierte zusammen und zeigen: Engagement in der Kommune ist da.*



**Kathrin Hirnschal**

ist nach ihrer Kindheit in Gütersloh in die Ferne gezogen. Zur Pflege ihrer Eltern ist sie vor ein paar Jahren wieder zurück nach Ostwestfalen gekommen.

Seitdem engagiert sie sich besonders zu der Frage, wie junge und ältere Menschen in Gütersloh Wohnraum und Unterstützung besser miteinander teilen können – nun auch zusammen mit Mitstreiterinnen aus dem Bürgerrat.



### Bürgerräte finde ich super, aber brauche ich diese ganzen Methoden wirklich?

Meinungen austauschen, diskutieren und sich auf ein Ergebnis als Kompromiss einigen, das geht natürlich auch ohne Methodik, Flipcharts und Kärtchen. Nur ist es meist viel einfacher, voranzukommen, wenn ein Diskurs eine unparteiische Leitung hat, die auf die Einhaltung hilfreicher Regeln achtet. Darüber hinaus gelingt es mit methodischen Kniffen und Materialien, auch andere Kommunikationskanäle als das gesprochene Wort zu nutzen. Und was Kernaussagen und Ergebnisse sind, lässt sich ebenfalls leichter festhalten.

In Bürgerräten, die darauf abzielen, Verständigung, Kokreation und Austausch auf Augenhöhe zwischen ganz verschiedenen Menschen zu verwirklichen, ist ein methodischer Rahmen deshalb unverzichtbar. Denn alle Teilnehmenden sollen am Ende die Empfehlungen der Gruppe ohne schwerwiegende Einwände mittragen können. Und um diese wertvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen, braucht es geschulte Moderatorinnen und Moderatoren und ihre Methoden wie z.B. *Dynamic Facilitation* – und eben auch dazugehöriges Material wie Flipchart-Papier und Moderationskarten.

Bürgerdialog & Transparenz  
Politischer Entscheidungen

**Ergebnbotschaft** Bürger\*innen müssen den Sachverhalte sowie Teilhabe an politischen Prozessen mit verfolgen können. Dazu braucht es Aufarbeitung & Demokratie beinhaltet gut informiert entscheiden zu können.

**Empfehlungen** mehr Öffentlichkeit öffentlichem Stadtverrat durch:

### Die Moderationsteams

Vier Moderationsteams waren im Einsatz, um die Bürgerbeteiligungsvorhaben in den LOSLAND Kommunen umzusetzen. Die Teams setzten sich immer aus zwei Personen zusammen und betreuten jeweils zwei bis drei LOSLAND Kommunen in den Regionen Nord, Süd, Ost und West des Landes. Ihre Hauptaufgabe lag in der methodischen Konzeption und Umsetzung der Veranstaltungen und Sitzungen. Im Einzelnen: Steuerungsgruppensitzungen, Zukunftsrat und Zukunftsforum, sowie die Transferworkshops.

Die Moderatorinnen und Moderatoren haben die Rolle, einen jeweils geeigneten Rahmen für die Sitzungen und Veranstaltungen zu schaffen und die Gruppe durch deren Verlauf zu führen. Dabei bleiben sie inhaltlich unparteiisch und sorgen dafür, dass sich alle Teilnehmenden gleichermaßen einbringen können.

Als Prozessbegleitende arbeiteten die Moderationsteams eng mit dem LOSLAND Projektteam und den Organisatoren auf Seiten der Kommunen zusammen. Sie führten die lokalen Teams von der Planungsphase bis zum Transfer durch den Beteiligungsprozess und brachten ihr Fachwissen ein. Und sie brachten noch etwas mit: Beteiligung als Haltung. Auch die LOSLAND Moderationsteams orientierten sich am LOSLAND Kompass.



## LOSLAND wissenschaftlich betrachtet

**Wer sind die Menschen, die an Bürgerräten teilnehmen? Wie sind Alter, Bildungsabschluss und ökonomische Situation der Beteiligten? Sind sie alteingesessen oder zugezogen? Würden sie nochmal bei einem Bürgerrat mitmachen? Welche Wirkungen haben Bürgerräte auf die Teilnehmenden? Welche auf Politik und Verwaltung?**

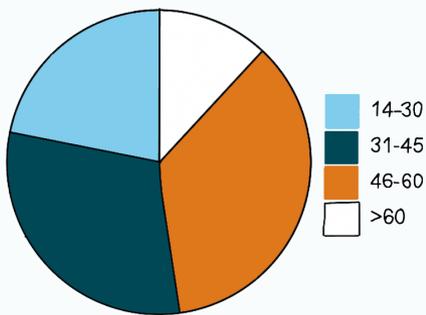
Um diesen und vielen weiteren Fragen auf den Grund zu gehen, hat sich für das LOSLAND Projekt eine Gruppe von Forschenden gebildet. Denn LOSLAND bietet als Modellprojekt für die Erforschung dialogorientierter Bürgerbeteiligung einmalige Voraussetzungen. Diese Begleitforschungsgruppe hat über den gesamten Projektverlauf hinweg Daten gesammelt. Die Aktivitäten zur Datenerhebung umfassten die **Beobachtung** von beinahe allen Sitzungen der Zukunftsräte, wie auch einzelner Zukunftsforen und Transferworkshops in den Kommunen. Weiter wurde eine Reihe von **Interviews** mit Prozessverantwortlichen aus den LOSLAND Kommunen wie Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern sowie zuständigen Verwaltungsmitarbeitenden geführt. Zusätzlich wurden anonyme **Fragebögen** erstellt, mit denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der LOSLAND Zukunftsräte vor und nach ihrer Beratung befragt wurden. In 2023 ist eine weitere Befragung der Teilnehmenden zu den Wirkungen der Beteiligungsprozesse aus ihrer Sicht geplant.

Ein erster Blick in die Daten zeigt, dass die Teilnehmenden der Zukunftsräte, die an der Befragung teilgenommen haben, aus vielen Bereichen der Gesellschaft stammen. In der Vorab-Befragung, die einen Rücklauf von 69 Prozent der Teilnehmenden erreicht hat, wurden biografische Daten erhoben. Nebenstehende Schaubilder zeigen eine erste Auswertung dieser Daten für alle LOSLAND Zukunftsräte. Es ist zu erkennen, dass die Diversität der Teilnehmendenschaft insgesamt hoch war. Die Daten verdeutlichen aber auch, dass die Zufallsauswahl keine repräsentativen Gruppen im statistischen Sinne entstehen lässt. Denn nicht alle Menschen nehmen in gleichem Maß die Einladungen zu den Bürgerräten bzw. Zukunftsräten an. So sind z.B. Menschen mit abgeschlossenem Hochschulstudium deutlich stärker in den Zukunftsräten vertreten gewesen als Menschen mit Haupt- oder Volksschulabschluss. Weiter ist interessant, dass von den 42 Prozent der Teilnehmenden, die den zweiten Fragebogen beantwortet haben, eine große Mehrheit nochmals an einem Bürgerrat teilnehmen würde.

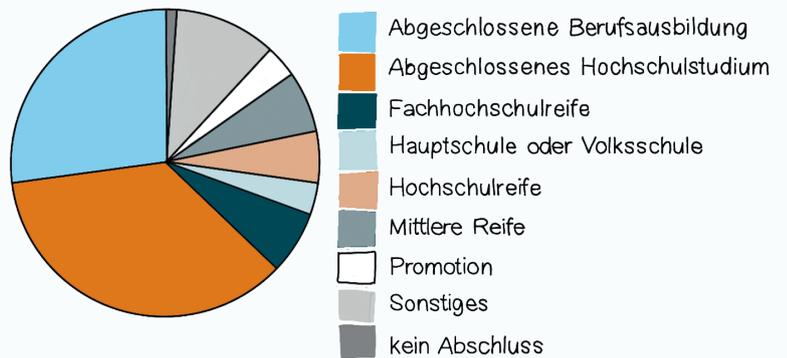
Mit dem Abschluss der LOSLAND Prozesse hat die Datenanalyse, Auswertung und Interpretation mit Blick auf die unterschiedlichen Forschungsvorhaben der Forschenden nun aber erst begonnen. Die geplanten wissenschaftlichen Arbeiten werden in den nächsten Monaten erfolgen und daraus entstehende Veröffentlichungen auf der LOSLAND Projekt-Website zu finden sein.

Gerne verschafft das LOSLAND Team weiteren interessierten Forschenden die Möglichkeit, mit den erhobenen Daten zu arbeiten. Dazu genügt eine Nachricht an: [daniel.oppold@rifs-potsdam.de](mailto:daniel.oppold@rifs-potsdam.de).

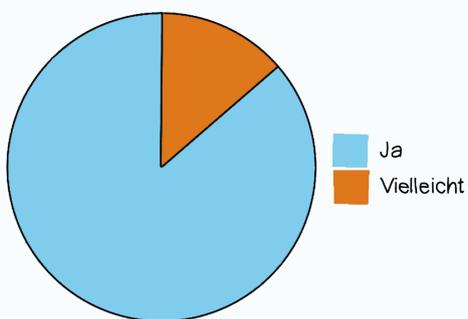
Altersverteilung



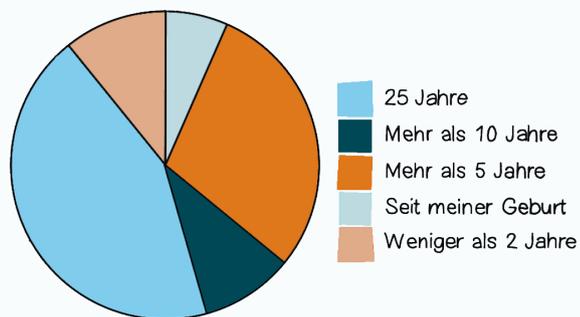
Bildungsabschluss



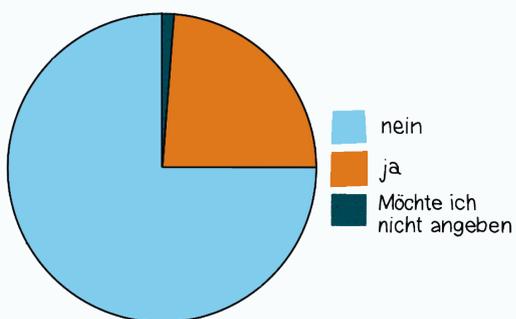
Motivation zur erneuten Teilnahme



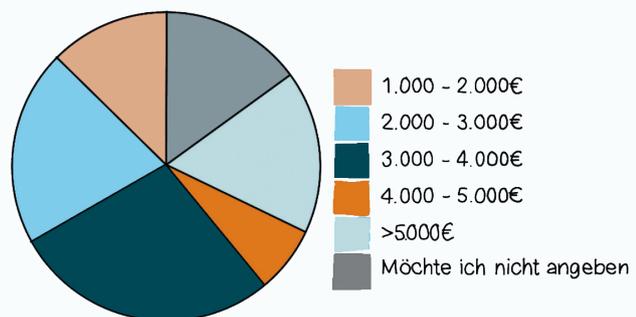
Ortsansässigkeit



Migrationserfahrung



Haushaltseinkommen





# Zukunftsforum

Kurze Zeit nachdem der Zukunftsrat getagt hat, kommen die Teilnehmenden ein weiteres Mal zusammen, um in einem **öffentlichen Zukunftsforum** ihre Ergebnisse der Stadt bzw. Gemeinde vorzustellen. Hierzu eingeladen sind die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister, Mitglieder des Stadt- oder Gemeinderats, Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltung sowie alle interessierten Bürgerinnen und Bürger. Die Veranstaltung schafft Gelegenheit, dass die Empfehlungen des Zukunftsrates diskutiert und mit weiteren Ideen oder Konkretisierungen angereichert werden. Das Zukunftsforum bietet außerdem die Möglichkeit, dass die Bürgermeisterin bzw. der Bürgermeister, die Ratsmitglieder und die Verwaltung mit der interessierten Öffentlichkeit ins direkte Gespräch gehen und sich miteinander zu Themen rund um die Enkeltauglichkeit ihres Ortes austauschen.

## Die Online-Beteiligung im LOSLAND Projekt

Neben den analogen Beteiligungsveranstaltungen (Zukunftsrat und Zukunftsforum) gab es im LOSLAND Projekt auch die Möglichkeit, diese durch Online-Beteiligung zu erweitern. Hierfür hat das LOSLAND Projekt eigens eine Online-Beteiligungs-Plattform auf der Basis der Software CONSUL (mehr Infos im Infokasten) erstellt und diese allen Kommunen angeboten, die noch über keine eigene Plattform verfügten.



Die Entscheidung für oder gegen die Nutzung einer Online-Beteiligung wurde in der Planungsphase durch das Planungsgremium getroffen. Von den LOSLAND Kommunen haben sich Gütersloh, Homberg (Efze), Ludwigsfelde, Rietschen und Varel für eine Online-Beteiligung entschieden. Tatsächlich umgesetzt wurde diese in den Kommunen Gütersloh, Ludwigsfelde und Varel. In Homberg (Efze) und Rietschen wurde im Verlauf des Prozesses doch noch davon abgesehen – in Homberg (Efze), weil die Terminfindung der analogen Beteiligungsveranstaltungen nicht ausreichend Zeit für eine sinnvolle Online-Beteiligung zuließ und in Rietschen, weil bei der Weiterentwicklung und Neuausrichtung des Gesamtvorgehens die Online-Beteiligung nicht mehr passte.

Sämtliche Kommunen, die sich für eine Online-Beteiligung über die LOSLAND Plattform entschieden haben, wurden vorab in der Nutzung von CONSUL geschult. Dabei haben sie gelernt, wie man eine Online-Beteiligung aufsetzt, wie Inhalte eingepflegt werden, wie Online-Beteiligung moderiert wird und wie sie ausgewertet werden kann. Außerdem gab es Hinweise zur Bedeutsamkeit und zu den Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit rund um Online-Beteiligung. Bei der Umsetzung wurden die Kommunen durch das LOSLAND Team begleitet und unterstützt.

Die Kombination der analogen und digitalen Beteiligung erfordert eine gute Abstimmung der beiden Beteiligungsstränge. Was ist der Stellenwert der Beiträge aus der digitalen Beteiligung im Verhältnis zu den Ergebnissen aus der analogen Veranstaltung? Und an welcher Stelle des Prozesses soll die Online-Beteiligung eingesetzt werden? Sollen offene Fragen gestellt und neue Vorschläge gesammelt werden oder sollen die Ergebnisse des Bürgerrats lediglich bewertet oder kommentiert werden?



## Was ist CONSUL?

CONSUL ist eine Open-Source-Plattform für digitale Bürgerbeteiligung, die gemeinsam von Regierungen, Verwaltungen, Universitäten und Bürgerinnen und Bürgern entwickelt wurde. Mit CONSUL können die Bürgerinnen und Bürger die Politik ihres Ortes informiert und auf der Höhe der Zeit mitgestalten. Dabei steht die Software allen Städten und Gemeinden kostenlos zur Verfügung und ist an die jeweiligen Bedürfnisse anpassbar. Aktuell wird CONSUL von Kommunen, auf regionaler und auf nationaler Ebene, von Parteien, NGOs und Bürgerinitiativen genutzt. Bereits 135 Institutionen nutzen die Plattform weltweit, darunter Städte wie Madrid, New York und Buenos Aires. In Deutschland nutzen über 30 Städte und Gemeinden CONSUL.

In den drei LOSLAND Kommunen (Gütersloh, Ludwigsfelde und Varel), die die Online-Beteiligung über CONSUL genutzt haben, wurde diese jeweils zwischen Zukunftsforum und Transferphase verortet, also nach der öffentlichen Vorstellung der Empfehlungen des Zukunftsrates. So wie die Empfehlungen der Zukunftsräte im Rahmen des Zukunftsforums durch die dort Anwesenden kommentiert und angereichert werden konnten, so war dies auch online, also unabhängig von Zeit und Ort, über einen Zeitraum von 14 bis 23 Tagen möglich. Es wurden in den Online-Beteiligungen der drei Kommunen keine neuen Fragen gestellt und auch keine neuen Empfehlungen eingesammelt. Vielmehr ging es darum, die Empfehlungen des Zukunftsrates anzureichern und zu bewerten.

Vergleicht man die Anzahl der Teilnehmenden bei der Online-Beteiligung und der Beiträge (s. Tabelle) mit den Einwohnerzahlen der drei Kommunen, wirkt die Beteiligung auf den ersten Blick eher gering. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Online-Beteiligung insgesamt ein neues Format in der politischen Landschaft und damit auch für die Verwaltungen und Bürgerinnen und Bürger ist. Somit ist die Online-Beteiligung in den drei LOSLAND Kommunen als mutiger neuer Schritt in der Bürgerbeteiligung und als Lernerfahrung für kommende Beteiligungsprojekte wertzuschätzen.

### Zahlen zu der Online-Beteiligung bei LOSLAND

	Gütersloh	Ludwigsfelde	Varel	GESAMT
Zeitpunkt der Online Beteiligung	26.9 – 9.10.2022	01. – 23.10.2022	08. – 25.10.2022	14 – 23 Tage
Anzahl der online gestellten Vorschläge	7	38	4	49
Anzahl der Teilnehmenden*	Mind. 42	Mind. 53	Mind. 22	288
Anzahl der Kommentare	20	90	68	178
Anzahl der abgegebenen Bewertungen	183	1029	71	1283

\*An dieser Stelle ist die Mindestanzahl der Teilnehmenden pro Kommune genannt. Die genaue Anzahl lässt sich aufgrund der Nutzung einer zentralen Plattform für alle drei Kommunen nicht genau nachvollziehen.

# Coesfeld im Aufbruch

## Das Zukunftsforum als Mosaikstein neuer Beteiligungskonzepte

**Reportage** Im Zukunftsforum kommen geloste Bürgerinnen und Bürger mit der interessierten Öffentlichkeit zusammen und stellen ihre Empfehlungen vor. Bevor die Politik über den Umgang mit den Ergebnissen entscheidet, können die Empfehlungen hier öffentlich diskutiert und angereichert werden. In der Stadt Coesfeld sind aus den Empfehlungen und Inspirationen aus dem LOSLAND Prozess neue Anstöße für dauerhafte Bürgerbeteiligung entstanden.

Coesfeld im Münsterland: Hier leben rund 36.000 Menschen. Die Kreisstadt liegt westlich von Münster, unweit der niederländischen Grenze. Nachdem in Coesfeld 2021 der LOSLAND Prozess beginnt, sind es maßgeblich zwei engagierte Frauen, die den Prozess ermöglichen und begleiten. Die eine, Kathrin Rick, ist Sozialpädagogin und Aktivistin. Die andere, Eliza Diekmann, ist Coesfelds Bürgermeisterin. Beide haben Visionen für eine neue Beteiligungskultur und wie dadurch das Zusammenleben in der Stadtgesellschaft verändert werden kann.

### LOSLAND kommt nach Coesfeld

Im November 2021 entscheidet sich der Stadtrat in Coesfeld, einen Zukunftsrat stattfinden zu lassen. Es bildet sich eine Steuerungsgruppe. Man einigt sich auf eine Fragestellung für den Zukunftsrat: „Was bedeutet ein glückliches Zusammenleben in Coesfeld und was brauchen wir dafür?“ Diese Frage fügt sich in Coesfeld in einen Leitbildprozess ein. Während man Leitbilder sonst eher von Unternehmen oder Vereinen kennt, kommen Städteleitbilder aus dem Stadtmarketing und erschließen alle Lebensbereiche einer Stadt. Als 2020 die parteilose Eliza Diekmann zur Bürgermeisterin gewählt wird, lässt sie die Stadtverwaltung in moderierten Prozessen ein Leitbild erarbeiten. Durch den Zukunftsrat hofft sie auf zusätzliche Ideen und Wünsche aus der Bürgerschaft.



In Coesfeld im Münsterland soll Bürgerbeteiligung fortgeführt werden. „Wenn das in ein paar Jahren die ganze Stadt erreicht hat, dann wäre spannend, was kommt dabei raus? Spürt man das?“ sagt Bürgermeisterin Eliza Diekmann.



Eliza Diekmann, Coesfelds Bürgermeisterin, über LOSLAND: „Wir wollen das als Instrument gelernt haben und in der politischen Beratung immer wieder nutzen“.



Mit der „aufsuchenden Beteiligung“ kann man Menschen erreichen, die sich nicht direkt auf eine Einladung zurückmelden. Gerade deren Stimmen sind in der Politik oft unterrepräsentiert.

### Beteiligung in Coesfeld: ein Anliegen der neuen Bürgermeisterin

In der Welt der kommunalen Bürgermeisterinnen und Bürgermeister gehört Eliza Diekmann, Jahrgang 1986, zu den wenigen Frauen im Amt. Die Mutter von zwei Kindern setzt sich in ihrem Vollzeitjob mit besonderem Engagement für neue Formen von Beteiligung und politischer Teilhabe ein. Direkt nach Amtsantritt führt sie einen monatlichen „Stadtdialog“ ein. Dieser soll den Austausch zwischen der Verwaltung und den Bürgerinnen und Bürgern erlauben und Mitgestaltung ermöglichen. Diekmann erklärt, der Wunsch nach Beteiligungsprozessen wäre in Coesfeld auch aus der Verwaltung gekommen: „Das ist nicht selbstverständlich, bei uns war das aber so.“ Was sie sich zu Beginn von dem Bürgerrat mit LOSLAND erhoffte? „Wir wollten das als Instrument lernen und in der politischen Beratung immer wieder nutzen“, sagt sie.

### Aufsuchende Beteiligung

Als LOSLAND startet, verschickt die Stadt 600 Einladungen für den Zukunftsrat an geloste Bürgerinnen und Bürger. Sieben Menschen melden sich zurück, darunter eine Absage. Dass der Zukunftsrat später dennoch mit ausreichend Teilnehmenden stattfindet, ist einer engagierten Frau aus der Coesfelder Bürgerschaft zu verdanken: Kathrin Rick. Die 63-jährige Sozialpädagogin wirkt interessiert, offen und warmherzig. Während der Pandemie nutzt sie Online-Formate, um den menschlichen Kontakt und den Anschluss an politische Diskurse aufrechtzuerhalten. Sie erfährt von „Degrowth“-Ansätzen, von der Donut-Ökonomie und von gelosten Bürgerräten als Teil einer Politik der Zukunft. „Das hat mich so geschubst, dass ich auch losgegangen bin“, erzählt sie. Sie schließt sich einer Gemeinwohl-Ökonomie-Gruppe und „Coesfeld for Future“ an und wendet sich an die Bürgermeisterin, um einen Bürgerrat vorzuschlagen. Da laufen die Gespräche mit LOSLAND bereits. Das LOSLAND Team schlägt vor, dass Kathrin Rick Teil der Steuerungsgruppe wird und bei der Umsetzung des Beteiligungsverfahrens unterstützt.

Als Antwort auf die wenigen Rückmeldungen auf die Einladungen zum Zukunftsrat wird von LOSLAND die Idee der „aufsuchenden Beteiligung“ ins Spiel gebracht. „Ich hab sofort gesagt, ich mach's“, sagt Rick. „Ich stand schon in den Startlöchern.“



Hat sich mit einer Vision von einer neuen demokratischen Kultur an die aufsuchende Beteiligung gemacht: Sozialpädagogin Kathrin Rick.



Zukunftsratmitglied Michael, 53, von Beruf Friedhofsgärtner, diskutierte beim Zukunftsforum über soziale Fragen.

Sie zieht los und klingelt an über 60 Haustüren von gelosten Personen. Sie erklärt, ermutigt, findet heraus, was die Menschen zögern lässt. Sie verspricht eine Dolmetscherin für den Zukunftsrat, versichert, dass es Kinderbetreuung gibt. An was für ein Gefühl sie sich dabei erinnert? „Dass ich Botschafterin für etwas ganz Tolles bin, dass es eigentlich ein Geschenk ist.“ Sie hat Erfolg und gewinnt sieben weitere Teilnehmende für den Zukunftsrat.

### Reden, Zuhören, Raum für Bedenken

Doch nicht nur die gelosten Bürgerinnen und Bürger profitieren von Überzeugungsarbeit und Dialog. Im Coesfelder Stadtrat ist man anfangs skeptisch. Insbesondere die Christdemokraten und -demokratinnen zweifeln an der Durchführbarkeit und Nützlichkeit eines Bürgerrats in Coesfeld. Ein Stadtratsmitglied befürchtet, diese Art Beteiligungsinstrument könnte Tendenzen hin zu einer „Empörungsdemokratie“ verstärken. Im Haupt- und Finanzausschuss wird im Dezember 2021 erregt debattiert, bevor man sich am Ende für LOSLAND entscheidet.

Sich empören, sich lauthals Gehör verschaffen: Dass sie darin für eine Teilnahme am Bürgerrat erprobt sein müssten, dachten auch einige Menschen bei Kathrin Ricks Haustürgesprächen. Viele sind verwundert, als sie von den moderierten Sitzungen erfahren, in denen es um Austausch und Zuhören geht und wo es für jede und jeden feste Redezeiten gibt. „Ein geschützter, schamfreier Raum, in dem Gedanken, Bedenken und Lösungsansätze frei geteilt werden können“, sagt Rick, „das ist die Vision“. Sie denkt weiter: Wenn es solche Räume für Zuhören und Austausch überall in der Politik gäbe, wie diese dann wohl aussehen würde?

### Empfehlungen an die Politik: Jugend, Wohnen, Kommunikation, Barrierefreiheit

Im September 2022 tritt der Coesfelder Zukunftsrat zusammen und formuliert Empfehlungen an die Politik. Eine Empfehlung ist die Entwicklung einer Coesfeld App für eine bessere Kommunikation zwischen Stadt und Bürgerschaft. Zum Thema Wohnen schlagen die Teilnehmenden des Zukunftsrats die Einrichtung einer Tauschbörse vor. Es entsteht die Idee eines „anderen Maklers“, der soziale

Aspekte im Fokus hat. Neue Mehrgenerationen-Konzepte werden formuliert, die auch Treffpunkte und Orte der Begegnung entstehen lassen sollen. Zum Beispiel ein Sprachcafé. Es geht auch um Jugendangebote: Für junge Menschen fehlen in der Stadt öffentlich zugängliche und unkommerzielle Treffpunkte. Dass die Jugendlichen in Coesfeld keine Stimme im Rat haben, soll mit der Einrichtung eines Jugendforums beantwortet werden. Zu guter Letzt zieht sich durch alle Empfehlungen das Thema Barrierefreiheit.

### Das Zukunftsforum

Eine Woche später stellt der Coesfelder Zukunftsrat beim Zukunftsforum seine Ergebnisse der Öffentlichkeit vor. Neben den Teilnehmenden des Zukunftsrats sind Bürgermeisterin Diekmann, mehrere Mitglieder des Stadtrats und viele interessierte Bürgerinnen und Bürger anwesend. Insgesamt kommen rund 70 Menschen, viele bringen ihre Familien mit. Die Empfehlungen des Zukunftsrats werden angeregt diskutiert. Weitere Ideen kommen hinzu. Jedes Thema wird ausführlich durchgearbeitet. Micha, von Beruf Friedhofsgärtner und Teilnehmer des Zukunftsrats, hat seine Freundin mitgebracht und diskutiert mit einem FDP-Politiker über das Thema Wohnen. Ingeborg, Rentnerin, bleibt trotz Müdigkeit lange beim Zukunftsforum. Und dann ist da noch Marco Land, Fachkraft für Arbeitssicherheit und 46 Jahre alt, der alles mitschreibt und die Ideen im Zukunftsforum abtippt. Land war einer derjenigen, die Kathrin Rick durch die aufsuchende Beteiligung zum Mitmachen motiviert hat. „Das war eins der Highlights, da habe ich angeklopft und bin durch eine weit geöffnete Tür gefallen“, erinnert sich Rick und lacht. „Eigentlich wollte er mitmachen, er hatte nur vergessen zu antworten. Das war einer der schönsten Momente! Wie klasse, dass dann jemand so begeistert ist, einsteigt und sich weiter engagiert.“ Laut Kathrin Rick sind die Teilnehmenden des Zukunftsrats voller Stolz hinsichtlich ihrer Ergebnisse. Die Atmosphäre beim Zukunftsforum ist schön, sagt sie, schwungvoll, freundlich und offen. Auch seitens der Stadtratsmitglieder. Ein Mitglied der Steuerungsgruppe aus dem Stadtrat kommentiert: „Wir sind geflasht, dass an einem Wochenende so viel rauskommt. Hervorragende Denkanstöße!“



Zukunftsratsmitglied Marco Land, 46, wurde von Kathrin Rick an der Haustür zum Mitmachen ermutigt und war fortan nicht mehr wegzudenken aus dem Coesfelder Beteiligungsprozess.



Zukunftsratsmitglied Ingeborg, 74 Jahre alt.

### Von der Empfehlung zur politischen Entscheidung: der Transfer

Gemäß des zusammen mit dem LOSLAND Team geplanten Vorgehens folgt im November eine Transfersitzung der Steuerungsgruppe, in der die nächsten Schritte geplant werden und entschieden wird, welche Projekte angestoßen werden. Es wird deutlich, dass der Zukunftsrat auch nach dem abgeschlossenen LOSLAND Prozess weiterarbeiten will. Man verabredet, dass sich Zukunftsrat und Stadtverwaltung nun alle sechs Monate treffen, erzählt die Bürgermeisterin. Sie betont aber, dass der Zukunftsrat sich auch unabhängig von städtischen Strukturen treffe. Die Gruppe aus Engagierten des Zukunftsrats habe einen Stammtisch etabliert, bei dem die Verwaltung nicht dabei sei. Neben den halbjährlichen Treffen gibt es noch eine Zusammenarbeit über Themen-Patenschaften. „Wir haben aus den Themen, die der Zukunftsrat im LOSLAND Prozess bearbeitet hat, jetzt zum Beispiel das Jugendforum als Format bei der Stadt eingeführt“, so Diekmann.

Kathrin Rick ist wichtig, dass die Umsetzung bestimmter Projekte nicht von dem Engagement der Beteiligten im Zukunftsrat abhängig ist. „Ich hatte an den Haustüren versprochen, dass es nur um die Empfehlungen geht und man dann wieder auseinander geht.“ Umso mehr ist sie beeindruckt, wie viel persönliches Engagement doch tatsächlich vorhanden ist. Großartig sei das. Auch einige Stadt-ratsangehörige hätten ihre persönliche Bereitschaft zum Mitmachen signalisiert. „Worüber ich mich freue, ist die Energie bei einigen Teilnehmenden: Ich will da jetzt was tun, ich scheue mich nicht“. Dieses Engagement gehe deutlich auch über den Zukunftsrat hinaus.

### Coesfeld im Aufbruch: wie es weitergeht

Es werden weitere Treffen geplant. Der Stadtdialog, den Eliza Diekmann schon vor LOSLAND ins Leben gerufen hat, wird als Forum genutzt, um die Empfehlungen des Zukunftsrats weiter zu diskutieren, zum Beispiel zu besonderen Wohnformen. Der Aufbruch in Coesfeld macht Schule. Die Stadt ist im Austausch mit Moers, wo ebenfalls Bürgerbeteiligung auf den Weg gebracht werden soll. Moers lässt sich dabei auch von der Stadt Aachen beraten, die einen „ständigen Bürger\*innenrat“ eingerichtet hat, dessen Mitglieder konstant neu gelost werden. Wie hat Coesfeld sich mit LOSLAND verändert? Für Bürgermeisterin Eliza Diekmann scheint LOSLAND erst der Anfang einer neuen demokratischen Kultur in Coesfeld zu sein. Ihre Rolle sieht sie darin, die Bürgerinnen und Bürger in den Beteiligungsformaten zu begleiten, bis diese selbstständig weitermachen können und im politischen Prozess selbstverständlich präsent sind. „Damit diese Flamme nicht erlischt“, sagt sie. Dass der LOSLAND Prozess von Anfang bis Ende professionell begleitet und moderiert wurde, sei ein Riesengeschenk. Denn der Aufwand für eine gute Bürgerbeteiligung sei immens. Aber er habe einen großen Effekt. „Wenn nur eine einzelne Person dann Kontakt zur Verwaltung bekommt und ein Erlebnis hat, selbstwirksam zu sein und Einfluss zu haben, dann ist das ein voller Erfolg und dann war es das wert.“ Solche Erlebnisse würden sich vervielfachen, wenn Bürgerräte ein langfristiges Instrument werden. Diekmann meint: „Wenn das in ein paar Jahren die ganze Stadt erreicht hat, dann wäre spannend, was kommt dabei raus? Spürt man das?“



Öffentliche Präsentation der Ergebnisse: Beim Zukunftsforum kamen rund 70 Menschen, um über die Empfehlungen des Zukunftsrats zu diskutieren.

### Eine demokratische Lebenshaltung

Bei den ausgelosten Bürgerinnen und Bürgern beobachtet auch Kathrin Rick, dass diese Selbstwirksamkeit und Verbindlichkeit für sich entdeckt haben. Sie weiß von mindestens drei Teilnehmenden, die sich weiter einsetzen. „Das ist großartig und wenn Bürgerräte das bewirken, ist das toll“. Marco Land, den sie an der Haustür vom Mitmachen bei LOSLAND überzeugte, ist über Zukunftsrat und -forum hinaus ein Mitstreiter Ricks in ihren Aktivitäten für „Coesfeld for Future“ geworden. Als wir sie nach Geschichten des Gelingens in Coesfeld fragen, betont Rick die Kraft des entschleunigten Austausches und den darin liegenden Reichtum des Perspektivwechsels. Nach Gesprächen über Barrierefreiheit hätte zum Beispiel ein Zukunftsratsmitglied gesagt, er sehe die Stadt mit anderen Augen. Er sei mit dem Fahrrad durch Coesfeld gefahren und habe überall nur noch Bordsteine gesehen. Die Wertschätzung füreinander habe im Zukunftsrat ein Wir-Gefühl und eine Kultur der Achtsamkeit entstehen lassen. „Einige Mitglieder haben mir beschrieben, wie unglaublich bereichernd es ist, miteinander statt gegeneinander zu reden“, sagt sie. Davon ist auch Kathrin Rick überzeugt. Sie macht deswegen eine Fortbildung in der Moderationstechnik Dynamic Facilitation, wie sie auch von den LOSLAND Moderatorinnen und Moderatoren angewendet worden ist. Und kürzlich hat auch die Bürgermeisterin ihren Verwaltungsmitarbeitenden eine Weiterbildung in Dynamic Facilitation angeboten. Kathrin Rick blickt auf diese Methode, diese Art des Umgangs mit einer Vision: „Wenn wir Bürgerinnen und Bürger, Menschen aus der Verwaltung und den Stadtrat in dieser Moderationstechnik ausbilden, wenn wir anderen zeigen können, dass so eine andere Art des Austausches entsteht, dass es Richtung Lösung geht und nicht darum, Gräben zu ziehen, dann hoffe ich, dass es zu einer gestärkten demokratischen Lebenshaltung führt.“ Sie wünscht sich, dass Bürgerbeteiligung in Coesfeld institutionalisiert wird.

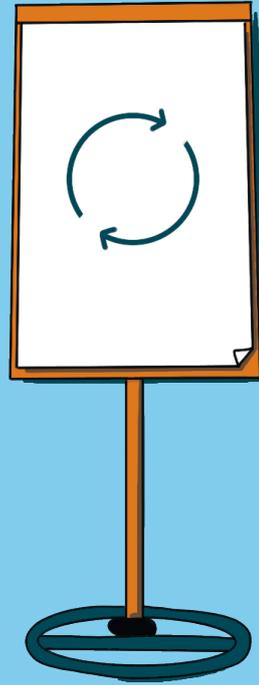


**Ich begeistere mich für solche Beteiligungsprozesse, aber als gestresste Politikerin habe ich keine Zeit für sowas!**

Verständlich! Bürgerbeteiligung ist zwar wichtig, gehört aber zu den freiwilligen kommunalen Aufgaben – und ist eine von vielen.

Begeisterung ist aber schon einmal eine wichtige Voraussetzung für einen kommunalen Bürgerrat, denn nur mit Bereitschaft im Stadtrat und in der Verwaltung kann Beteiligung gelingen. Ein Bürgerrat ist keine One-(Wo)Man-Show und der Bürgermeister/die Bürgermeisterin muss und kann diesen gar nicht alleine stemmen – erst recht nicht ohne zeitliche Kapazitäten.

Was in der Praxis darüber hinaus noch wichtig ist, können Sie in den **Handlungsempfehlungen** aus unseren LOSLAND Kommunen nachlesen.



# Der Transfer

**Wie gelingt es, die Empfehlungen aus dem Zukunftsrat und Zukunftsforum aufzugreifen und ins Tun zu kommen?** Diese Frage steht im Mittelpunkt der Transfer-Workshops. Mitglieder der Steuerungsgruppe und weitere Schlüsselpersonen kommen hierfür zusammen, darunter im Besonderen die Fachbereiche aus der Verwaltung, die thematisch von den Empfehlungen betroffen sind. Auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Zukunftsrates sind zum Workshop eingeladen, um Rückfragen zu den Empfehlungen zu beantworten und die „Botschaften zwischen den Zeilen“ zu vermitteln. Unter Anleitung des Moderationsteams entwickeln sie sinnvolle und konkrete nächste Schritte zu den Empfehlungen. Zusammen wird unter die Lupe genommen, was machbar ist und was nicht und wen es für die Umsetzung braucht. Der Transfer ist eine weitere Gelegenheit für die Verständigung zwischen Politik und Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern. Die Verantwortung für eine enkeltaugliche Zukunft liegt bei allen gemeinsam.

## „Je besser alles geplant ist, desto besser können die Ergebnisse werden.“

**Interview** In der kleinsten LOSLAND Kommune Leupoldsgrün in Oberfranken begann LOSLAND den ersten Beteiligungsprozess. Er hat im Ort zahlreiche Projekte angestoßen, z.B. die Konzeption einer Gemeinde-App, die Begrünung des Dorfes und Öffentlichkeitsarbeit zum Schutz des Quell- und Trinkwassers. Im gemeinsamen Interview berichten Bürgermeisterin Annika Popp und LOSLAND Mitarbeiter Jonas Korn vom Prozess, der Umsetzung im Gemeinderat und dem gemeinsamen Anpacken für ein enkeltaugliches Dorf.

**LOSLAND** *Annika, Du bist eine sehr aktive Bürgermeisterin und hast schon viele Ideen in Leupoldsgrün umgesetzt. Was hat LOSLAND mitgebracht, was deine Arbeit bereichert hat?*

**Annika Popp** *Es war eine ganz andere Herangehensweise als sonst. Seit vielen Jahren versuche ich, Bürger zu beteiligen. Aber sonst macht man Umfragen, Aushänge oder Bürgerversammlungen. Durch LOSLAND sind hier Leute aktiv geworden und geblieben, die mal nicht zu den üblichen Verdächtigen aus den Vereinen, dem Kirchenvorstand und dem Gemeinderat gehören.*

**Ihr wart zusammen in der Begleitgruppe für Leupoldsgrün. Wie lief das an?**

**Annika Popp** *Wir wussten zunächst nicht, was auf uns zukommt. Ein paar in der Steuerungsgruppe hatten eine gewisse Zurückhaltung. Aber das Moderationsteam hat das perfekt gemacht und die Zweifel ausgeräumt. Man sieht, wie so etwas steht und fällt mit dem Fachpersonal in der Begleitung.*

**Jonas Korn** *In Leupoldsgrün hat ja das erste Planungstreffen des ganzen LOSLAND Projekts überhaupt stattgefunden. Wir haben an dem Tag unter anderem einen Spaziergang gemacht und uns dabei darüber ausgetauscht, was Enkeltauglichkeit für uns bedeutet und daraus für den Ort relevante Fragestellungen abgeleitet.*

**Was hat den Beteiligungsprozess in Leupoldsgrün erfolgreich gemacht?**

**Annika Popp** *Erstens die Offenheit: Sowohl der Gemeinderat als auch die Dorfbevölkerung haben sich auf den Prozess eingelassen. Zweitens die gute Arbeit des Moderationsteams, von der wir bis heute profitieren. Die Leute erzählen noch immer strahlend vom Zukunftswochenende! Und drittens, dass die Leute mit anpacken: In einem so kleinen Dorf wie unserem ist jedem klar, dass eine Verwaltung nicht alles allein leisten kann.*

**Wie funktioniert dieses gemeinsame Anpacken?**

**Annika Popp** *Wir haben Themenbereiche festgelegt, an denen wir in Zukunft arbeiten wollen. Für jeden Themenbereich sind einer aus dem Zukunftsrat und einer aus dem Gemeinderat zusammen zuständig. Diese Verbindung wird auch in die Gemeinderatssitzungen hinein getragen. Der Zukunftsrat, der aus zwölf Personen besteht, trifft sich weiter alle drei Monate und ist offen für Neuzugänge.*

**Jonas Korn** Diese Übernahme von Verantwortung braucht natürlich Vorbereitung im Vorhinein. Alle müssen sich im Prozess eingebunden fühlen, um sich mit den Ergebnissen identifizieren zu können. In Leupoldsgrün ist das super aufgegangen.

### Stichwort Vorbereitung, wie wichtig war die Planungsphase für den derzeit stattfindenden Transfer?

**Annika Popp** Je besser alles geplant ist, desto besser können die Ergebnisse werden. Die Zeit für intensive Planungen haben wir im Alltag nur selten und allein deswegen war das toll.

**Jonas Korn** Mit der Planungszeit, die man sich nimmt, schafft man einen Raum zum gemeinsamen Hineinwachsen. Dass sich die Begleitgruppe so viel Zeit für die Vorbereitung genommen hat und der Gemeinderat sich da nun regelmäßig Zeit für den Fortgang der Ergebnisse nimmt, ist eine wichtige Wertschätzung, die es auch braucht.

### Wie ist die Gemeinde an die Umsetzung der Empfehlungen herangegangen?

**Annika Popp** Es wurden die Ziele vorgestellt und wir haben den Zukunftsräten die Verantwortung zurückgespielt: Macht mal, wir unterstützen euch! Gerade werden von unseren Bürgern zum Beispiel ein neues Wandernetz sowie eine Gemeinde-App konzipiert. Anfallende Kosten können über den Gemeinderat abgerechnet werden.

### Was für eine Bedeutung hat Bürgerbeteiligung über die reinen Ergebnisse hinaus?

**Jonas Korn** Bürgerbeteiligung funktioniert als Motor für Engagement, als Integration. Das ist manchmal als Nebeneffekt verschrien, kann aber ein zentrales Element sein! Dieser Moment, wo die Menschen einen Brief mit einer Einladung zum Zukunftsrat bekommen: Da sind und bleiben dann etliche dabei. Es gibt nachhaltig aktivierte Menschen in allen LOSLAND Kommunen.

**Annika Popp** Anderswo sind die Gemeinden zusammengelegt worden und die Kommunen gehen ab 10.000 Einwohnern los. Aber je dezentraler man arbeiten kann, desto besser. Wir Kommunalpolitiker sind ja im Prinzip die Basis und die Keimzelle der Demokratie. Gleichzeitig sind wir die erste Anlaufstelle und wenn das schon vor Ort knirscht, ist das auch schlecht für die Gesamtpolitik. Gerade im ländlichen Raum, wo die Bürger sich oft im Stich gelassen fühlen, sollte man Beteiligungsmodelle einführen, auch um der Politikverdrossenheit etwas entgegenzusetzen. Die Kommunen müssen dabei unterstützt und begleitet werden, um diese zusätzliche Arbeit zu stemmen.



**Annika Popp**

Jahrgang 1987, wurde 2014 zur ersten Bürgermeisterin von Leupoldsgrün in Oberfranken gewählt. Zuvor war sie für die CSU bereits sechs Jahre Mitglied des Gemeinderats und dort als Jugendbeauftragte tätig. Sie ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt mit ihrer Familie in einem Drei-Generationen-Haushalt.

„Es gibt nachhaltig aktivierte Menschen in allen LOSLAND Kommunen.“

# Enkeltaugliche Bürgerräte als Daueraufgabe?

## Welche Herausforderungen es gibt und was unser System braucht

**Das LOSLAND Team hat sich im Verlauf des Projekts immer wieder mit den Kolleginnen und Kollegen vom RIFS Potsdam und von Mehr Demokratie e.V. sowie mit Partnerinnen und Partnern aus dem Feld der Bürgerbeteiligung ausgetauscht, um die eigene Herangehensweise zu reflektieren und durch Wissen und Erfahrung von Anderen zu ergänzen. Florian Wieczorek hat LOSLAND als Teil des Begleitforschungsteams kennengelernt und ist seit November 2022 Mitarbeiter bei Mehr Demokratie e.V. Das LOSLAND Team hat den Kollegen eingeladen, seine Einschätzung zu den Herausforderungen und Chancen von Zukunftsräten und Enkeltauglichkeit zu geben.**

Das LOSLAND Projekt verbindet losbasierte Bürgerbeteiligung mit der Zielsetzung der „Enkeltauglichkeit“. Hinter diesem Ansatz steht einerseits die These, dass das bestehende politische System Ergänzungen braucht, um den Wandel hin zu einer nachhaltigeren Gesellschaft und die dafür notwendigen politischen Entscheidungen zu ermöglichen. Zum Anderen wird angenommen, dass gerade geloste Bürgerversammlungen ein geeignetes Instrument sind, um Gemeinwohl und Weitsichtigkeit im demokratischen System zu stärken. Beide Punkte sind überzeugend. So wissen wir aus Praxis und Politikwissenschaft, warum es in unserem politischen System so schwer ist, wirksame Nachhaltigkeits-Politik zu betreiben: Wahlzyklen, Parteienwettbewerb und die Logik der Interessenvertretung erschweren es, in der Entscheidungsfindung das Gemeinwohl weitsichtig im Blick zu halten. Plakativ gesagt ist es schwer im Sinne der Enkel zu entscheiden, wenn die unmittelbaren und kurzfristigen Interessen der Großeltern und Eltern die nächste Wahl entscheiden.

Das Losprinzip verspricht hier einen Ausweg, denn der Zufall bringt eine bunte Gruppe von Menschen zusammen, die eingeladen sind, sich fernab von Wahlkämpfen und Interessensvertretern einer gemeinsamen Aufgabe anzunehmen. Die ausgelosten Bürgerinnen und Bürger bringen zunächst ihre individuellen Erfahrungen, Sichtweisen und Interessen mit in den Bürgerrat. Im Laufe des Prozesses öffnen sie sich in der Regel für neue Information und Perspektiven, bilden eine Gemeinschaft und machen sich mit viel Engagement an die Lösung der gemeinsamen Herausforderung. Damit führen Losverfahren und Bürgerratsprozess dazu, dass die Teilnehmenden eine Gemeinwohlperspektive entwickeln, aus der sich insbesondere Zukunftsthemen in den Blick nehmen lassen.

Der Ansatz der LOSLAND Zukunftsräte, enkeltaugliche Politik durch Bürgerräte, ist also vielversprechend. Gleichzeitig ist die praktische Umsetzung voller Herausforderungen: Die erste wichtige Herausforderung ist, dass enkeltaugliche Ergebnisse eines Bürgerrats auch einen tatsächlichen politischen Einfluss haben sollten. Wie oben beschrieben geht es schließlich darum, Politik systematisch nachhaltiger zu machen. Dazu müssen Bürgerräte auch mitentscheiden können. Gleichzeitig haben diese bisher formal lediglich eine beratende Funktion, wobei es insbesondere an Beratung an vielen Stellen gar nicht fehlt. Eine Möglichkeit, den



Einfluss von Bürgerräten sicherzustellen besteht darin, sie mit formalen Kompetenzen auszustatten. Gerade auf kommunaler Ebene geht es aber zunächst darum, einen informellen Einfluss von Bürgerräten durch klare Vereinbarungen und eine gezielte Einbindung der Losbürgerinnen und -bürger in die Erarbeitung von Planungen und Beschlüssen sicherzustellen. Dazu ist es hilfreich, Bürgerräte mit konkreten Problemstellungen zu beauftragen und die Arbeit von gelosten Bürgerinnen und Bürgern, Expertinnen und Experten, Politik und Verwaltung in integrierten Verfahren eng miteinander zu verzahnen. In jedem Fall braucht es im Vorfeld klare Verabredungen dazu, wie die Ergebnisse im politischen Entscheidungsprozess berücksichtigt werden.

Die zweite Herausforderung wird deutlich, wenn wir das Prinzip der Einzeltauglichkeit auf das Instrument Bürgerrat selbst anwenden. Genau wie bei LOSLAND finden auch andernorts die meisten Bürgerräte bisher im Rahmen einer Projektlogik statt: Mit einem begrenzten Budget wird über einen begrenzten Zeitraum ein einmaliges Verfahren durchgeführt. Das widerspricht aber dem Anspruch, politische Prozesse dauerhaft enkeltauglich zu gestalten. Dieser Widerspruch löst sich nur dann auf, wenn ein solches Beteiligungsprojekt tatsächlich zu einem transformativen Anstoß vor Ort wird. Das war bei den LOSLAND Prozessen das Ziel: Überparteilich besetzte Steuerungsgruppen, die Zukunftsräte, Präsentationsveranstaltungen und Transferworkshops sowie die überregionalen Reflexionstreffen sollten dazu beitragen, eine politische Kultur der offenen Kommunikation und weitsichtigen Kooperation zu etablieren. Langfristig aber muss es darum gehen, diese politische Kultur zu institutionalisieren, etwa durch die Verstetigung von Bürgerräten. Die Etablierung verstetigter Bürgerräte lässt sich aktuell in Brüssel oder Mailand beobachten. Allerdings brauchen wir hier maßgeschneiderte Lösungen, die zum jeweiligen Gemeinwesen und zu seinen spezifischen Herausforderungen passen und die nicht notwendigerweise immer ein gelostes Bürgergremium beinhalten müssen.

Der dritte Punkt betrifft die Wirkung von Bürgerräten auf die Einzeltauglichkeit der Gesellschaft an sich – das heißt auf den Erhalt von Gemeinschaft und politischem Engagement, gerade in Zeiten großer Veränderungen. Bürgerräte haben

hier ein großes Potential, denn sie bewirken, dass die Teilnehmenden politisch aktiviert werden, fachlich und sozial dazulernen, Verständnis für die Arbeit und Zwänge von Politik und Verwaltung entwickeln und sich als selbstwirksamer Teil einer Gemeinschaft erleben. Diese positiven Effekte wirken aber zunächst nur auf die kleine Gruppe der Beteiligten. Um eine gesamtgesellschaftliche Wirkung zu erzeugen empfiehlt es sich einerseits, mehr Menschen zu beteiligen, also losbasierte Beteiligung auszuweiten, damit sie zur alltäglichen Realität für die Bürgerinnen und Bürger wird. Und andererseits sollte die öffentliche Wirkung von Bürgerräten erhöht werden. Das gelingt zum Beispiel gut, etwa wenn Bürgerräte durch bekannte Politikerinnen und Politiker veranlasst werden oder wenn öffentlichkeitswirksame Themen in Bürgerräten behandelt werden.

Geloste Teilnehmende von Bürgerräten können einen wesentlichen Beitrag für eine enkeltaugliche Politik in ihrer Gemeinschaft leisten. Damit dies tatsächlich gelingt, müssen wir uns trauen, Bürger- und Zukunftsräte mitentscheiden zu lassen. Außerdem gilt es, Zukunftsräte beziehungsweise die politische Kultur, die sie vorleben, zu verstetigen. Denn Enkeltauglichkeit ist einer Daueraufgabe.



## Was bedeutet Enkeltauglichkeit?



Für die Zusammenarbeit zwischen LOSLAND und den Kommunen war der Begriff der Enkeltauglichkeit ein wichtiger Anker, um über Themen und Fragen der **Zukunftsgestaltung** ins Gespräch zu kommen: „**Wie gestalten wir eine enkeltaugliche Zukunft hier bei uns vor Ort?**“ — so lautete die LOSLAND Leitfrage. Die Perspektive der Enkeltauglichkeit ermöglicht es jeder und jedem, die Leitfrage unseres Projektes auf das eigene Leben zu beziehen, weil wir alle Enkel unserer Großeltern sind und/oder selbst Enkel haben (können). Es stellt sich uns also die Frage, wie wir unseren Ort gestalten können, damit auch unsere Enkel hier ein gutes Leben führen können. Daraus folgt wiederum die Frage, wie dieses gute Leben aussieht. Ganz beantworten lässt sich das nicht, weil wir gar nicht wissen, was kommende Generationen unter einem guten Leben verstehen. Doch wir können **jetzt Bedingungen schaffen**, die es ermöglichen, dass auch die Kinder und **Kindeskinder dieser Welt sich ihr gutes Leben selbst gestalten können**. Enkeltauglichkeit kann also bedeuten, dass auch künftige Generationen aus den vollen Möglichkeiten eines funktionierenden Ökosystems und den demokratischen Freiheiten schöpfen können.

# Wie geht es weiter mit den Empfehlungen der LOSLAND Zukunftsräte?

**Der Kern der LOSLAND Prozesse sind die Zukunftsräte und ihre Empfehlungen für eine enkeltaugliche Zukunft, die sie an die Politik übergeben haben. Was hat's gebracht und wie geht es nun weiter mit den Empfehlungen? LOSLAND Projektmitarbeiter Jonas Korn hat bei vier Kommunen nachgefragt. Dabei waren: Varel, Ludwigsfelde, Leupoldsgrün und Homberg (Efze).**

Die Städte und Gemeinden sind sehr bemüht, den Empfehlungen rasch Taten folgen zu lassen. In allen Kommunen gibt es Empfehlungen, die aktuell und mit Priorität bereits umgesetzt werden. So wird etwa in **Ludwigsfelde** die Empfehlung, Mitfahrbänke aufzustellen, aufgegriffen und wohl bald umgesetzt, da diese Maßnahme schon länger im Stadtmarketing geplant war. In **Homberg (Efze)** gab es die Empfehlung, ein Kultur- und Begegnungszentrum einzurichten. Dafür ist noch kein fester Ort gefunden, doch es werden an verschiedenen Orten Kreativ-Workshops angeboten und ein leerstehendes Gebäude dafür als „Machwerk“ zwischengenutzt.

## **Grundstein für die Weiterarbeit: die Transfersitzung**

Für die systematische Sichtung, Aufbereitung und Umsetzung der Empfehlungen braucht es zunächst Zeit und einen geeigneten Rahmen. Zu diesem Zweck wurden die **Empfehlungen** an erster Stelle in sogenannten **Transfersitzungen** von den jeweiligen Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern, Stadt- bzw. Gemeinderatsmitgliedern, Verwaltungsmitarbeitenden und Teilnehmenden der Zukunftsräte **im Hinblick auf die Umsetzungsmöglichkeiten betrachtet**. Damit ist der Grundstein für die Weiterarbeit mit den Empfehlungen in Verwaltung und Stadt- und Gemeinderat gelegt.

## **Wie die Empfehlungen in die Verwaltungen und Ausschüsse gelangen**

Die Verantwortung für die dann folgenden Schritte liegt zumeist bei denen, die die Verantwortung auch schon in der Planungs- und Umsetzungsphase des Beteiligungsprozesses innehatten. Im Fall der drei Städte Homberg (Efze), Ludwigsfelde und Varel liegt sie in der **Verwaltung, jeweils in Absprache mit dem Bürgermeister**. In der Gemeinde Leupoldsgrün wurden für die Weiterbearbeitung **Tandems aus jeweils einem Mitglied des Zukunftsrates und einem Mitglied des Gemeinderates** gebildet, die sich um jeweils ein Thema kümmern. In den Städten sind die Verwaltungswege länger als in einer kleinen Gemeinde wie Leupoldsgrün. So gehen die Empfehlungen dort per Zuständigkeit durch die Bereiche der Verwaltung und die Ausschüsse des Rats. Durch die thematische Vielfalt bei den Empfehlungen können diese nicht alle in ein und demselben Fachbereich bzw. -gremium behandelt werden. Empfehlungen, die beispielsweise die Weiterentwicklung der Innenstadt betreffen, finden ihren Fortgang im Stadtmarketing, der Wirtschafts- oder Tourismusförderung. Die Verantwortlichen aus der Verwaltung bereiten in Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Bereichen Vorlagen für die politischen Gremien bzw. für den gesamten Rat vor.

### Aus Empfehlungen werden Vorhaben

Für eine systematische Einbeziehung der Empfehlungen in die kommunalpolitischen Vorhaben und nicht zuletzt, um eine Rückmeldung zu der Gesamtheit der Empfehlungen an die Zukunftsräte und an die Öffentlichkeit zu geben, werden durch die Verwaltungen Zusammenfassungen erstellt. Die Kommunen haben dazu unterschiedliche Prozedere.

In **Varel** wurde die Zusammenfassung in einer **öffentlichen Sitzung** des Ausschusses für Schulen, Kultur und Sport präsentiert, zu der auch die Teilnehmenden des Bürgerrats und Einwohnerinnen und Einwohner eingeladen waren. In **Ludwigsfelde** erstellte die Verwaltung die Zusammenfassung in Form einer Liste der Empfehlungen mit Ampelsystem, die aufzeigt, dass viele der Themen auch unabhängig von dem LOSLAND Prozess schon auf der Agenda der Stadt stehen. Dabei zeigt grün an, dass die Empfehlung bereits umgesetzt wurde, gelb, dass die Empfehlung aktuell in Bearbeitung ist, rot, dass es für die Umsetzung der Empfehlung keine (ausreichende) kommunale Zuständigkeit gibt und blau, dass das Thema neu ist bzw. es in der Form in der Verwaltung nicht gibt. Eine Besonderheit in Ludwigsfelde ist die Verknüpfung mit den Nachhaltigkeitskriterien der Stadt. So werden die Empfehlungen des Zukunftsrats im **Nachhaltigkeitsausschuss der Stadt** behandelt, von wo aus auch der Zukunftsrat in die Wege geleitet wurde. Im Nachhaltigkeitsausschuss soll ebenfalls besprochen werden, in welcher Form und mit welcher Empfehlung das Thema Bürgerbeteiligung mittels zufällig ausgewählter Bürgerräte im politischen Prozess zu einer Entscheidung gebracht werden soll. In **Leupoldsgrün** gibt es aufgrund der geringen Einwohnerzahl keine breit aufgestellte Verwaltung. Hier wurden die Empfehlungen **zurück an den Zukunftsrat** und an die Einwohnerinnen und Einwohner geschickt, nach dem Motto: „Organisiert Euch und setzt die Empfehlungen selbst um. Wo Ihr Unterstützung durch den Gemeinderat oder Finanzen braucht, da kommt ihr wieder auf uns zu.“

### Vorhaben werden umgesetzt

Auf diese Weise wurden seit Juli 2022 schon einige der Empfehlungen angegangen. **Direkt umgesetzt wurden in Leupoldsgrün ein Blumenprojekt** zu der Kernbotschaft des Zukunftsrats „Das Dorf blüht auf“ und der Um- und Aufbau des **Dorfladens**. Aktuell werden außerdem ein **Wandernetz** und eine **Gemeinde-App** konzipiert. Einmal im Quartal trifft sich der Zukunftsrat, der neben den gelosten nun auch weiteren interessierten Leupoldsgrünerinnen und Leupoldsgrünern offensteht. Außerdem werden bei fast jeder Gemeinderatssitzung die Empfehlungen des Zukunftsrates und deren Fortgang angesprochen.

In sämtlichen Kommunen sind die Verantwortlichen bemüht, den Draht zu den Teilnehmenden des Zukunftsrats aufrechtzuerhalten und sie kontinuierlich über den Fortgang der Empfehlungen zu informieren. So können die Teilnehmenden der Zukunftsräte weiterhin die Wirksamkeit ihrer Beteiligung nachverfolgen, als Ansprechpersonen für die Empfehlungen fungieren und das Wissen rund um den Beteiligungsprozess in ihren Ort weitertragen. Was Jonas Korn mitnimmt: So unterschiedlich wie mit den Ergebnissen umgegangen wird, gibt es in allen Kommunen seit dem LOSLAND Prozess eine vernetztere Gestaltung von enkeltauglichen Zukünften vor Ort.

# Die zauberhafte Welt der Beteiligung

## Wirkungsebenen von Bürgerbeteiligung

Die LOSLAND Zukunftsräte haben Politik und Verwaltung mit ihren konkreten Empfehlungen dazu beraten, wie ihre Kommunen zu enkeltauglicheren Orten werden können. Soweit, so wichtig. Doch Bürgerräte wirken weiter, bewegen etwas, das mehr als nur Empfehlung ist, zum Beispiel:

- › Durch eine Beteiligung an einem Bürgerrat fühlen sich Menschen oft wieder politisch ernst genommen und persönlich gewürdigt.
- › Politik und Verwaltungen lernen neue Wege der Zusammenarbeit kennen und werden mit einem moderierten Verfahren vertraut gemacht, in dem Entscheidungen konsentiert werden.
- › Die Gestaltung der eigenen Lebensumstände und der Zukunft des eigenen Ortes erscheint machbar. Das kann weit über den Bürgerrat hinaus zu aktiver Beteiligung der Bürgerschaft an vielen wichtigen kommunalen Themen führen.

Wir haben Eindrücke zusammengetragen und Stimmen aus den LOSLAND Kommunen, von den Moderationsteams und vom Projektteam eingefangen:

### Selbstwirksamkeit und Aktivierung

**Daniela (Zukunftsrat Ludwigsfelde):** *Ich muss sagen, ich hatte Vorurteile. Mein Mann meinte: Es hört dir sowieso keiner zu. Es hat dann aber sehr viel Spaß gemacht. Ich bin mit einigen Ideen hergekommen, die wir zu Hause hatten und habe gemerkt, dass auch schon andere diese Ideen hatten. Ich hatte das Gefühl: Zumindest wird man mal gehört.*

**Theresia Rothe (Zukunftsrat Rietschen):** *Ich bin seit 2014 hier in Rietschen und habe mich im Zukunftsrat eingebracht, weil ich möchte, dass sich in der Gemeinde etwas verändert und verbessert. Die Ideen, die der Zukunftsrat eingebracht hat, sind vielfältig, das soll aber nicht nur im kleinen Rahmen bleiben, sondern im großen Rahmen weitergehen. Daran möchte ich gerne mitwirken. Die Beteiligungserfahrung hat mich dazu gebracht, wieder mehr im Ehrenamt tätig zu werden – darauf freue ich mich.*

**Marett Klahn (LOSLAND Projektteam):** *Ich habe durch LOSLAND ein Jahr lang intensive Erfahrungen der Zusammenarbeit mit Verwaltungen und Politik sammeln können. In meiner Wahlheimat Leipzig habe ich mich mit der Idee eines Bürgerrats an die Stadtverwaltung gewandt. Mittlerweile bin ich dort als Fachreferentin für Demokratieförderung und politische Teilhabe selbst Mitarbeiterin der Verwaltung.*

### Democratic Skills & Beteiligungskultur

**Sascha Beer (Zukunftsrat Lindau):** *Die Erfahrung war für mich sehr wertvoll, bereichernd und hat mir neue Perspektiven eröffnet. Ich war überrascht, wie schnell wir für wichtige Themen einen Konsens finden konnten, trotz der Diversität der Gruppe. Ich bin sehr zufrieden mit unseren Ergebnissen.*

**Thomas Leppert (Moderationsteam Nord):** Die teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger haben es in beiden Kommunen sehr geschätzt, dass es Raum für unterschiedliche Sichtweisen gab und es einen Dialog darüber gab. So wuchs die Erkenntnis, dass man trotz mitunter unterschiedlicher Positionen doch das gleiche Interesse an einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung hat.

**Robert Pakleppa (Moderationsteam Süd):** Wir konnten beobachten und haben von Stadträt:innen aller Fraktionen gehört, wie wertvoll diese andere Art der Lösungsfindung und Entscheidungsvorbereitung im begleiteten Vor- und Nachprozess mit Bürgermeisterin, Stadtrat und Verwaltungsspitze ist. Diese durften auf diesem Weg persönlich erfahren, wie viel mehr es dabei um gemeinsame Anliegen geht und darum, die Aufgaben gut miteinander zu lösen. Das macht Mut für mehr Dialogkultur im Alltag von Politik und Verwaltung – kommunal, aber auch auf Landes- und Bundesebene.

### Ausprobieren & Dazulernen

**Claudia Alfons (Oberbürgermeisterin Lindau):** Was mir besonders gefallen hat, war eines der Grundprinzipien, die die Zukunftsräte vorgestellt haben – dass wir mutig Dinge ausprobieren sollen, auch wenn wir diese möglicherweise nachbessern oder revidieren müssen.

**Manuela Kohlbacher (Moderationsteam Ost):** In Rietschen konnte in der Gruppe des Zukunftsrats fast keine Person von Anfang bis Ende dabei sein, außer wir als Moderatoren. Wir dachten erst, das geht eigentlich nicht, wie sollen wir da moderieren? Ist das den Menschen nicht so wichtig? Am Ende war es eine total schöne Erfahrung, weil sich zeigte, dass die Teilnehmenden fast ausnahmslos wegen ehrenamtlicher Verpflichtungen früher aus der Veranstaltung gingen. Und: Vereine und Beteiligungskultur als solche haben vor Ort eine große Tradition. Der Prozess hat am Ende auch funktioniert, weil sich die Teilnehmenden gegenseitig reingeholt haben und mit Dazukommenden an Themen gemeinsam weitergearbeitet werden konnte.

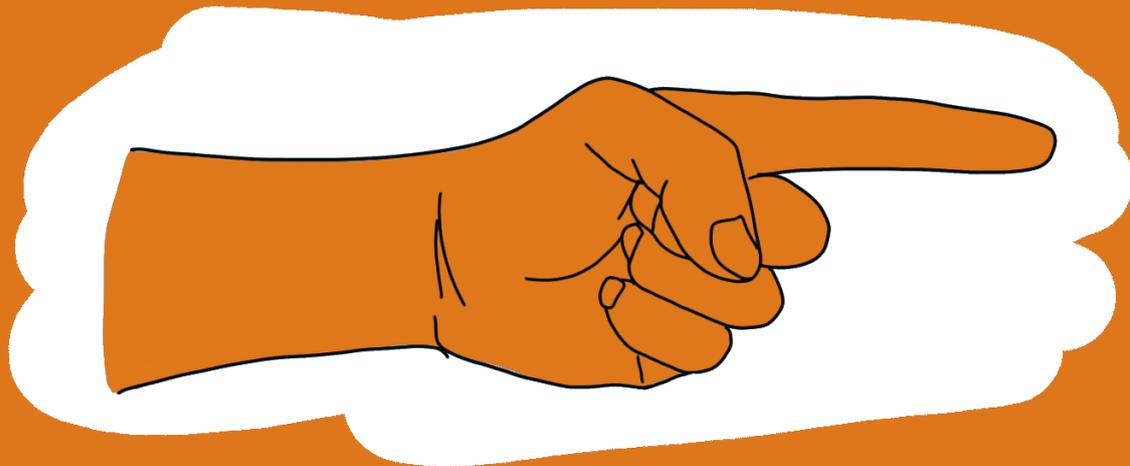
**Daniel Oppold (LOSLAND Projektteam):** Es sind aus der Praxis heraus neue relevante Forschungsfragen für meine Arbeit als Wissenschaftler entstanden. Ich bin definitiv schlauer geworden.

### Inklusion & Empowerment

**Tim Willy Weber (Bürgermeister Ottersberg):** Die Kinder haben die Ergebnisse des Bürgerrats mit der Idee gemeinsamer Treffpunkte und Aktivitäten für Jung und Alt für mich wesentlich angereichert. Wenn wir künftig wieder eine Frage haben, wenden wir die Methode gerne wieder an.

**Marco Land (Zukunftsrat Coesfeld):** Für mich war die Teilhabe an politischen Prozessen bisher nicht so einfach in Coesfeld. Ich habe mich sehr über die Einladung zum Zukunftsrat gefreut und als ich dann noch persönlich an der Haustür eingeladen wurde, dachte ich: Jetzt gibt es kein Zurück mehr, jetzt machst Du mit! Und ich bin total dankbar, dabei gewesen zu sein.

**Rosa Hoppe (LOSLAND Projektteam):** Über Losprozesse findet Inklusion statt. Dieser magische Moment des Losens löst Verwunderung, Freude und dann oft Empowerment aus. Mit Bürgerräten werden zudem die Politikerinnen und Politiker und die Mitarbeitenden der Verwaltung zu einem ganz neuen Nachdenken angeregt darüber, was für ihre Kommune sinnvoll ist.



### Nach LOSLAND ...

„Vorbei! Ein dummes Wort“ – das schrieb Johann Wolfgang von Goethe. Und auch LOSLAND hat als Modellprojekt zwar ein Ende gefunden, doch die angestoßenen politischen Prozesse, menschlichen Verbindungen und Aktivierungen wirken weiter. In den LOSLAND Kommunen wurde und wird eine neue Kooperationskultur gelebt und eine neue Demokratieform erprobt!

Von Beginn an war es dem LOSLAND Team ein Anliegen, dass sich die erarbeiteten Konzepte und Methoden zur Durchführung von Bürgerräten **verselbstständigen** und auch **jenseits des LOSLAND Modellprojekts verwirklichen lassen**.

### ... ist vor dem nächsten Beteiligungsprozess!

Wir möchten alle Interessierten aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft einladen, sich für die Durchführung eines Bürgerrats stark zu machen. Auf den folgenden Seiten haben wir daher die Fülle an Gelerntem aus den LOSLAND Prozessen **zu zentralen Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen für die Beteiligungspraxis** zusammengefasst. Sie finden neben einer übersichtlichen Planungshilfe für die ersten Schritte hier die Empfehlungen des LOSLAND Gipfels sowie Empfehlungen aus Sicht der Prozessbegleitung, die „Potsdamer Erklärung“ der LOSLAND Kommunen vom Dezember 2022, Erkenntnisse eines Bürgermeisters über die Verantwortung der Kommunen in Beteiligungsprozessen und einiges mehr.

# HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- 88** Aus Praxis und Reflexion für Beteiligung lernen:  
Handlungsempfehlungen aus einem Modellprojekt
- 90** Was braucht es, damit dialogorientierte Bürgerbeteiligung  
zu einem hilfreichen Mittel der Kommunalpolitik wird?  
Sechs Hebel aus der LOSLAND Beteiligungspraxis
- 94** „Barrierefrei, niedrighschwellig, aber vor allen Dingen gut“ –  
Interview mit Gerd-Christian Wagner, Bürgermeister der Stadt Varel
- 96** Die LOSLAND Erklärung
- 98** „Engagement geht nur, wenn Bürgerinnen und Bürger ein  
Erfolgserlebnis haben“ – Interview mit Clementine Kraus und  
Matar Cisse, Teilnehmende des Zukunftsrats in Lindau (Bodensee)
- 100** Impulse aus der Prozessbegleitung
- 102** **Tipps und Tricks:** How to Bürgerrat
- 106** Bürgerräte auf einen Blick
- 108** Ausblick: Enkeltaugliche Demokratie im Jahr 2050

# Aus Praxis und Reflexion für Beteiligung lernen

## Handlungsempfehlungen aus einem Modellprojekt

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

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

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

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



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

## 1. Hebel

### Übungs- und Erprobungsräume für Kooperationskultur

#### Unsere Kernbotschaft

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

#### Unsere Empfehlungen

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

## 2. Hebel

### Passende Fragestellungen und transparente Umsetzung von Beteiligungsergebnissen

#### Unsere Kernbotschaft

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

#### Unsere Empfehlungen

Welches Beteiligungsformat ist das Richtige? (Vorabprüfung)

Kriterien für Fragenfindung:

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

Kriterien für die Umsetzung:

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

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

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

### 3. Hebel

## Niederschwelliger Zugang + inklusive Prozessgestaltung

#### Unsere Kernbotschaft

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

#### Unsere Empfehlungen

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

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

#### Darüber hinaus

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

#### 4. Hebel

### Kommunikation für Beteiligungsprozesse

#### Unsere Kernbotschaft

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

#### Unsere Empfehlungen

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

#### 5. Hebel

### Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Durchführung von Beteiligungsprozessen

#### Unsere Kernbotschaft

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

#### Unsere Empfehlungen

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

## 6. Hebel

### Rahmenbedingungen für die Verstetigung von Beteiligungsprozessen

#### Unsere Kernbotschaft

Die Verstetigung von Beteiligungsprozessen braucht starke Rahmenbedingungen und Kontinuität.

#### Unsere Empfehlungen

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

## „Barrierefrei, niedragschwellig, aber vor allen Dingen gut“

**Interview** Gerd-Christian Wagner ist seit 2006 Bürgermeister der Stadt Varel im niedersächsischen Friesland. Im Gespräch erzählt er, wie er den LOSLAND Prozess vor Ort wahrgenommen hat und welche Faktoren es zum Gelingen braucht.

*Herr Wagner, wie haben Sie den Beginn des Prozesses denn erlebt, wenn Sie zurückblicken? Würden Sie etwas anders machen?*

**Gerd-Christian Wagner** Ja doch, eine Sache würde ich anders machen. Ich würde mir sehr viel Zeit nehmen für die Fragestellung: Wo liegt eigentlich das Problem, das Themenfeld, das man bearbeiten möchte? Denn je passgenauer das ist, umso besser kann man die Frage stellen, die den Bürgerrat im Konkreten dann befasst. Und im Nachhinein ist es tatsächlich jetzt so, dass uns das ein bisschen vorgeworfen wird, nach dem Motto: Wurde ein Problem absichtlich ausgeklammert? Eigentlich wollten wir doch über dieses Problem reden. So war es aber nicht. Und das macht das Ganze jetzt im Nachklapp ein bisschen schwieriger, aber auch das kriegen wir hin.

*Nun ist der ganze Prozess der Beteiligung schon im Herbst letzten Jahres gewesen. Wie nehmen Sie denn diesen Zeitrahmen insgesamt wahr, den der Prozess eingenommen hat?*

Gut Ding will Weile haben. Und ich glaube, es ist ganz gut, wenn man sich diese Zeit auch immer wieder nimmt, denn einiges muss sich erst mal setzen. Da darf man auch nicht mit übertriebener Eile an die Dinge herangehen. Man muss wirklich sagen okay, es können auch mal zwei, drei Wochen oder auch mal ein Monat Zeit ins Land gehen, um dann den nächsten Impuls zu setzen. Das muss man aber von vornherein immer kommunizieren, dass solche Prozesse durchaus auch mal ein halbes Jahr oder Jahr dauern. Viele werden ungeduldig, das ist uns auch klar. Aber es ist besser, wenn man sich diese Zeit nimmt, weil ansonsten werden einige nämlich nicht mitgenommen und es entstehen wiederum Fragen, die den ganzen Prozess stören. Immer informieren, wann der nächste Schritt erfolgen wird, ohne ihn vielleicht konkret zu terminieren, aber dann auch klar in der Spur zu bleiben und den Fahrplan insgesamt einhalten. Das ist wichtig.

*Nun wird diese Fahrspur ja, vor allem auch in der Kommunalpolitik, von Rahmenbedingungen eingehegt. Dazu meine Frage: Welche Rahmenbedingungen haben Sie denn für das Vorhaben Bürgerrat als förderlich erlebt, welche als hinderlich?*

Also sehr förderlich war natürlich, dass der Bürgermeister hinter dem ganzen Prozess steht, auch die Verwaltung einer 25.000-Seelen-Gemeinde — die hier in Varel übrigens ganz anders motiviert ist. Ich habe wirklich ein ganz tolles Team dabei, junge Leute, die Spaß daran haben, solche Sachen einfach mal auszuprobieren und experimentell unterwegs sind. Insbesondere diejenigen,



### Gerd-Christian Wagner

steht nicht nur hinter Bürgerbeteiligung in seiner eigenen Stadt. Gemeinsam mit weiteren Beteiligten am LOSLAND Prozess fordert er, dass sich die Rahmenbedingungen für kommunale Bürgerbeteiligung verändern müssen - nachzulesen in der LOSLAND Erklärung auf S. 96f.

*die im Bürgerrat selbst aktiv geworden sind, haben das als sehr wertschätzend wahrgenommen. Als hinderlich habe ich in dem Sinne nichts empfunden.*

*Es gibt natürlich immer wieder Dinge in der Kommunikation derjenigen, die solche Bürgerbeteiligungsformate nicht unbedingt nach vorne schieben, um das mal so zu sagen. Da kommt immer wieder Störfeuer: „Wofür brauchen wir das eigentlich? Wir vom Rat sind doch gewählt...“ etc., diese ganzen Dinge. Aber ich glaube, dass die Gesellschaft diese Formate bevorzugt. Und solche Rufe von vielleicht auch Ewiggestrigen, die wird es immer geben, aber man muss sie ja nicht unbedingt aufnehmen. Man muss nicht jeden Ball spielen, der einem vor die Füße rollt.*

**Wenn Sie jetzt von diesem Standpunkt auf zukünftige Bürgerbeteiligung blicken, die da vielleicht in Varel noch kommen könnte, welche Rahmenbedingungen bräuchte es für eine fortlaufende Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern?**

*Also, es ist ja so: Bürgerbeteiligung als solche ist in den einzelnen Kommunalverfassungen der Bundesrepublik Deutschland sehr unterschiedlich kodifiziert. Von daher glaube ich schon, dass es sinnvoll ist, wenn man dort eine rechtliche Basis dafür schaffen würde – wie auch immer die aussehen mag. Es muss meines Erachtens immer auf Freiwilligkeit beruhen. So etwas gesetzlich zu normieren und ganz konkrete Ansprüche in den Raum zu stellen, das hielte ich für sehr schwierig. Denn es ist zu beachten, dass erst dann, wenn erkennbar aus der Bürgerschaft eine Fragestellung aufkommt, mit der wir uns im Gemeinderat in einem solchen Beteiligungsformat beschäftigen könnten, der Einsatz eines Bürgerrats sinnvoll ist. Es ist, glaube ich, gut, wenn wie zum Beispiel in Niedersachsen auch die Landesregierung sagt, dass diese Formate mehr in den Vordergrund kommen sollen, und dass man auch in Form einer Experimentierklausel Kommunen auffordert, solche Bürgerbeteiligungsformate einfach auszuprobieren, zu leben. Wenn man dort in der Anfangsphase noch mehr Unterstützung bekäme, durch Manpower, durch Beratung, dann könnte das vielfach sehr gute Ergebnisse erzielen.*

**Vielleicht noch ein Satz an Ihre Kolleginnen und Kollegen: Wie können Verantwortliche, die Bürgerräten noch kritisch gegenüber stehen, davon überzeugt werden, sich und ihren Kommunen solche Verfahren zuzutrauen?**

*Ich glaube, es geht einfach nur über Kommunikation, Kommunikation und Kommunikation. Das sind die drei wesentlichen Faktoren – wobei es natürlich nur einer ist (lacht). Aber Kommunikation ist in unterschiedlichster Art und Weise notwendig. Da müssen wir uns schon etwas einfallen lassen, das auch interessant zu machen – ich sag mal: barrierefrei, niedrigschwellig, aber informativ, gehaltvoll und qualitativ vor allen Dingen gut.*

## Die LOSLAND Erklärung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## „Engagement geht nur, wenn Bürgerinnen und Bürger ein Erfolgserlebnis haben“

Was empfehlen Teilnehmende der Zukunftsräte der Politik in Hinblick auf Beteiligung? Wir haben nachgefragt.

Im **Interview**: Clementine Kraus und Matar Cisse aus Lindau (Bodensee).

*Sie wurden ausgelost, am Zukunftsrat in Lindau teilzunehmen.*

*Was dachten Sie beide, als Sie die Einladung im Briefkasten hatten?*

**Matar Cisse** Für mich war es eine Überraschung. Ich hätte nicht gedacht, dafür ausgewählt zu werden. Es war ein schönes Gefühl. Über das Thema Bürgerbeteiligung wusste ich vorher eigentlich noch nichts.

**Clementine Kraus** Ich habe mich darüber gefreut und gedacht: Spannend. Und es hat sich bewahrheitet: Es ist ein absolut spannender Prozess.

*Was sind Ihre Erfahrungen im LOSLAND Zukunftsrat in Lindau?*

**Matar Cisse** Bestimmte Leute haben am Anfang richtig für ihre Themen gekämpft, haben aber am Ende für das Thema von jemand anderem gestimmt. Das war toll zu sehen. Insgesamt war ich sehr überrascht von der schönen Atmosphäre.

**Clementine Kraus** Diese zusammengewürfelte Gruppe hat schnell zielgerichtet und fokussiert gearbeitet. Mit dem Moderationsteam wurde am Anfang vereinbart, dass jeder mit Reden dran kommt, wir niemanden unterbrechen. Und dann ist es überraschenderweise so, dass einem nach dem dritten, vierten Beitrag auffällt: Das wollte ich eigentlich auch noch sagen.

**Matar Cisse** Ich habe über Integration geredet und meine Erfahrungen hier und aus dem Senegal eingebracht. Zum Beispiel zum Thema Wohnen im Alter. Ich bin in Dakar aufgewachsen und dort wohnen die Älteren und die Jüngeren zusammen.

*Wie haben Sie die Zusammensetzung und Zusammenarbeit im Zukunftsrat wahrgenommen?*

**Matar Cisse** Die Idee des Losens war sehr gut. Dadurch waren verschiedene Altersgruppen und Kulturen drin. Alle waren offen, jeder hat versucht mitzuarbeiten, es gab viel Ehrlichkeit.

**Clementine Kraus** Durch den begrenzten Zeitraum des Zukunftsrats ist es auch Menschen mit vielen Verpflichtungen möglich, sich darauf einzulassen. Leider ist es insgesamt schade, dass nicht wirklich ein Querschnitt der Leute zustande kommt, wenn sich auf 1000 Einladungen dann nur 80 oder 90 der gelosten Personen zurückmelden. Da wäre mehr Öffentlichkeitsarbeit wichtig.



### Clementine Kraus

ist gebürtige Lindauerin. Nach ihrem Abitur verließ sie die Stadt und kehrte nach 40 Jahren zurück. Sie ist Rentnerin und engagiert sich als Trainerin in einem Sportverein sowie in der Schüler- und Jugendausbildung.



### Matar Cisse

geboren in Dakar (Senegal), lebt seit 2015 in Lindau. Er hat drei Kinder und arbeitet in Friedrichshafen bei einem Industriekonzern.

#### Was hat sich bei Ihnen durch den Zukunftsrat verändert?

**Clementine Kraus** Auf mein Engagement blickend hat sich eigentlich nichts verändert. Der Wert liegt für die meisten glaube ich in dieser Niedrigschwelligkeit.

**Matar Cisse** Ich habe viel über die Stadt als solche gelernt, zum Beispiel auch über die Kulturangebote. Und ich dachte, oh, das ist Lindau? Ich wohne seit 2015 hier. Im Zentrum auf der Insel bin ich allerdings vorher nur sehr selten gewesen und hatte keine Bindung dazu, auch weil ich für die Arbeit pendele. Der Zukunftsrat hat für mich viel verändert. Ich fühle mich in Lindau jetzt mehr zu Hause.

#### Was ist Ihr Wunsch für den Umgang mit den Empfehlungen und die Beteiligungszukunft in Lindau?

**Matar Cisse** Wir haben hart gearbeitet für die Empfehlungen. Die sollte man nicht in die Schublade tun. Das, was umgesetzt werden kann, soll gemacht werden. Wir Bürger sehen Dinge, die die Politiker nicht immer wahrnehmen können, weil die nicht so nah dran sind.

**Clementine Kraus** Ich sehe Lindau schon auf einem guten Pfad. Das Hauptfazit unserer Kernbotschaften war, dass wir ein Kommunikationsproblem haben zwischen dem Stadtrat und der Stadtbevölkerung, vor allem bei komplexen Entscheidungen. Jetzt versuchen gerade die jüngeren Stadträte die Entscheidungen und Überlegungen den Bürgern näher zu bringen, zum Beispiel, indem sie in die Stadtteile gehen.

#### In Hinblick auf Beteiligung: Wenn Sie eine Empfehlung an höhere Stellen der Politik formulieren könnten, wie würde die lauten?

**Clementine Kraus** Engagement geht nur, wenn Bürgerinnen und Bürger ein Erfolgserlebnis haben. Denn nur wenn die Beteiligung etwas bringt, ist man auch bereit für noch komplexere und zeitaufwendigere Sachen.

**Matar Cisse** Es sollte mehr Zukunftsräte geben!

**Clementine Kraus** Um mehr Zukunftsräte einzuführen, bräuchte es ein Team an Moderatoren, die Prozesse begleiten können, weil das nicht aus der Verwaltung heraus möglich ist. Wenn es auf Bundesebene möglich wäre, dass es begleitende Moderatoren gäbe, die Kommunen anfordern können – das würde der Demokratie guttun.

# Impulse aus der Prozessbegleitung

**Was macht einen guten Beteiligungsprozess aus? Zu dieser Frage reflektierten die regionalen LOSLAND Moderations- und Prozessbegleitungsteams gemeinsam ihre Arbeit mit den 10 LOSLAND Kommunen. Dabei haben sie Kernaspekte und konkrete Empfehlungen für eine gelungene Gestaltung und Begleitung eines Bürgerrats zusammengetragen. Eine Auswahl finden Sie hier:**

## Prozessdesign

- › Den lokalen Kontext beachten: Zurückliegende Beteiligungsprozesse berücksichtigen und existierende Kommunikationsstrukturen zwischen den beteiligten Akteuren kennen, nutzen und ausbauen.
- › Klarheit über Ziel und Zweck schaffen: Zum Ablauf, zu den erforderlichen Ressourcen, zur Einbeziehung der verschiedenen Akteure und zum Umgang mit den Ergebnissen.
- › Flexibel für Anpassungen bleiben: Damit die Mitgestaltenden vor Ort den Prozess als ihren begreifen und um auf Unvorhergesehenes eingehen zu können.

## Ergebnisse, Thema & Fragestellungen

- › Ergebnisqualität festlegen: In der Planungsphase muss klar werden, welche Form die Ergebnisse, die im Bürgerrat entstehen sollen, haben sollten, damit sie anschlussfähig sind.
- › Die Frage bzw. der Gegenstand der Beteiligung muss möglichst klar und verständlich formuliert sein und sich an den Zielen der Auftraggebenden orientieren.

## Prozesssteuerung

- › Steuerungsgruppe breit aufstellen und in die Verantwortung nehmen: Die Steuerungsgruppe sollte das kommunale System abbilden und sowohl hochmotivierte Treiber als auch kritische Akteure umfassen.
- › Ownership der Mitgestaltenden vor Ort für IHREN Prozess fördern.
- › Dialogkultur proaktiv stärken: Verstehen der anderen Perspektive ritualisieren und in Kommunikationsprozesse einbauen.

## Wirkungs- und Aktivierungsebenen

- › Selbstverantwortung fördern: Bürgerinnen und Bürger unterstützen, eigene Ideen, die im Prozess entstehen, selbst ins Rollen zu bringen.
- › Dialog und Lernen für die kommunalen Gremien ermöglichen: Das Prozessdesign mit den Verantwortlichen von Anfang an miteinander und iterativ entwickeln und sicherstellen, dass es den politischen Prozess unterstützt.
- › Den aktuellen Beteiligungsprozess als Lernprozess für den nächsten verstehen.

### Moderationsteam Nord



Svenja Mix



Tom Leppert

### Moderationsteam Süd



Kristina Henry



Robert Pakleppa

### Moderationsteam Ost



Markus Füller



Manuela Kohlbacher

### Moderationsteam West



Ralf Grötter



Tina Meckel

#### Inklusion

- › Zufallsauswahl für zielgruppenorientierte Beteiligung nutzen; aufsuchende Ansprache
- › Teilnehmende ermutigen sich einzubringen: Durch proaktives Angebot von Unterstützungsmöglichkeiten (z.B. Barrierefreiheit) und Nutzung von diversen, nicht nur schriftbasierten Methoden.

#### Moderation

- › Haltung allen Teilnehmenden gegenüber: Wertschätzung als durchgängiges Prinzip, sensibel sein für Machtverhältnisse (die eigene Position miteinbeziehend) und sicherstellen, dass wirklich alle zu Wort kommen.
- › Never host alone: Immer im Team mit anderen professionellen und erfahrenen Facilitatoren arbeiten.
- › Zeitrahmen gut planen und dabei beachten: Die dialogischen Elemente im Ablauf haben Priorität und brauchen Zeit – ebenso wichtig ist ausreichend Zeit für die Formulierung und Diskussion der gemeinsamen Empfehlungen.

#### Eigene Rolle

- › Fokus auf das Schaffen und Halten des Rahmens: Klar unparteiisch bleiben, aber sich auch in die Teilnehmenden hineinendenken und deren Selbstreflexion methodisch fördern.
- › Anerkennung für den Mehrwert des Verfahrens an sich und für die (erwünschten) *Nebenwirkungen* schaffen: „Empowerment“, „Vertrauen“, „Transformation“.

#### Transfer der Ergebnisse

- › Gutes Erwartungsmanagement bei allen Beteiligten vor Beginn der Transferphase: Es genügt, im Transferprozess Klarheit über die nächsten Schritte zu gewinnen.
- › Konkrete Vereinbarungen zum Umgang mit den Ergebnissen treffen, zum Beispiel mit Partnerschaften aus Politik/Verwaltung für einzelne Maßnahmen.
- › Transfer weiterdenken: Andere Formen der Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung etablieren.

#### Rolle von Politik und Verwaltung als Rahmengeber

- › Benötigte Kapazitäten/ Ressourcen realistisch antizipieren und an Kommunen als Auftraggebende kommunizieren, so dass benötigte Prozessbegleitung und die Notwendigkeiten in der Verwaltung realistisch eingeplant werden.
- › Möglichst klaren und verlässlichen Rahmen für die Durchführung von Bürgerräten auf kommunaler Ebene schaffen.

## Tipps & Tricks: How to Bürgerrat

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

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



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

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

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





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

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

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

## Wo starte ich mit der Planung?

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

### Vorbedingung: Woran soll beteiligt werden?

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

### Auswahlverfahren: Wer soll beteiligt werden?

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

### Moderation: Wie soll beteiligt werden?

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



## Im Bürgerratsprozess: Worauf kommt es an?

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

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



## Im Transfer: Wie erzielen die Empfehlungen Wirkung?

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

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



## Häufige Fehler und wie man sie vermeidet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Bürgerräte auf einen Blick

# GUTE GRÜNDE FÜR BÜRGERRÄTE



Teilnehmende  
machen positive  
Demokratie-  
erfahrungen



neue Ideen von  
außerhalb der  
Bubble

Diskussion  
relevanter  
lokaler  
Themen



Planungsphase



Zukunftsrat

## CHECKLISTE FÜR KOMMUNEN

wir haben uns schon  
mit Bürgerbeteiligung  
befasst



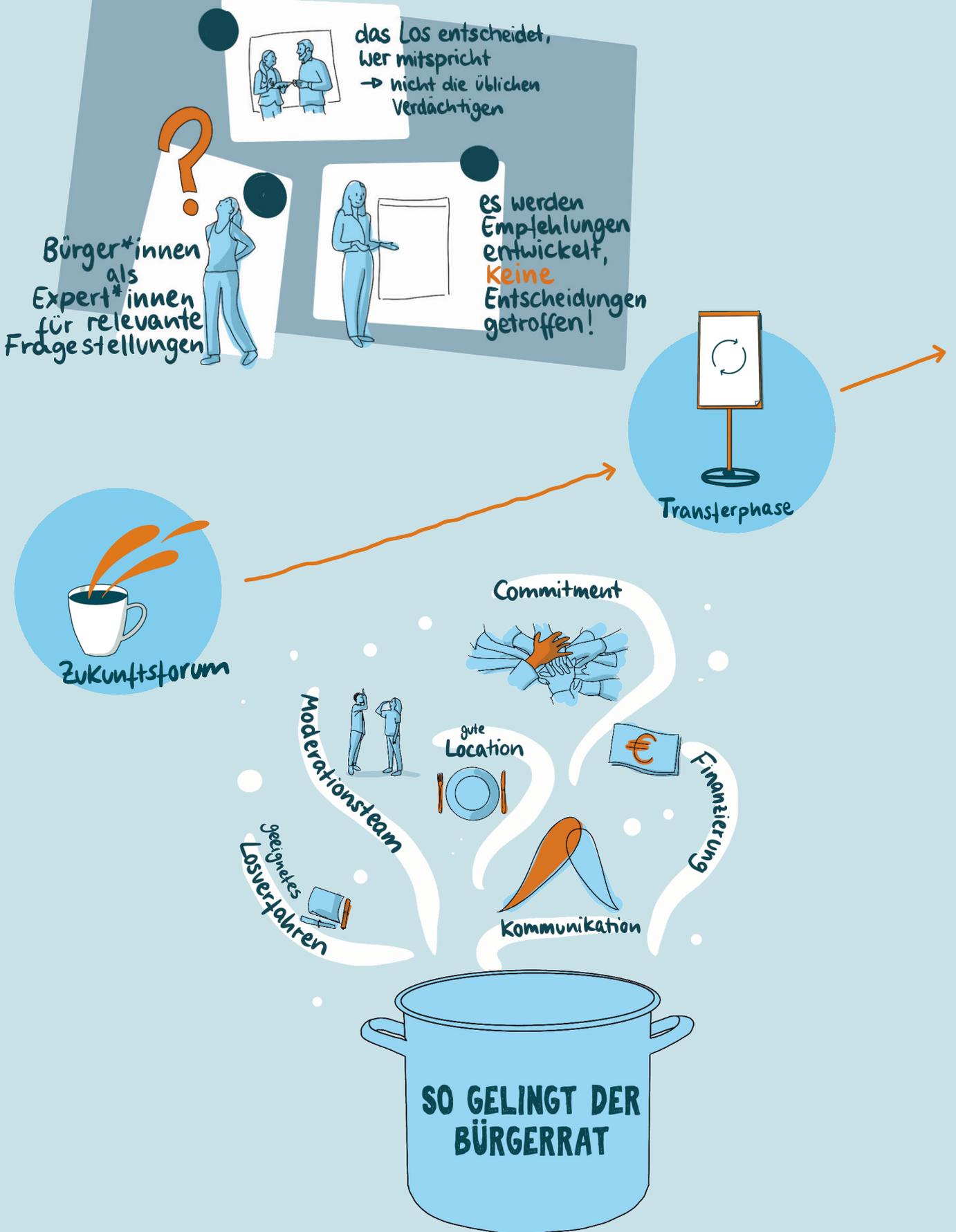
wir wollen das  
wirklich!



wir wollen mit den  
Ergebnissen weiter-  
arbeiten!



# DAS BESONDERE



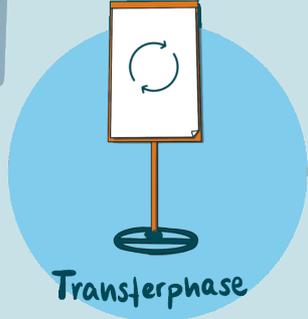
das Los entscheidet,  
wer mitspricht  
→ nicht die üblichen  
Verdächtigen



Bürger\*innen  
als  
Expert\*innen  
für relevante  
Fragestellungen



es werden  
Empfehlungen  
entwickelt,  
**Keine**  
Entscheidungen  
getroffen!



Commitment



gute  
Location



Finanzierung



Kommunikation

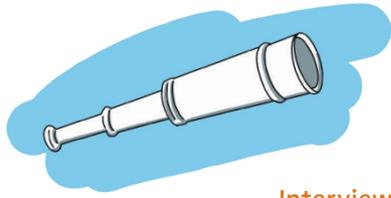
Moderationsteam



geeignetes  
Lösungsverfahren



SO GELINGT DER  
BÜRGERRAT



## Ausblick: Enkeltaugliche Demokratie im Jahr 2050

**Interview** LOSLAND zeigt als Modellprojekt auf, wie ein Weg zu einer enkeltauglichen Demokratie vor Ort aussehen kann. Dahinter steht die Vision für eine gesellschaftliche Transformation. Wie die gelingen könnte, erklären Patrizia Nanz und Roman Huber, beide maßgeblich an der Entstehung von LOSLAND beteiligt.

*Welche gesellschaftliche Vision scheint im LOSLAND Projekt durch und wie kann mit Beteiligungsformaten in Richtung dieser Vision gewirkt werden?*

**Patrizia** Marie von Mallinckrodt und ich haben ein Jahr lang sogenannte Projektschmieden mit verschiedensten Leuten gemacht: Bürgermeister:innen, Abgeordneten aus dem Bundestag und dem Europäischen Parlament, Verwaltungsmitarbeitenden aus verschiedenen Ministerien, Journalist:innen, Akteur:innen aus der Zivilgesellschaft und einer Künstlerin. Wir arbeiteten an der Frage, wie Demokratie im 21. Jahrhundert lebendig und praktisch gelebt werden kann. Es schälte sich heraus, dass wir mit unserem Projekt bei den Kommunen ansetzen wollten, weil man dort nah an der Lebensrealität von Bürger:innen dran ist und darüber hinaus für die gesellschaftliche Transformation den konkretesten Hebel hat. Unsere Vision setzte mit den Zukunftsräten in 10 Kommunen auf Dezentralisierung und Selbstorganisation. Wir wollten mit LOSLAND aber auch zeigen, wie gut gemachte Beteiligungsprozesse in das demokratische Gefüge (Gemeinde-/Stadtrat, Verwaltung) eingebettet werden können (und müssen), damit sie wirksam sind. Am Ende wollten wir diese Prozesse so „ernten“, dass ein Mosaik entsteht und wir sagen können: Schaut mal her, wie Deutschland dastehen könnte, wenn alle Kommunen sich auf den Weg machen würden, auf diese Weise Politik zu machen. Wie eine politische Bewegung. Der Bund könnte gerade zum Thema Transformation viel von den Kommunen lernen — und in dieser lernenden Rolle einen Rahmen schaffen, in dem Selbstorganisation stattfindet und ihre Wirksamkeit entfalten kann. Der Staat verantwortet dann gewissermaßen die Organisation der Selbstorganisation.

**Roman** Die multiplen Krisen, vor denen wir stehen, sind so komplex, dass einzelne Menschen sie nicht mehr alleine lösen. Deswegen brauchen wir mehr Kooperation und mehr kollektive Intelligenz. Denn eine Gruppe kann klüger sein als der klügste Einzelne. Die Frage, die wir gemeinsam untersucht haben, lautet also: Wann werden wir Menschen zusammen „dümmer“, wann schlauer und was heißt das für die Gesellschaft? Zudem wollen wir der zunehmenden Spaltung der Gesellschaft etwas entgegensetzen. Wir drehen das Paradigma „Schuld sind die Anderen“ um. Und beginnen uns auch selbst zu hinterfragen. Spaltung entsteht letztlich nicht da draußen, sondern auch in und durch uns.

*„Schaut mal her, wie Deutschland dastehen könnte, wenn alle Kommunen sich auf den Weg machen würden, auf diese Weise Politik zu machen.“*

*Aus eurer Erfahrung, Beteiligung auf der Bundesebene zu stärken: Wo seht ihr Potenziale und was braucht es, damit uns, den Kommunen, den Ländern und international, die Transformation gelingt?*

**Patrizia** Die Transformation ist so komplex und umfassend, dass wir sie nur alle gemeinsam und in einem Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen stemmen können. Aus meiner Sicht braucht es dafür ein angemessenes Bewusstsein und Selbstverständnis: Bürger:innen und Stakeholder aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft, die sich gemeinwohlorientiert an der Findung guter Ideen beteiligen. Und allen voran: Politik und Verwaltung, deren Selbsttransformation zurzeit am allerwenigsten vorangeht. Es braucht einen „lernenden Staat“, der als Gestalter von kokreativen Prozessen mit Stakeholdern in Regionen und Kommunen, quasi vom Ende her, Politik gestaltet. Die Europäische Kommission hat verstanden, dass es für die Umsetzung des European Green Deal jetzt weniger um das WAS (das wissen wir längst) als um das WIE geht. Und experimentiert daher seit einigen Jahren mit partizipativem Policymaking. Vielleicht können hier in Zukunft Bottom-Up-Prozesse in den Kommunen und Ländern andocken. Meine Hoffnung geht aber auch in Richtung einer Erneuerung von Verwaltung und Politik auf Bundesebene (das WIE transformativen Regierens). Die Gretchenfrage ist: Wer übernimmt die Initiative? Welche Politiker:in oder Partei entdeckt, dass sie Wahlen gewinnen kann, wenn sie sich glaubhaft um die Gestaltungsfähigkeit des Staates kümmert?

*„Wir müssen uns um unseren Zusammenhalt kümmern, er entsteht nicht automatisch. Jeder Mensch will dazugehören und gestalten.“*

**Roman** Wir brauchen neue Kulturkompetenzen, um mit den gegenwärtigen Herausforderungen umgehen zu können. Sonst wird unsere Gesellschaft immer gestresster, weniger belastbar und fragmentierter. Wer sich nicht gehört und nicht in die Gestaltung der Lebensverhältnisse einbezogen fühlt, beginnt zu protestieren, rebellieren oder wendet sich ab. Wir müssen uns um unseren Zusammenhalt kümmern, er entsteht nicht automatisch. Jeder Mensch will dazugehören und gestalten. Und zwar auf allen Ebenen, im privaten und familiären Leben genauso wie im beruflichen oder politischen Leben. Ich glaube, Millionen Menschen wollen sich politisch beteiligen und mithelfen beim Umbau unserer Gesellschaft. Es braucht dafür zweierlei, eine Einladung von Politik und Verwaltung an die Menschen, die beitragen wollen. Und ein gewisses Maß an praktischer Unterstützung in Form von Know-how, Ausbildung, Moderation und Räumen. Stabsstellen für Beteiligung in jedem Bundesland und Demokratiebeauftragte in jeder größeren Stadt könnten dies bereitstellen.



**Patrizia Nanz**

ist Leiterin des „Laboratoriums Beteiligende Verwaltung“ am BASE, dem Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung, dem sie auch als Vizepräsidentin vorsteht. Sie beschäftigt sich seit langem mit der Frage, wie Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten können, um gemeinsam komplexe gesellschaftliche Probleme zu lösen und Wandel zu gestalten. Aus dieser Motivation heraus hat die LOSLAND Initiative ihren Anfang genommen. Patrizia Nanz war bis Januar 2021 wissenschaftliche Direktorin am Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit (RIFS) und Professorin für transformative Nachhaltigkeitswissenschaft an der Universität Potsdam.



**Roman Huber**

ist geschäftsführender Bundesvorstand von Mehr Demokratie. Er ist Co-Initiator und Organisator der ersten beiden deutschlandweiten Bürgerräte Demokratie und Deutschlands Rolle in der Welt. Mehr Demokratie führt aktuell weitere Bürgerräte im Auftrag des Bundestages durch. Der Verein setzt sich seit Jahrzehnten für die Stärkung der direkten Demokratie und der Bürgerbeteiligung auf allen Ebenen ein. Im Gespräch mit Patrizia Nanz und Marie von Mallinckrodt ist der Plan entstanden, die LOSLAND Idee als ein Projekt von Mehr Demokratie in die Tat umzusetzen. Für Roman Huber ist es ein Anliegen, Brücken zwischen Bevölkerung und Politik zu bauen und Menschen für die Mitgestaltung der Demokratie zu aktivieren.

## Enkeltaugliche Demokratie im Jahr 2050 — was seht ihr vor euch?

**Patrizia** In 27 Jahren wird uns die sozial-ökologische Transformation und damit auch die Selbsttransformation vor allem von Staat und Wirtschaft gelungen sein. Die Demokratie als Regierungsform 2050 in der Lage sein, die Interessen zukünftiger Generationen bei allen Entscheidungen im Blick zu haben, und zwar durch vielfältige Formate institutioneller Verankerung im politischen System (z.B. durch eine:n Kommissar:in), vor allem aber weil sie viel weniger durch die Kurzsichtigkeit der Legislaturperioden bestimmt sein wird. Sie wird kontinuierlich durch losbasierte Bürger:innenbeteiligung die Legitimation für politische Entscheidungen einholen. Für die Ausgestaltung und Implementierung von Politik wird (auch mit Hilfe von Technologie) die kollektive Intelligenz der ganzen Bevölkerung genutzt werden. Es gibt dabei eine gut funktionierende Verzahnung zwischen allen Einheiten einer Regierung (horizontale Verzahnung) sowie von Bottom-Up- und Top-Down-Prozessen in permanenten Lernschleifen (vertikale Verzahnung): lokale, regionale, nationale, europäische, globale Ebene. Bürgerschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft beteiligen sich gemeinwohlorientiert an der nachhaltigen Gestaltung unserer Gesellschaft. Da macht dann auch Demokratie als Lebensform allen viel mehr Spaß.

**Roman** Deutschland wird ein Losland sein. Und fast jeder Mensch hat schon mindestens einmal an einem losbasierten oder anderen Beteiligungsprozess teilgenommen. Demokratie ist gelebte Praxis. Es hat sich eine Demokratie der Zuneigung entwickelt. Ich sehe viel fluidere und organischere staatliche Strukturen, so wie heute auch schon in der Wirtschaft, wo teilweise die alten hierarchischen Kontrollstrukturen abgelöst wurden. Ich sehe Vertrauenssysteme und agile und kompetenzbasierte Zusammenarbeit. Zudem sehe ich ein gewachsenes Bewusstsein für gesellschaftliche Innenräume, auch für die kollektiven Schatten unserer Vergangenheit und ganz neue Möglichkeiten damit integrierend umzugehen. Zudem hoffe ich, dass die staatlichen Grenzen aufgeweichter und durchlässiger sein werden und wir Mitgefühl nicht nur für die Menschen in unserem Land, sondern mit der ganzen Menschheit und der Erde entwickelt haben.

## Beiträgerinnen und Beiträger dieser Publikation

**Rosa Hoppe** ist Moderatorin und Prozessbegleiterin. Bei LOSLAND hat sie ihre Kenntnisse und Erfahrungen aus der Beteiligungspraxis und von kokreativem Zusammenwirken eingebracht: in der Beratungsarbeit mit den Kommunen wie auch als Projektleitung in einem Team, das die Augenhöhe liebt. Sie findet, dass von unterschiedlichen Perspektiven viel gelernt werden kann und sieht darin ein Ziel dieser Publikation.

**Jonas Korn** hat Philosophie und Zukunftsforschung studiert. Als Mitarbeiter des LOSLAND Kernteams hat er sich neben der Begleitung von drei Kommunen auch um alles Digitale gekümmert. Bei LOSLAND hat er, wie er gerne sagt, die Zukunftsbrille auf und hat aus dieser Perspektive auch diese Publikation bereichert.

**Daniel Oppold** erforscht als Politik- und Verwaltungswissenschaftler am Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit (RIFS) in Potsdam demokratische Innovationen und kokreative Prozesse, wie z.B. Bürgerräte und andere Beteiligungsformen. Daneben hat er auch praktische Erfahrungen als Prozessbegleiter und Moderator und bringt sein Wissen ins LOSLAND Projekt und in diese Publikation ein.

**Lore Graf** ist freischaffende Autorin und Journalistin und für die Herausgabe dieser Publikation zum LOSLAND Team gestoßen. Nachdem sie sich viele Jahre mit europäischer Grenzpolitik beschäftigt hat, blickt sie bei LOSLAND zurück ins Innere deutscher Dörfer und Städte. Sie hat Soziologie, Pädagogik und Politikwissenschaften studiert.

**Pauline Uhrmeister** hat ihr Interesse und ihre Begeisterung für das Potenzial losbasierter Beteiligung als Instrument zur Vitalisierung der Demokratie durch das Miterleben des Bürgerrats Forschung entdeckt. Als Politikwissenschaftlerin ist sie im Zuge ihrer Abschlussarbeit zu LOSLAND gestoßen und bereichert mit ihrem Wissen die LOSLAND Beteiligungspraxis und die Abschlusspublikation.

**Charlotte Bernstorff** hat in ihrer Arbeit als freie Journalistin ihre Begeisterung für Bürgerräte entdeckt. Bei LOSLAND war Charlotte zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit — für sie die perfekte Ergänzung ihrer Aufgabe als Reporterin, Menschen eine Stimme zu geben und zur politischen Meinungsbildung beizutragen.

**Marett Katalin Klahn** ist seit vielen Jahren in der Demokratiebildung und im Bereich Antidiskriminierung tätig. Ihr Anliegen ist es, Bildungs- und Beteiligungsprozesse möglichst inklusiv zu gestalten – auch bei LOSLAND und in der kommunalen Verwaltung. Marett hat Jonas in seiner Elternzeit im LOSLAND Team vertreten. Inzwischen ist sie Fachreferentin für Demokratieförderung und politische Teilhabe für die Stadt Leipzig.

**Anna Ravizza** hat Umweltwissenschaften und Politikwissenschaft studiert. Durch ihr Interesse an kokreativen Prozessen und deren Potenzial für Transformativität ist sie zur LOSLAND Begleitforschung gestoßen. Im Rahmen ihrer Mitarbeit bei Mehr Demokratie e.V. im Bereich Klima und Demokratie hat Anna für diese Publikation das Interview mit Gerd-Christian Wagner geführt und die Daten der Begleitforschung ausgewertet.

**Florian Wiczorek** ist Politikwissenschaftler und arbeitet an der Weiterentwicklung und Beratung losbasierter Beteiligung für Mehr Demokratie e.V. Im Rahmen von LOSLAND erforscht er den Zusammenhang von deliberativer Beteiligung und Identifikationseffekten („ownership“). Für diese Publikation hat Florian den Text „Enkeltaugliche Bürgerräte als Daueraufgabe?“ verfasst.

**Bernd Altenried** gibt als Grafiker Inhalten ihre stimmige Form. In seinem Studio in Lindau und Berlin lässt er Themen, Gedanken und Visionen sichtbar und spürbar werden – [www.almo.de](http://www.almo.de). Als Therapeut bietet er psychologische Beratung und integrative Gestaltarbeit an – [www.achtsame-beratung.de](http://www.achtsame-beratung.de).

**Svenja Mix** ist Soziologin. Als freiberufliche Moderatorin im Bereich Engagement und Beteiligung war sie als LOSLAND Moderatorin im Einsatz. Da sie in Bildern denkt, hat sie ihre Erfahrungen künstlerisch in diese Publikation mit eingebracht und die Illustrationen beigesteuert. [www.mix-malt.de](http://www.mix-malt.de)

## LOSLAND

### Zukunft vor Ort gestalten

#### Ein deutschlandweites Modellprojekt zu kommunaler Bürgerbeteiligung

Besuchen Sie unsere Website:  
[www.losland.org](http://www.losland.org)

Broschüre zum Herunterladen:  
<https://www.mehr-demokratie.de/projekte/losland>

Herausgegeben durch:  
Mehr Demokratie e.V.  
Tempelhof 3, 74594 Kreßberg  
Tel: 07957-923 90 50  
[info@mehr-demokratie.de](mailto:info@mehr-demokratie.de)

Eintragung im Vereinsregister.  
Registergericht: Amtsgericht Bonn  
Registernummer: VR 5707

Redaktion: Lore Graf, Rosa Hoppe, Pauline Uhrmeister

V.i.S.d.P.: Roman Huber / Mehr Demokratie e.V.  
Gestaltung: Bernd Altenried | [www.almo.de](http://www.almo.de)  
Umschlagabbildung: Alberto Rey | [www.reyalberto.com](http://www.reyalberto.com)  
Illustrationen: Svenja Mix | [www.mix-malt.de](http://www.mix-malt.de)  
Druck: Königsdruck Printmedien und digitale Dienste GmbH,  
Berlin | [www.koenigsdruck.de](http://www.koenigsdruck.de)

Erscheinungsjahr: 2023  
Auflage: 750 Stück  
Gedruckt auf 100% Recyclingpapier

#### Bildnachweis

Daitche, Christian: 101 (4. Zeile, rechts)  
Diederich, Wolfgang / Alamy Stock Photo: 39 (oben links)  
Frey, Christian: 2f, 14f, 17 (1. und 3. oben, 1. und 3. unten),  
39 (unten rechts), 40 (oben rechts), 46, 47 (links), 57 (rechts),  
62f, 74, 78, 80 (links), 81 (rechts), 89 (oben), 90f, 92f, 99 (oben  
und unten), 101 (2. Zeile links und rechts), 104 (links und rechts)  
Füller und Krüger: 101 (3. Zeile, links)  
Gemeinde Rietschen: 40 (unten links)  
Güthenke, Detlef / Stadt Gütersloh: 57 (links)  
Swiekatowski, Christian: 101 (3. Zeile, rechts)  
Könek, Tilman: 101 (1. Zeile, links)  
Kropke, Cordula: 110 (unten)  
LOSLAND: 8f, 36 (unten links), 45, 47 (rechts), 53, 54, 67, 71  
(links und rechts), 72 (links und rechts), 80 (rechts), 81 (links),  
89 (unten), 101 (4. Zeile, links), 103  
Mende, Achim / Lindau Tourismus: 40 (oben links)  
Nanz, Patrizia: 110 (oben)  
Oesterhelweg, Kai Uwe: 12f, 24, 58 (links und rechts), 59, 61, 102  
Pixabay: 52  
Popp, Annika: 75  
Privat: 17 (2. und 4. oben, 2. unten), 21, 50  
Renner, Jan: 67  
Quitsch, Svenja: 101 (1. Zeile, rechts)  
Rick, Kathrin: 70 (rechts)  
Stadt Gütersloh: 39 (Mitte rechts)  
Stadt Homberg (Efze): 39 (unten links), 96f  
Stadt Ludwigsfelde: 40 (Mitte rechts)  
Stadtmarketing Verein Coesfeld & Partner e.V.:  
39 (oben rechts), 69  
Stöver, Martin: 40 (unten rechts)  
Thon, Simon: 70 (links)  
Tietz, Micheal: 95  
Zussy, Jens / Planen mit Phantasie: 10f, 36 (oben), 37



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) Die Bedingungen der Creative Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.



LOSLAND ist ein Kooperationsprojekt von Mehr Demokratie e.V. und dem RIFS Potsdam und wird gefördert durch die Bundeszentrale für politische Bildung.

**LOSLAND und Gendern:** In dieser Publikation wird die binäre Schreibweise („Bürgerinnen und Bürger“) verwendet. Die Redaktion folgt damit den Vorgaben des Projektträgers Mehr Demokratie e.V., welche per Mitgliederbeschluss regeln, dass das geschlechtersensible Gendern mit Doppelpunkt oder Sternchen nicht zu verwenden ist. Die Redaktion ist sich dessen bewusst, dass die hier angewandte Schreibweise Menschen, die sich einem anderen bzw. keinem Geschlecht zuordnen, sprachlich ausschließt.



