



# *Praxisleitfaden Bürgerbeteiligung*

*Die Energiewende gemeinsam gestalten*



## Wozu nützt Ihnen dieser Leitfaden?

***„Demokratie heißt, sich in die eigenen Angelegenheiten einzumischen“  
(Max Frisch)***

### **Wie lässt sich die Energiewende auf lokaler Ebene demokratisch gestalten?**

Dieser Leitfaden ist das Ergebnis des Pilotprojekts „Energiewende und Demokratie“, in dem Impuls mit Hilfe einer Förderung des Umweltbundesamts und des Landes Brandenburg existierende Ansätze der Bürgerbeteiligung erfasst, weiterentwickelt und in den Brandenburger Kommunen Baruth und Kyritz praktisch erprobt hat.

Der Leitfaden stellt Ihnen die Grundprinzipien, Möglichkeiten und Grenzen von Bürgerbeteiligung vor, gibt Orientierung beim Umgang mit unterschiedlichen Situationen und vermittelt praktische Tipps für die verschiedenen Phasen der Umsetzung eines Beteiligungsprozesses.

Der hier vorgestellte Beteiligungsansatz orientiert sich am Leitbild der „kollaborativen Demokratie“. Bürgerbeteiligung wird in diesem Kontext nicht als Akzeptanzbeschaffungsmaßnahme oder Konsultationsmechanismus verstanden, sondern als gemeinsamer Gestaltungsprozess.

Der Leitfaden richtet sich an Planungsbehörden, Politik und Verwaltung auf kommunaler und regionaler Ebene, die vor der Herausforderung stehen, Energieprojekte vor Ort zu realisieren, und die dabei die Bürgerschaft mitnehmen und einbinden wollen. Wer keine Angst vor den Bürgerinnen und Bürgern hat, kann ihre Mitwirkung als wertvolle Ressource nutzen, um die Energiepolitik dynamisch und zum Wohl des lokalen Gemeinwesens zu entwickeln.

Sie können diesen Leitfaden von vorn bis hinten lesen – aber Sie können auch gezielt bei der für Ihre Situation relevanten Stelle einsteigen. Die einzelnen Kapitel sind mit Fragen überschrieben, die Sie zu den Passagen leiten, in denen Sie Ihr Anliegen wiederfinden.



# Was finden Sie wo?

## Teil 1: Was bedeutet Bürgerbeteiligung?

- Welchen Nutzen hat Ihre Kommune durch Bürgerbeteiligung? Seite 7
- Auf welchen Prinzipien basiert Bürgerbeteiligung? Seite 8
- Wie weit kann Bürgerbeteiligung gehen? Seite 10
- Häufige Fragen zu und Kritik an Bürgerbeteiligung Seite 12

## Teil 2: Wie nutzen Sie Bürgerbeteiligung, um ein Energiekonzept für Ihre Kommune zu entwickeln?

- Ihre Kommune fängt gerade erst an, sich mit dem Thema Energie auseinanderzusetzen? Seite 20
- Sie planen die Erstellung eines Energiekonzepts für Ihre Kommune? Seite 21
- Sie haben das Zeug zur Leuchtturm-Kommune für die Energiewende? Seite 23

## Teil 3: Wie nutzen Sie Bürgerbeteiligung im Planungsverfahren zu einem Windpark?

- Werden in Ihrer Kommune gerade Windeignungsgebiete ausgewiesen? Seite 29
- Interessieren sich Windenergieunternehmen für Flächen in Ihrer Kommune? Seite 30
- Melden sich Investoren mit Projektideen bei Ihnen? Seite 32
- Liegen auf Ihrem Schreibtisch bereits Genehmigungsanträge für Windanlagen? Seite 34
- Werden in Ihrer Kommune bereits Windkraftanlagen gebaut? Seite 35

## Teil 4: Wie gestalten Sie einen Beteiligungsprozess von A bis Z?

- Die sechs Phasen eines Beteiligungsprozesses Seite 39
- Welche Voraussetzungen muss eine Kommune für erfolgreiche Bürgerbeteiligung erfüllen? Seite 45
- Welche Voraussetzungen muss die externe Prozessbegleitung erfüllen? Seite 47

# Teil 1 Was bedeutet Bürgerbeteiligung?

***Teil 1***  
***Was bedeutet***  
***Bürgerbeteiligung?***

## Was bedeutet Bürgerbeteiligung?

### **Empfohlene Literatur zum Thema Bürgerbeteiligung und Energiewende**

..... Das Institut für Partizipatives Gestalten hat maßgeblich die Idee der Kollaborativen Demokratie konzipiert sowie innovative Ansätze der Bürgerbeteiligung entwickelt; dieser Leitfaden knüpft in weiten Teilen an die konzeptionelle Arbeit des IPG an ([www.partizipativ-gestalten.de](http://www.partizipativ-gestalten.de)).

..... Das „Handbuch Bürgerbeteiligung“ gibt einen sehr guten Überblick zu den Grundlagen der Bürgerbeteiligung, v. a. zu einschlägigen Verfahren und Methoden (erhältlich bei der Bundeszentrale für politische Bildung)

..... KOMMOMAG – Das Jahresmagazin zu Erneuerbaren Energien in Kommunen widmet seine Ausgabe 2012/13 dem Thema „Bürgerbeteiligung – die Energiewende gestalten“ ([www.kommunal-erneuerbar.de](http://www.kommunal-erneuerbar.de))

..... Der NABU-Kommunikationsratgeber zum Ausbau erneuerbarer Energien gibt viele hilfreiche Tipps für die Kommunikation und Bürgerbeteiligung beim Ausbau Erneuerbarer Energien ([www.nabu.de](http://www.nabu.de))

Bürgerbeteiligung ist populär und in aller Munde. Gleichzeitig ist sie aufwändig, kostet Geld und Kraft. Wer sich aber darauf einlässt, wird feststellen: Von Bürgerbeteiligung profitieren viele. Das konkrete Vorhaben gewinnt an Legitimität, die gemeinsam erarbeiteten Lösungen tragen, die lokale Politik erfährt durch die gelebte Bürgernähe mehr Anerkennung für ihre Arbeit und die Kommune selbst wird durch selbstbewusste und engagierte Bürger\_innen lebendiger.

Maßgeblich für eine erfolgreiche Bürgerbeteiligung ist zum einen, über wie viel Mitwirkungs- und Entscheidungsrechte die Beteiligten verfügen, und zum anderen, welche Verbindlichkeit den Ergebnissen zugesprochen wird. Bürgerbeteiligung gewinnt dann an Relevanz, wenn sie die formalen Planungs- und Entscheidungsprozesse effektiv beeinflusst, wenn mündige Bürger\_innen selbst aktiv die Lösungen für ihre eigenen Angelegenheiten erarbeiten.

- Seite 7: Welchen Nutzen hat Ihre Kommune durch Bürgerbeteiligung?
- Seite 8: Auf welchen Prinzipien basiert Bürgerbeteiligung?
- Seite 10: Wie weit kann Bürgerbeteiligung gehen?
- Seite 12: Häufige Fragen zu und Kritik an Bürgerbeteiligung

## Welchen Nutzen hat Ihre Kommune durch Bürgerbeteiligung?

### **Effiziente und tragfähige Lösungen:**

Wenn Bürger\_innen sich an Planungsverfahren beteiligen, fließen ihre Erfahrungen, ihre Perspektiven, ihre Kreativität und ihr Engagement in den Planungsprozess ein. Ihr Wissen über die Belange des Ortes kann das Vorgehen der Planungsfachleute gewinnbringend ergänzen. Im lebendigen Dialog lassen sich Vor- und Nachteile basierend auf den örtlichen Erfahrungen fundiert abwägen. Wenn alle Betroffenen von Anfang an mit am Tisch sitzen, werden Win-Win-Lösungen möglich, die alle relevanten Anliegen berücksichtigen. Zähe Konflikte können so vermieden werden. Je früher partizipative Verfahren beginnen, umso weniger entstehen spätere Blockaden oder gar Gerichtsprozesse. Langfristig spart das Zeit und Geld.

### **Aktivierte und selbstbewusste Bürgerschaft:**

Wenn Bürger\_innen in partizipativen Prozessen Verantwortung für die Gestaltung ihrer eigenen Lebenswelt übernehmen, erfahren sie sich als aktive Mitglieder eines Gemeinwesens. In dieser Rolle fällt es ihnen leichter, die eigenen Sichtweisen in den Gesamtkontext einzuordnen und auch die Interessen Anderer wahrzunehmen. So fördern Aushandlungsprozesse die kommunikativen und sozialen Kompetenzen der Beteiligten. Solche Erfahrungen motivieren und versetzen Bürger\_innen in die Lage, sich auch in künftige Angelegenheiten der Kommune konstruktiv einzubringen.

### **Mehr Legitimität und aktive Akzeptanz:**

Vorhaben, bei denen Bürger\_innen einen Ausgleich verschiedener Interessen selbst herbeigeführt haben, genießen eine höhere Legitimität und damit eine breitere Akzeptanz. Gemeinsam entwickelte Lösungen werden nicht bloß geduldet oder schweigend hingenommen, sondern von den Beteiligten akzeptiert. Die positive Bewertung hält langfristig an. Beteiligungsverfahren fördern neue, vertrauensvolle Beziehungen und starke Netzwerke zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft. Das kommunale Gemeinwesen wird gestärkt und der lokale Zusammenhalt gefördert. Dies wirkt sich wiederum positiv auf zukünftige gemeinsame Projekte aus.

### **Zukunftsfähige Demokratie:**

Echte Beteiligungsverfahren sind gelebte Demokratie. Unsere Gesellschaft steht – nicht nur bei der Energiewende – vor komplexen Herausforderungen. Diese können dann gemeistert werden, wenn Lösungen gemeinschaftlich erarbeitet werden, die Bürgerschaft aktiviert, qualifiziert und bestärkt wird und wenn partizipative Prozesse zu Entscheidungen mit breiter Legitimation und öffentlicher Unterstützung führen.

## Auf welchen Prinzipien basiert Bürgerbeteiligung?

Die folgenden Prinzipien sind als Leitbild der Partizipation im Sinne einer kollaborativen Demokratie zu verstehen. Nicht in jeder Situation können sie voll verwirklicht werden. Beteiligungsprozesse, die praktisch relevant sein sollen, erfordern eine realistische und pragmatische Herangehensweise. Als ideale Richtschnur bieten die Prinzipien jedoch Orientierung.

### **Ergebnisoffenheit**

Ernst gemeinte Beteiligung ist ergebnisoffen. Ein Beteiligungsprozess, in dem die gewünschten Ergebnisse im Vorhinein feststehen und ein Handlungs- und Entscheidungsspielraum nur vorgetäuscht wird, kann nicht zum Erfolg führen: Die Betroffenen merken, dass sie nicht ernst genommen werden und werden entsprechend reagieren.

### **Begegnung auf gleicher Augenhöhe**

Die formalen Rollen, Funktionen und Hierarchien, in welche die Beteiligten in ihrem Alltag eingebunden sind, spielen im Beteiligungsprozess idealer Weise keine Rolle. Die Teilnehmenden des Prozesses begegnen einander auf gleicher Augenhöhe innerhalb einer Kultur des achtsamen Zuhörens und der gegenseitigen Wertschätzung. Erst die respektvolle Begegnung von Mensch zu Mensch ermöglicht diejenigen kollaborativen Beziehungen, die für erfolgreiches gemeinsames Gestalten erforderlich sind.

### **Transparenter Umgang mit Informationen**

Alle wesentlichen Informationen zu dem bearbeiteten Anliegen und zu Aktivitäten innerhalb des Prozesses sind öffentlich zugänglich und werden für alle Beteiligten sowie auch für externe Beobachter\_innen sorgfältig und nachvollziehbar dokumentiert.

### **Flexibilität im Prozess**

Jede Situation und jeder spezielle Fall sind einzigartig. Deshalb gibt es kein festes Ablaufschema für Beteiligungsprozesse. Jeder Prozess benötigt sein eigenes Verfahrensdesign, das sich in seinem Verlauf der gemeinsamen Arbeit flexibel weiterentwickeln kann. Dafür muss das Geschehen aufmerksam beobachtet und das geplante Vorgehen immer wieder an die tatsächlich eintretenden Erfordernisse angepasst werden.

## **Inklusion**

Jede\_r ist willkommen. Der Beteiligungsprozess ist offen für alle, die sich einbringen wollen. Die Wege und der Stil der Kommunikation sollten so inklusiv gestaltet sein, dass Menschen verschiedener Hintergründe erreicht werden, sich angesprochen und niedrigschwellig zum Mitmachen eingeladen fühlen.

## **Selbstermächtigung**

Jede\_r, der/die für eine Aktivität im Rahmen des Prozesses die Initiative ergreift und Verantwortung übernehmen möchte, wird darin bestärkt und unterstützt – solange die Initiative transparent und für alle anderen Beteiligten zugänglich bleibt.

## **Konflikt als Chance**

Konflikte bieten Chancen für Veränderungen, die sich an den Bedürfnissen der Betroffenen orientieren. Sie ermöglichen, dass sich innovative Ideen und neue Lösungen finden. Um Konflikte konstruktiv zu nutzen, ist es zum einen wichtig, ihnen auf den Grund zu gehen, um ihren Kern freizulegen. Zum anderen sollte der Prozess so moderiert werden, dass ein respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander in der Konfliktbearbeitung möglich wird.

## Wie weit kann Bürgerbeteiligung gehen?

Unterschiedliche Arten der Bürgerbeteiligung werden in der Regel danach unterschieden, in welchem Maße die Bürger\_innen tatsächlich mitgestalten können. Je höher der Grad der Mitwirkung ist, desto eher kann sich der potenzielle Nutzen von Bürgerbeteiligung entfalten. Vereinfachend lassen sich vier Ebenen der Partizipation unterscheiden: Information, Konsultation, Dialog und Gemeinsames Gestalten.

### Information

Bürger\_innen bzw. Betroffene werden über laufende Entscheidungsprozesse, Alternativen, Positionen und Gründe fortlaufend und transparent informiert. Information ist eine notwendige Grundvoraussetzung für gelingende Partizipation auch auf den anderen Ebenen.

... informieren sich, beobachten  
... fragen und suchen nach Information

... informieren die Öffentlichkeit fortlaufend über den Stand der Planungen.

### Konsultation

Geplante Vorhaben (Gesetze, Infrastrukturprojekte o.ä.) werden in einem fortgeschrittenen Planungsstatus der Öffentlichkeit vorgestellt. Stellungnahmen aus der Bürgerschaft werden – nach Ermessen der Beteiligten – in die Überarbeitung der Pläne einbezogen.

... denken und wirken mit  
... äußern ihre Meinung

... holen die Meinung der Betroffenen ein  
... schaffen Raum für Austausch

## Gemeinsames Gestalten

### Dialog

Die Grundzüge von Projekten und Problemlösungen werden zwar von Politik, Verwaltung bzw. Vorhabenträger\_innen und Fachleuten geplant. Es werden jedoch verschiedene Szenarien und Alternativen sowie die jeweiligen Argumente dafür und dagegen im Detail öffentlich und unter aktiver Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger erörtert und abgewogen. Am Ende kann ein Bürger-votum stehen.

... beteiligen sich an Abwägung und Entscheidung über vorgegebene Alternativen

... schaffen Raum für Dialog  
... gewähren Mitentscheidung

Die Bürgerinnen und Bürger selbst gestalten aktiv ihr Lebensumfeld und erarbeiten Lösungen für Probleme, die sie betreffen. Unter Hinzuziehung von Fachleuten arbeiten sie sich vertieft in die Aufgabe, die sich ihnen stellt ein. Gemeinsam gewinnen sie einen informierten Erfahrungshintergrund zu den unterschiedlichen Aspekten des Themas und seines systemischen Kontexts. Schließlich arbeiten sie selbst die Grundzüge der Lösungen aus, deren Umsetzung sie dann i.d.R. auch voll und ganz unterstützen.

... entwickeln eigene Alternativen  
... handeln eigenverantwortlich

... gewähren und fördern Spielräume  
... gewähren Gestaltungsfreiheit

*zunehmende Selbstverantwortung  
des Soveräns*

## Häufige Fragen zu und Kritik an Bürgerbeteiligung

Neben den vielfältigen Chancen birgt Bürgerbeteiligung auch zahlreiche Herausforderungen: Die Erwartungen aller Beteiligten sind hoch, die Interessen und Bedürfnisse häufig divers, so dass es leicht zu Konflikten kommt. Beteiligungsverfahren sind anspruchsvoll. Sie brauchen engagierte Akteur\_innen, Zeit, finanzielle Ressourcen und ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen. Dies führt zu einigen kritischen Fragen:

### **„Formale Verfahren beinhalten doch auch Bürgerbeteiligung. Warum brauchen wir etwas, das darüber hinaus geht?“**

Vertiefte informelle Beteiligungsprozesse sollen nicht die Notwendigkeit und Berechtigung formaler Verfahren in Frage stellen. Die repräsentative Demokratie benötigt diese etablierten Verfahren, um Ergebnisse rechtlich abzusichern. Klassische Bürgerbeteiligung in Planungsverfahren geht jedoch selten über Information und Konsultation hinaus. Bürgerbeteiligung in formalen Verfahren setzt zudem zu Zeitpunkten an, zu denen grundlegende Alternativen kaum noch diskutiert werden können. Frustration und Unverständnis in der Bürgerschaft sind häufige Folgen.

Dialog- und Beteiligungsverfahren, die hingegen frühzeitig auf Mitwirkung setzen, generieren Legitimität, Identifikation, Unterstützung und Innovation. Die Vielfalt der Beteiligungsformate reicht von Bürgerforen und Runden Tischen über moderierte Bürger-Planungswerkstätten bis hin zu Mediations- oder anderen Konfliktlösungsverfahren. Formelle und Informelle Verfahren können sich dabei gut ergänzen.

### **„Wecken wir damit nicht falsche Hoffnungen? Wir bleiben ja an formale, gesetzliche Prozesse gebunden. Da gibt es kaum Handlungsspielraum für Beteiligung“**

Häufig ist in Planungs- und Genehmigungsverfahren auf kommunaler und regionaler Ebene der Entscheidungsspielraum tatsächlich eingeschränkt. So ist z. B. die Energiewende ein bundespolitischer Beschluss, der in seinen Grundfesten nicht zur Disposition steht und regional wie kommunal zu Handlungszwängen führt. Absolut essenziell für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist deshalb, mit den Beteiligten offen und ehrlich umzugehen: Welchen Handlungs- und Entscheidungsspielraum gibt es? Welche Vorentscheidungen wurden schon getroffen? Es ist wichtig, keine falschen Erwartungen zu wecken und Missverständnisse zu vermeiden. Diese Klarheit trägt zur

Glaubwürdigkeit bei und stärkt das Vertrauen. Gleichzeitig gibt es häufig mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum als es auf den ersten Blick erscheint. Somit gilt weiterhin: Je höher der Entscheidungsspielraum, desto mehr Nutzen kann Bürgerbeteiligung bringen. Und je frühzeitiger die Kommune die Initiative für Bürgerbeteiligung ergreift, desto mehr Entscheidungsspielraum besteht.

**„Solche Prozesse sind selbstverständlich erstrebenswert, aber sehr zeit- und kostenaufwendig. Und wer kann schon mit Sicherheit sagen, dass es sich lohnt?“**

Ein entscheidender Punkt: Mit der Abgabe von Gestaltungshoheit teilen Politik und Verwaltung auch zu einem selbstgewählten Teil die Kontrolle über das Ergebnis mit der Bürgerschaft. Bürgerbeteiligung kann ein konkretes Projekt selbstverständlich nicht nur bereichern, sondern auch behindern und in letzter Konsequenz auch scheitern lassen. Gleichzeitig kann eine frühzeitige, in die Tiefe gehende Beteiligung viele Kosten vermeiden und Widerstände verhindern. Haben Politik, Verwaltung und Bürgerschaft etwas Erfahrung mit partizipativen Prozessen gesammelt, sinkt der Aufwand von Mal zu Mal deutlich. Gleichwohl ist bei jedem konkreten Projekt wichtig, dass die zu erwartende positive Wirkung und der Aufwand der Beteiligung für alle Beteiligten in einem akzeptablen Verhältnis stehen.

**„Am Ende eine Win-Win-Lösung zu haben wäre großartig, aber kann man es denn allen recht machen? Zwischen gesellschaftlichen Notwendigkeiten und der persönlichen Betroffenheit Einzelner gibt es doch immer ein Dilemma.“**

Gerade bei gesellschaftlichen Großprojekten liegt häufig der Nutzen bei der Gesamtbevölkerung und einer kleinen ökonomisch profitierenden Gruppe. Die Belastungen trägt eine relativ kleine Gruppe unmittelbar negativ Betroffener. Insbesondere hier ist Beteiligung essenziell, um einen möglichst „gerechten“ Weg zu suchen. Am besten lässt er sich mit den betroffenen Akteuren gemeinsam finden.

Dabei treffen in Beteiligungsprozessen viele Interessen und Positionen aufeinander. Alle Sichtweisen und Meinungen haben ihre Berechtigung und sollten gleichwertig behandelt und respektiert werden. Wichtig ist, die Beteiligten mit ihren Anliegen ernst zu nehmen und Dialoge auf Augenhöhe zu führen.

Je früher Bürgerinnen und Bürger in die Planungen einbezogen werden, je mehr Verantwortung ihnen für den Prozess gegeben wird, desto eher sind sie bereit, ihre eigenen Interessen angesichts eines größeren Kontexts zu relativieren. Von Seiten der Entscheidungs- und Vorhabenträger\_innen ist die Bereitschaft gefragt, auf Interessen und Wünsche der Bürgerschaft einzugehen. Dann kann im gemeinsamen Aushandlungsprozess deutlich werden, wo gesellschaftliche Notwendigkeiten bestehen – und was die legitimen Anliegen der Betroffenen sind. Der Beteiligungsprozess befördert die Bereitschaft, sich mit den anderen Perspektiven ernsthaft auseinanderzusetzen. Erst wenn dies geschieht, werden Win-Win-Lösungen möglich.

**„Am Ende kommen doch immer nur die üblichen Verdächtigen.  
Ein Großteil der Bürger\_innen beteiligt sich ja leider gar nicht“**

Die Teilnahme an einem Beteiligungsprozess erfordert ein hohes Maß an Kommunikationskompetenz. Damit ist die Eintrittsschwelle für Personen, die in öffentlichen Kommunikationsprozessen nicht so „heimisch“ sind, besonders hoch. So ist z.B. die Mittelschicht häufig überrepräsentiert und der Prozess läuft Gefahr, durch Partikularinteressen dominiert zu werden. Deshalb ist es zum einen wichtig, darauf zu achten, die „beteiligungsfremden“ sozialen Gruppen über die richtigen Mittlerpersonen – in diversen Milieus vernetzte Multiplikator\_innen – und Informationskanäle wie Informationsabende, Aushänge und die Lokalpresse zu erreichen. Zum anderen gilt es, die Kommunikationshürden und Einstiegshemmnisse für alle, die am Beteiligungsprozess teilnehmen, abzubauen. Dies erfordert eine zielgruppengerechte Sprache (z.B. schwer verständliche Fachausdrücke vermeiden oder erläutern), Moderationstechniken, die alle einbinden, sowie Verbindlichkeit in der Ansprache aller Beteiligten.

## **„Das klingt ja alles schön und gut, aber auch ganz schön herausfordernd!“**

Bürgerbeteiligung ist eine Chance, die Qualität politischer Prozess und ihrer Ergebnisse zu erhöhen. Dafür ist das kritische, manchmal energische Engagement bestimmter Interessengruppen eine Ressource, die positiv genutzt werden kann, um kreativere und ausgewogenere Lösungen zu ermöglichen. Je mehr es gelingt, die verschiedenen lokalen bzw. regionalen Interessengruppen und individuell Betroffenen einzubinden, je offener der Dialog geführt wird und je mehr Verantwortung die lokalen Akteur\_innen in der Suche nach optimalen Lösungen und der Abwägung von Alternativen übernehmen können, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Bürger\_innen den Prozess als fair wahrnehmen, Interesse an einer aktiven Mitgestaltung haben und sich am Ende mit dem Verfahren sowie den Ergebnissen identifizieren können. Das Ergebnis solcher Prozesse ist in der Regel nicht nur öffentliche Akzeptanz, sondern auch Unterstützung der gemeinsam gestalteten Projekte und die Übernahme von Verantwortung für ihre Umsetzung. Bezüglich der Herausforderungen kann eine externe Prozessbegleitung vieles abmildern und für Sie als Kommune eine große Unterstützung sein.

- Seite 38: Wie gestalten Sie als Kommune einen Bürgerbeteiligungsprozess von A bis Z?

## Teil 2

Wie nutzen Sie Bürger-  
beteiligung, um ein Energie-  
konzept für Ihre Kommune  
zu entwickeln?

## ***Teil 2***

***Wie nutzen Sie Bürgerbeteiligung, um ein Energiekonzept für Ihre Kommune zu entwickeln?***

## Wie nutzen Sie Bürgerbeteiligung, um ein Energiekonzept für Ihre Kommune zu entwickeln?

### Weiterführende Informationen:

- Der Kommunalratgeber der Agentur für Erneuerbare Energien gibt Ihnen nützliche Tipps, zum kommunalen Energiekonzept, zu finanziellen Beteiligungsformen, zur kommunalen Wertschöpfung durch Erneuerbare Energien sowie zu Fördermöglichkeiten ([www.kommunal-erneuerbar.de](http://www.kommunal-erneuerbar.de))
- Das Bundesumweltministerium fördert die Erstellung kommunaler Klimaschutzkonzepte. Dauer der Konzepterstellung ca. 1 Jahr ([www.kommunaler-klimaschutz.de](http://www.kommunaler-klimaschutz.de))
- Manche Bundesländer fördern die Erstellung kommunaler Energiekonzepte mit Mitteln der Europäischen Union, z.B. das RENplus-Programm des Landes Brandenburg
- Weitere städtische Fördermöglichkeiten unter [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

### Warum ein Energiekonzept für Ihre Kommune?

Die Energiewende kommt. Sie ist in vollem Gange. Wer passiv bleibt, wird den Anschluss verlieren und zusehen müssen, wie die eigenen Ressourcen zur Nutzung von Wind, Sonne oder Biomasse von anderen ausgebeutet werden. Kommunen, die aktiv ihre Zukunft gestalten wollen, müssen selbstbewusst das Heft in die Hand nehmen und ihre eigene Energiewende konzipieren. Ein intelligentes Energiekonzept ist der erste Schritt in die Energieautarkie.

Immer mehr Gemeinden produzieren ihren Strom selbst, nutzen Biomasse-Abfälle oder Industrie-Abwärme zum Heizen der Haushalte, betreiben die Strom- und Wärmenetze selbst. Der Lohn solcher Modelle für Kommunen und Bürger\_innen: Steuereinnahmen, Kapitalerträge, Pachteinahmen, Arbeitsplätze, Unabhängigkeit von steigenden Preisen – und schließlich Klimaschutz und eine saubere Umwelt.

An einer kommunal organisierten Energieversorgung sind eine Vielzahl von Akteuren beteiligt: Politik und Verwaltung, Eigenbetriebe der Kommune, private Haushalte, Gewerbe, Agrargenossenschaften... Kluge Energiekonzepte beziehen all diese Akteure ein. Sie müssen daher von allen Betroffenen gemeinsam gestaltet werden.

## Wo stehen Sie und was brauchen Sie?

- Seite 20: Ihre Kommune fängt gerade erst an, sich mit dem Thema Energie auseinanderzusetzen?
- Seite 21: Sie planen die Erstellung eines Energiekonzepts für Ihre Kommune?
- Seite 23: Haben Sie das Zeug zur Leuchtturmkommune für die Energiewende?

Unabhängig davon, an welcher Stelle Sie stehen – umfassende Bürgerbeteiligung wird Ihnen helfen, im nächsten Schritt Unterstützung zu mobilisieren.

### **Weiterführende Informationen:**

→ Das Institut für dezentrale Energietechnologien berät und vernetzt Regionen und Kommunen, die sich zum Ziel setzen, ihre Energie zu 100% aus Erneuerbaren Quellen zu gewinnen. Kommunen und Regionen können sich auf den Titel „100ee-Region“ bewerben ([www.100-ee.de](http://www.100-ee.de))

→ Die Agentur für Erneuerbare Energien zeichnet mit dem Titel „Energie-Kommune“ Vorreiter-Kommunen aus, die die Energiewende von unten besonders erfolgreich umsetzen ([www.kommunal-erneuerbar.de](http://www.kommunal-erneuerbar.de))



## Ihre Kommune fängt gerade erst an, sich mit dem Thema Energie auseinanderzusetzen?

Sie wollen mit geringem Ressourceneinsatz herausfinden, wie Sie das Thema Energie am besten angehen? Laden Sie die Bürgerschaft zu einem Ideen-Workshop ein, um die Möglichkeiten Ihrer Kommune auszuloten.

### ***Einstiegsszenario 1: Ideen-Workshop „Chancen der Energiewende vor Ort“***

Der Ideen-Workshop ist dazu geeignet, die Auseinandersetzung mit der energiepolitischen Zukunft einmal „unter die Leute zu bringen“ und dort wirken zu lassen. Auf diese Weise erhalten Sie einen guten Überblick darüber, welche Pläne Unterstützung finden könnten, in welche Richtung Sie weiterdenken sollten und was die strittigen Themen sind.

### **Wie organisieren Sie einen Ideen-Workshop?**

- Laden Sie die Bürgerschaft frühzeitig und offen ein! Nutzen Sie mehrere Informationskanäle wie Presse, amtliche Bekanntmachungen, Handzettel und Radio.
- Zeigen Sie in der Einladung die Relevanz des Themas Energie für die Privathaushalte sowie die Kommune als Ganze auf!
- Laden Sie wichtige Schlüsselakteur\_innen gezielt ein: Verwaltung, Politik, Stadtwerke, Umweltverbände, Wirtschaft, Bürgerinitiativen, wichtige Multiplikator\_innen...
- Wählen Sie einen gut erreichbaren und angenehmen Ort aus; stellen Sie Getränke zur Verfügung!
- Der Workshop sollte wochentags am Abend stattfinden und nicht länger als drei Stunden dauern.

### **Was sollte bei einem Ideen-Workshop passieren?**

- Der/die Bürgermeister\_in erläutert den Anlass.
- Der größere Kontext der kommunalen Energiepolitik wird erläutert: Energiewende, Regionalentwicklung, Wertschöpfungsmöglichkeiten; gegebenenfalls Anschauungsbeispiele von anderen Kommunen, die als Inspiration dienen können.
- In Kleingruppen erhalten die Anwesenden Raum, ihre Wünsche, Befürchtungen und Zukunftsbilder für die Kommune auszutauschen und zusammenzutragen. Es empfiehlt sich, den Gruppen eine gute Anleitung für ihre Arbeitsweise zu geben, am besten eignen sich Kreativ- und Visualisierungstechniken.
- Die Ergebnisse werden zusammengetragen; erste Elemente eines von der Bürgerschaft getragenen energiepolitischen Leitbildes werden festgehalten.
- Verabreden Sie sich mit interessierten Bürger\_innen für eine mögliche Fortsetzung des Dialogs.

## Sie planen die Erstellung eines Energiekonzepts für Ihre Kommune?

Ihre Kommune hat beschlossen, die Energiewende selbst in die Hand zu nehmen, und Sie wollen sich ein Jahr Zeit nehmen, um erste Szenarien und Strategien zu entwickeln? Erstellen Sie gemeinsam mit Ihrer Bürgerschaft ein Energiekonzept als Ausgangspunkt und gemeinsame Orientierung.

### **Fortgeschrittenes Szenario 2: Kommunales Energiekonzept**

Ein Energiekonzept hat einen technischen und einen kommunikativen Teil. Der technische Teil besteht in der Erhebung der gesamten aktuellen Energieproduktion und des Energieverbrauchs auf dem Gebiet Ihrer Kommune sowie der Analyse von Entwicklungspotenzialen und möglichen Maßnahmen.

Der kommunikative Teil besteht darin, die technischen Daten gemeinsam zu interpretieren, kreativ neue Ideen zu entwickeln, Alternativszenarien auszuarbeiten, Optionen abzuwägen und Vorschläge zu gewichten. Dies sollte als Beteiligungsprozess organisiert sein, denn je mehr Akteur\_innen aus der Kommune sich in diese Arbeit einbringen und sich das Energiekonzept mitzueigen machen, desto besser sind die Voraussetzungen für eine dynamische Umsetzung.

### **Wie organisieren Sie ein bürgernahes Energiekonzept?**

#### **Einladung:**

- Informieren Sie die Öffentlichkeit frühzeitig und über mehrere Kanäle über den beginnenden Beteiligungsprozess zum Energiekonzept.
- Laden Sie alle Interessierten zur Teilnahme ein.
- Laden Sie wichtige Schlüsselakteure – kommunale Eigenbetriebe, Energieversorger, wichtige Gewerbeunternehmen, Agrargenossenschaften, Kommunalpolitik, Bürgerinitiativen – gezielt ein.

#### **Auftakt:**

- Bringen Sie in einer Auftaktveranstaltung möglichst viele Menschen zusammen.
- Erläutern Sie den Bedarf für ein Energiekonzept, den Zeitrahmen der Erstellung sowie die Beteiligungsmöglichkeiten.
- Geben Sie der Bürgerschaft ausreichend Raum, erstmalig ihre Anliegen einzubringen.

### ***Kerngruppe:***

- Bilden Sie eine Kerngruppe von Bürger\_innen und verabreden Sie sich mit dieser zu einem regelmäßigen Arbeitsprozess (z.B. 14-tägige Treffen über mehrere Monate).
- Die Kerngruppe arbeitet sich systematisch in die wichtigsten Themen ein, beschafft Informationen, organisiert Ortstermine, befragt Fachleute – und erarbeitet auf dieser Basis Vorschläge für das Energiekonzept.

### ***Bürgerwerkstatt:***

- Laden Sie am Ende zu einer ganztägigen Planungswerkstatt die Bürgerschaft und alle wichtigen Einzelakteur\_innen erneut ein.
- Auf der Basis der Vorarbeit der Initiativgruppe sowie der technischen Expertise der Fachplanenden werden hier die wesentlichen Grundzüge des Energiekonzepts fertig ausgearbeitet.

- Seite 38: Wie gestalten Sie als Kommune einen Bürgerbeteiligungsprozess von A bis Z?

## Haben Sie das Zeug zur Leuchtturm-Kommune für die Energiewende?

In Ihrer Kommune existieren bereits einige beachtliche Projekte im Bereich der erneuerbaren Energien, und der Kreis der Aktiven, welche die Projekte vorantreiben, wächst? Entwickeln Sie eine ambitionierte Zukunftsvision und werden Sie Modell-Kommune für die Energiewende! Schaffen Sie einen Rahmen, in dem Kommunalverwaltung, Politik, Unternehmen und Bürgerschaft gemeinsam die Zukunft gestalten.

### **Vorreiter-Szenario 3: Energiewende-Kommune mit Modell-Charakter**

In einer Modellkommune der Energiewende ist eine bürgernahe, ökologische und ökonomisch selbst verantwortete Energieversorgung Teil der lokalen Identität und des gemeinsam getragenen Leitbilds für die Zukunft. Man ist stolz auf die selbstverwaltete eigene Energie. Damit dieses Szenario Wirklichkeit wird, müssen Kommunalverwaltung, Bürgerinnen und Bürger sowie lokale Unternehmen (z.B. Agrargenossenschaften, Gewerbetreibende) über längere Zeiträume gemeinsame Anstrengungen unternehmen, die Energieproduktion und -versorgung selbst in die Hand zu nehmen. Wirtschaftlich, politisch und ökologisch zahlt es sich meistens aus.

### **Was sollten Sie im Beteiligungsprozess beachten?**

#### ***Aktive Treiber\_innen unterstützen***

Ambitionierte kommunale Energiekonzepte funktionieren nur, wenn eine Kerngruppe von Promotor\_innen sie aktiv vorantreiben. Dies sind in der Regel Einzelpersonen oder Unternehmen, die – aus wirtschaftlichem Eigennutz oder energiepolitischem Idealismus – ein besonderes Interesse an der Verwirklichung von Energieprojekten haben. Diese Treiber\_innen des Prozesses sollten ihn auch gemeinsam koordinieren, etwa im Rahmen einer Steuerungsgruppe.

#### ***Bürger\_innen mitbestimmen lassen***

Als Bewohner\_innen, die mit Infrastrukturveränderungen leben müssen, als Haushalte, die Energie verbrauchen, sowie als Bürger\_innen, die ein Recht haben, ihr Lebensumfeld aktiv zu gestalten, sind alle Einwohner\_innen Ihrer Kommune von der Energiepolitik betroffen. Ihr Zukunftskonzept hat dann eine Chance, wenn die Bürger\_innen von Anfang an einbezogen werden: in die Analyse der Potenziale, das Abwägen von Vor- und Nachteilen, die Entwicklung von Szenarien, die Auswahl von Optionen sowie in die Umsetzung von Konzepten.

### ***Ökonomische Beteiligung für alle***

Die Energiewende zahlt sich für Ihre Kommune und deren Bewohner\_innen dann aus, wenn diese an den Erträgen beteiligt sind. Zum einen sollte sich die Kommune selbst, lokale Unternehmen, aber auch Bürger\_innen über Genossenschaften oder andere partizipative Gesellschaftsformen an den Investitionen und am Besitz von Energienetzen und neuen Anlagen beteiligen. Dadurch werden die Gewinne breit gestreut und bleiben in der Region. Zum anderen ist es wichtig, dass auch diejenigen, die nicht über Investitionskapital verfügen, aber dennoch von Veränderungen in ihrem Lebensumfeld betroffen sind, einen wirtschaftlichen Nutzen haben: Durch Strompreisvergünstigungen oder Förderfonds für die betroffenen Ortschaften kann ein Teil der Erträge aus Erneuerbaren Energien der Gesamtheit der lokalen Bevölkerung und damit dem Gemeinwohl zugute kommen.

### ***Langfristige Vision entwickeln***

Der Umbau der Energieinfrastruktur findet in langfristigen Zeithorizonten statt. Kraftwerke werden über viele Jahre geplant und gebaut und produzieren über Jahrzehnte Energie. Konzessionen über Leitungsnetze werden in der Regel über 20 Jahre vergeben. Auch Ihr Energiekonzept sollte eine so langfristige Dimension haben. Es muss sich daher mit Fragen des demografischen Wandels, den wirtschaftlichen Perspektiven Ihrer Region und auch mit den Prognosen für künftig rasant ansteigende Energiepreise beschäftigen. Ein Energiekonzept ist eine echte Zukunftsinvestition. Es entwirft ein tragfähiges Bild der Zukunft Ihrer Kommune in den kommenden Jahrzehnten. Aus dieser Zukunftsvision leiten sich dann die Umsetzungsschritte für die nächsten Jahre ab.

### ***Energie als lokale Identität***

Besonders kraftvoll und tragfähig sind kommunale Energiekonzepte dann, wenn es gelingt, die selbstgesteuerte Energiewende zum Leitbild für die gesamte Kommune zu machen. Doch wenn dieses Leitbild und die Konzepte für seine Umsetzung hinter verschlossenen Türen erarbeitet werden, lässt sich dafür erfahrungsgemäß im Nachhinein nur schwierig Unterstützung gewinnen. Um positive Identifikation der Bürgerschaft mit der energiepolitischen Zukunftsvision entstehen zu lassen, sollten die Bürger\_innen mit ihren spezifischen Anliegen von Anfang an eine zentrale Rolle im Prozess spielen.

- Seite 38: Wie gestalten Sie als Kommune einen Bürgerbeteiligungsprozess von A bis Z?

## Teil 3

Wie nutzen Sie Bürger-  
beteiligung im Planungs-  
verfahren zu einem  
Wirdbar?

## ***Teil 3***

***Wie nutzen Sie Bürger-  
beteiligung im Planungs-  
verfahren zu einem  
Windpark?***



## Wie nutzen Sie Bürgerbeteiligung im Planungsverfahren zu einem Windpark?

### Weiterführende Informationen:

- ➔ Auf der Internetseite der Agentur für Erneuerbare Energien finden Sie zahlreiche Hintergrundinformationen zum Thema Windenergie ([www.unendlich-viel-energie.de](http://www.unendlich-viel-energie.de))
- ➔ Der NABU zeigt in der Broschüre „Windenergie & Naturschutz – ein unlösbarer Konflikt?“ das Konfliktpotential von Windkraft und Naturschutz auf und stellt mögliche Lösungsansätze dar ([www.nabu.de](http://www.nabu.de))
- ➔ Die Netzwerkagentur windcomm hat einen Leitfaden zum Thema Bürgerwindpark – Mehr Wertschöpfung für die Region erstellt ([www.windcomm.de](http://www.windcomm.de))
- ➔ Die IÖW-Studie „Kommunale Wertschöpfung durch Erneuerbare Energien“ stellt anschaulich die Wertschöpfung von Windenergieanlagen von Produktion bis Rückbau dar ([www.ioew.de](http://www.ioew.de))

Erneuerbare Energien funktionieren im Wesentlichen dezentral. Jede Kommune kommt potenziell für den Bau von Windparks, Biogasanlagen, Photovoltaikanlagen usw. in Frage. Kommunen finden sich daher regelmäßig mit konkreten Planungs- und Bauvorhaben Dritter konfrontiert. Hier stehen Sie als Entscheidungsträger vor der Herausforderung, auf Anträge und Vorhaben reagieren zu müssen und dabei mit unterschiedlichen Interessen und möglichen Konflikten möglichst konstruktiv umzugehen. Im Folgenden erhalten Sie Anregungen, wie Sie durch Maßnahmen der Bürgerbeteiligung jede Stufe des Verfahrens tragfähiger und zukunftssicherer gestalten können. Als Beispiel, um den Beteiligungsprozess zu veranschaulichen, wurde hier die Windenergie ausgewählt. Für andere Energieformen müssten die Beteiligungsformate den vorhabenspezifischen Planungsschritten angepasst werden.

### In welchem Szenario finden Sie sich momentan wieder?

- Seite 29: Werden in Ihrer Kommune gerade Wind-eignungsgebiete ausgewiesen?
- Seite 30: Interessieren sich Windenergieunternehmen für Flächen in Ihrer Kommune?
- Seite 32: Melden sich Investoren mit Projektideen bei Ihnen?
- Seite 34: Liegen auf Ihrem Schreibtisch bereits Genehmigungsanträge für Windanlagen?
- Seite 35: Werden in Ihrer Kommune bereits Windanlagen gebaut?



## Werden in Ihrer Kommune derzeit Windeignungsgebiete ausgewiesen?

Wesentliche Vorentscheidungen über die Entstehung neuer Windparks oder deren Ausbau werden in Brandenburg auf der Ebene der Regionalplanung im Rahmen der Ausweisung von Windeignungsgebieten getroffen. Die Kommunen sind verpflichtet, ihre Flächennutzungs- und Bebauungspläne den Vorgaben der Regionalplanung anzupassen. Zwar sehen auch die Verfahren der Regionalplanung formale Beteiligungsmöglichkeiten vor. Die Öffentlichkeit wird jedoch meist erst einbezogen, wenn ein Planentwurf bereits erstellt ist. Die Mitsprache beschränkt sich auf die Möglichkeit, schriftliche Einwendungen zu verfassen und am Erörterungstermin teilzunehmen.

### Wie können Sie Bürgerbeteiligung in der Regionalplanung stärken und unterstützen?

#### ***Halten Sie Ihre Bürger\_innen auf dem Laufenden***

- Informieren und konsultieren Sie ihre Bürgerschaft frühzeitig und umfassend über mehrere Kanäle zum Prozess der Regionalplanung.
- Fassen Sie den Verfahrensablauf für die Bürger\_innen auf einem Merkblatt zusammen.
- Nutzen Sie Gemeindebriefe, lokale Medien, Aushänge, regionale Feste, Märkte und Messen, um jeweils aktuell über die Verfahrensschritte zu informieren.
- Weisen Sie bewusst auf Beteiligungsmöglichkeiten hin.
- Benennen Sie eine Ansprechperson für Fragen aus der Bürgerschaft (Telefonnummer und Sprechzeiten angeben), die in engem Kontakt mit der Regionalplanung steht.
- Initiieren Sie in Ihrer Kommune Bürgerinformations- und Dialogveranstaltungen mit Vertreter\_innen der Regionalplanung.

#### ***Unterstützen Sie die Bürger\_innen bei der Beteiligung an formalen Verfahren***

- Bieten Sie Hilfestellung beim Verfassen von Stellungnahmen zum Regionalplan an.
- Unterstützen Sie die Teilnahme von Bürger\_innen aus Ihrer Kommune an öffentlichen Erörterungsterminen zum Regionalplan (z.B. Fahrgemeinschaften).

#### ***Bieten Sie Möglichkeiten zur Mitgestaltung***

- Beziehen Sie die Bürger\_innen Ihrer Kommune in die Erarbeitung Ihrer Stellungnahme zum Regionalplan ein, z.B. mit einem öffentlichen Workshop im Vorfeld der Abfassung der Stellungnahme.



## Interessieren sich Windenergieunternehmen für Flächen in Ihrer Kommune?

### Klassische Entwicklungen in dieser Phase

Typischerweise beginnt noch lange vor dem Beginn der offiziellen Planungsverfahren die Jagd nach den für Windparks möglicherweise geeigneten Flurstücken. Die Unternehmen der Windbranche stehen dabei zueinander in hoher Konkurrenz. Ihr Handeln zeichnet sich durch Geheimhaltung und intensives, oft aufdringliches Werben aus. In den Gemeinden führt dies zu Verunsicherung; Gerüchte kursieren.

Oft schließen die Windunternehmen frühzeitig mit den Flächenbesitzer\_innen geheime Vorverträge ab. Darin steht sinngemäß: „Falls auf Ihrem Grund und Boden eines Tages Windanlagen gebaut werden dürfen, verpflichten Sie sich, uns das Land zu verpachten und bekommen dafür jährlich soundsoviele Euro“.

Dies kann zu Konflikten führen, wenn ein Nachbar seine Fläche für viel Geld verpachtet, der andere nicht – beide müssen jedoch die Nachteile der neuen Anlagen ertragen. Zudem schränken die – rechtlich bindenden – Vorverträge die späteren Möglichkeiten ein, das Windparkprojekt im Sinne der Kommune zu gestalten.

### Was können Sie tun?

#### ***Werden Sie als Kommune frühzeitig aktiv***

- Sammeln Sie Informationen über das Vorgehen der Windunternehmen.
- Sprechen Sie regelmäßig mit potenziellen Flächenbesitzer\_innen und gut vernetzten Bürger\_innen.

### **Unterstützen Sie die Bürger\_innen im Umgang mit Windunternehmen**

- Falls es noch nicht zu spät ist, entwickeln Sie frühzeitig gemeinsam ein Flächenpoolmodell. Unter Federführung der Kommune als neutraler Vermittlerin vereinbaren alle Flächenbesitzer\_innen im fraglichen Gebiet ein Modell für die Verteilung der Pachtgewinne eines möglichen Windparks. Die betroffenen Ortschaften bzw. die Bürger\_innen ohne Grundbesitz sollten dabei angemessen mitbedacht und beteiligt werden.
- Regen Sie an, sich auf gemeinsame Kriterien für einen Investor zu einigen und auch Nicht-Flächenbesitzer\_innen in die Entscheidung einzubeziehen.
- Bringen Sie zur Stärkung der örtlichen Wertschöpfung die Idee eines Bürgerwindparks sowie einer kommunalen Beteiligung am Windpark ins Spiel.

Sind die Flächen bereits vertraglich vergeben, können Sie einen Bebauungsplan nutzen, um Einfluss zu nehmen und z.B. den genauen Gebietszuschnitt, freie Sichtachsen, Standorte der Anlagen und Höhenbegrenzungen regeln. Durch den Bebauungsplan kann die Wirtschaftlichkeit des Projekts sowohl für die Investor\_in als auch für die Flächenbesitzer\_innen erheblich beeinflusst werden. Der Bebauungsplan kann Ihnen so auch als Instrument dienen, um die privatwirtschaftlichen Akteure an einen Tisch zu bringen und auf eine gemeinwohlorientierte Lösung zu verpflichten.

- Seite 38: Wie gestalten Sie als Kommune einen Bürgerbeteiligungsprozess von A bis Z?



## Melden sich Investoren mit Projektideen bei Ihnen?

### Klassische Entwicklungen in dieser Phase

Nachdem sich die Unternehmen ausreichend Flächen gesichert haben, versuchen sie offensiv, hier die Genehmigung von Windenergieanlagen zu bewirken. Der Kontrast zwischen ihrem zunächst verdeckten Agieren und dem nun offenem Werben schafft häufig Misstrauen und wirkt konfliktfördernd. Das Meinungsbild in den Gemeinden differenziert sich, die Gefahr der Polarisierung wächst: Negativ betroffene Bürger\_innen hoffen, Windanlagen im Gemeindegebiet verhindern zu können. Ihre Frustration und Enttäuschung wächst, wenn die Planungen voranschreiten, ohne dass sie am Prozess beteiligt werden. Windparkgegner\_innen reagieren nun typischerweise mit der Gründung von Bürgerinitiativen. Potenzielle Verpächter\_innen befürworten häufig die Errichtung von Windanlagen auf ihren Flächen und fühlen sich benachteiligt, falls entgegen ihren Hoffnungen kein Windpark entsteht. Kommunalpolitik und -verwaltung sitzen dabei oftmals „zwischen den Stühlen“ und tun sich schwer mit einer Positionierung.

### Wie kann Ihnen Bürgerbeteiligung hier helfen?

Klären Sie für sich zuallererst, wo es noch Handlungs- und Entscheidungsspielräume gibt!

#### ***Informieren Sie die Bürgerschaft umfassend und transparent***

- Informieren Sie frühzeitig und fortlaufend über existierende Pläne, Diskussionen, Ideen und Alternativen. Stellen Sie die sicheren Fakten dar. Erläutern Sie, was unter welchen Umständen passieren könnte und was noch offen ist.
- Nutzen Sie dafür die lokale Presse, das Internet, Ihre kommunalen Medien, Aushänge, Dorffeste, Postwurfsendungen usw.
- Stellen Sie eingereichte Planungsunterlagen detailliert in einer Informationsveranstaltung öffentlich vor.
- Benennen Sie eine Ansprechperson für Fragen aus der Bürgerschaft (Telefonnummer und Sprechzeiten angeben).
- Dokumentieren Sie alle Schritte des weiteren Planungsprozesses öffentlich. Richten Sie dazu z.B. eine Seite auf der Internetpräsenz Ihrer Kommune ein und eröffnen Sie eine entsprechende Rubrik im Gemeindebrief.
- Bieten Sie Besichtigungsfahrten zu vergleichbaren Anlagen an, um den Informationsgrad der Bürger\_innen zu erhöhen und die Meinungsbildung zu erleichtern.

### **Starten Sie ein Dialogverfahren, um gemeinsam mit den Bürger\_innen die Ausgestaltung des Windparks zu beeinflussen**

- Etablieren Sie frühzeitig den Dialog zwischen allen Interessengruppen als feste Instanz des Verfahrens. Setzen Sie Termine langfristig, um eine gute Verzahnungen mit formalen Verfahren, wie der Erstellung eines Bebauungsplans zu ermöglichen.
- Legen Sie in einer Auftaktveranstaltung alle bisherigen Überlegungen zu Standortwahl, Anlagenkonzept und technischer Ausführung dar. Erläutern Sie, wo Handlungs- und Entscheidungsspielräume bestehen – und wo nicht. Zeigen Sie Chancen und Grenzen der Beteiligung auf.
- Geben Sie den Interessengruppen und der Bürgerschaft die Möglichkeit, in moderierten Arbeitstreffen, gemeinsam Lösungen zu den kontroversen Themen, Planungsalternativen und offenen Gestaltungsspielräumen zu erarbeiten, sei es zu Standorten, Höhe der Anlagen oder Ausgleichsmaßnahmen.
- Laden Sie Expert\_innen ein, die zu den zentralen Themen Erfahrungen, Fallbeispiele und Lösungsmodelle anbieten können.
- Überlegen Sie gemeinsam mit der Bürgerschaft, welche ökonomischen Beteiligungsmöglichkeiten es für die Kommune und einzelne Bürger\_innen geben könnte: Ist ein Bürgerwindrad denkbar? Haben Sie bereits über die Gründung einer Genossenschaft nachgedacht?
- Überlegen Sie gemeinsam, wie auch diejenigen, die nicht über Investitionskapital verfügen, aber dennoch von Veränderungen in ihrem Lebensumfeld betroffen sind, einen wirtschaftlichen Nutzen haben können, z.B. durch Strompreisvergünstigungen, Förderfonds für die betroffenen Ortschaften oder andere „Entschädigungen“.
- Sollten hier bereits größere Konflikte deutlich werden, leiten Sie ein Verfahren zur Konfliktbearbeitung wie eine Mediation ein.

### **Nutzen Sie die formalen Beteiligungsmöglichkeiten aktiv**

- Machen Sie Scoping-Termine (Treffen mit Trägern öffentlicher Belange) für die Bürgerschaft zugänglich oder initiieren Sie eine ergänzende Konsultationsveranstaltung für die Bürger\_innen.
- Organisieren Sie zum Vorentwurf ein vorzeitiges Beteiligungsverfahren.
- Seite 38: Wie gestalten Sie als Kommune einen Bürgerbeteiligungsprozess von A bis Z?



## Liegen auf Ihrem Schreibtisch bereits Genehmigungsanträge für Windanlagen?

### **Klassische Entwicklungen in dieser Phase**

Sobald die Rahmenbedingungen geklärt sind, werden häufig viele Genehmigungsanträge eingereicht. Für die Gemeinden werden die Planungen nun schnell konkret. Das kann, v.a. wenn es bisher wenig Möglichkeiten zu Information und Beteiligung gab, mit dem Gefühl der Überrumpelung einhergehen. Für die Flächenbesitzer\_innen klärt sich jetzt, wer mit Pachteinahmen rechnen kann. In dieser Phase werden häufig Bürgerinitiativen gegründet. Insgesamt konkretisiert sich nun die persönliche Betroffenheit – und damit wachsen Freude, Enttäuschung, Neid, Frust oder Empörung. Nun gilt es mögliche Verwerfungen und eine Eskalierung der Konflikte zu verhindern.

### **Wie kann Ihnen Bürgerbeteiligung hier helfen?**

In dieser Phase können Sie die gleichen Schritte wie in der Planungsphase anwenden:

- Seite 32: Melden sich Investoren mit Projektideen bei Ihnen?

### ***Gehen Sie aktiv mit Konflikten um***

- Sollten Sie bisher noch kein informelles Beteiligungsverfahren angestoßen haben, achten Sie noch einmal besonders darauf Handlungsspielräume transparent zu machen und allen Betroffenen ausreichend Raum für Ihre Anliegen zu geben. Es wird gerade in der Auftaktveranstaltung ein großes Bedürfnis geben Unmut und Unverständnis zu äußern. Eine Anerkennung dieser negativen Emotionen von Vertreter\_innen der Kommune, durch zuhören und Verständnis zurück geben, ist ein wichtiger Schritt hin zu einer konstruktiven Zusammenarbeit.
- Sollten die Fronten bereits sehr verhärtet und ein Austausch und Abwägen von Argumenten nicht möglich sein, leiten Sie ein Konfliktbearbeitungsverfahren ein. Bewährt hat sich in diesem Rahmen die Mediation.

### ***Nutzen Sie die formalen Beteiligungsmöglichkeiten aktiv***

- Bewerben Sie das formale Beteiligungsverfahren offensiv. Nutzen Sie die lokale Presse, das Internet, Ihre kommunalen Medien, Aushänge usw.

## **Werden in Ihrer Kommune bereits Windanlagen gebaut?**

### **Klassische Entwicklungen in dieser Phase**

Wenn die Entscheidungen über Windanlagen in Ihrer Kommune bereits gefallen sind und der Windpark sich in der Bauphase oder kurz vor der Inbetriebnahme befindet, gibt es keine Gestaltungsmöglichkeiten mehr für die Bürger\_innen. Gleichzeitig ist nach der Bürgerbeteiligung immer auch vor der Bürgerbeteiligung. Durch gezielte Maßnahmen in dieser Phase können Sie weiter in das Vertrauen der Bürger\_innen investieren und damit den Nährboden für kommende Projekte bereiten.

### **Was sollten Sie in dieser Phase beachten?**

#### ***Bleiben Sie mit Informationen weiter transparent:***

- Informieren Sie umfassend und transparent über den Baufortschritt und mögliche entstehende Belastungen, z.B. über Handzettel, Regionalzeitung, Plakate am Bauzaun.
- Bieten Sie weiterhin eine Ansprechperson in der Kommune an, die über die aktuellen Schritte des Projekts gut informieren und mögliche Befürchtungen und Beschwerden der Bürger\_innen aufnehmen kann.

#### ***Bleiben Sie mit den Bürger\_innen im Dialog:***

- Veranstalten Sie weitere Treffen mit den Bürger\_innen zum Thema Energiewende. Ein Treffpunkt könnte zum Beispiel ein Tag der offenen Tür bei den Windanlagen sein. Hier können sich die Bürger\_innen eine Übersicht über die aktuellen Bauschritte und die Technologie verschaffen und gegebenenfalls über Änderungen gegenüber den Planungen informieren. Bleiben Sie mit den Bürger\_innen im Gespräch und nehmen Sie Anliegen auf, die für ein mögliches kommendes Projekt wichtig sein können.
- Seite 38: Wie gestalten Sie als Kommune einen Bürgerbeteiligungsprozess von A bis Z?

## Teil 4

Wie gestalten Sie einen  
Bürgerbeteiligungsprozess  
von A bis Z?

## ***Teil 4***

***Wie gestalten Sie einen  
Bürgerbeteiligungsprozess  
von A bis Z?***



## Wie gestalten Sie einen Beteiligungsprozess von A bis Z?

**Bewährte Beteiligungsformate (u.a. Bürgerkonferenz, Planungszelle, Bürgergutachten, Open Space, Zukunftskonferenz, Planungswerkstatt, Runder Tisch, Community Organizing) sind detailliert beschrieben bei:**

→ Handbuch Bürgerbeteiligung der Bundeszentrale für Politische Bildung

→ Institut für Partizipatives Gestalten ([www.partizipativ-gestalten.de](http://www.partizipativ-gestalten.de))

→ Stiftung Mitarbeit ([www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de))

→ Participedia ([www.participedia.net](http://www.participedia.net))

→ Beteiligungskompass ([www.beteiligungskompass.org](http://www.beteiligungskompass.org))

### **Online-Beteiligung:**

→ Leitfaden Online-Konsultation ([www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de))

### **Mediation zur Bearbeitung von verhärteten Konflikten:**

→ Bundesverband Mediation ([www.bmev.de](http://www.bmev.de))

Bürgerbeteiligung ist dann am erfolgreichsten, wenn das gewählte Verfahren ganz dem jeweiligen Kontext, der jeweiligen Situation und ihrer Dynamik entspricht. Es gibt sehr viele und sehr gute Methoden der Bürgerbeteiligung, aber es wäre verkehrt, sich auf eine oder wenige Methoden festzulegen. Jeder Fall ist einzigartig und verlangt ein individuelles Verfahren. Wichtig ist, dass diese Methoden am Bedarf des konkreten Einzelfalls und der spezifischen Situation orientiert ausgewählt und passgenau zusammengestellt werden.

Die im Folgenden beschriebenen sechs Phasen eines Beteiligungsprozesses stellen idealtypisch dar, wie ein solcher Prozess von A bis Z ablaufen kann und worauf man an welchem Punkt besonders achten sollte.

- Seite 39: Die sechs Phasen eines Beteiligungsprozesses
- Seite 45: Welche Voraussetzungen muss eine Kommune für erfolgreiche Bürgerbeteiligung erfüllen?
- Seite 47: Welche Voraussetzungen muss die externe Prozessbegleitung erfüllen?

## Phase 1: Anbahnung des Beteiligungsprozesses

Bürgerbeteiligung kommt nicht zustande, ohne dass es einen Anlass gibt und jemand die Initiative ergreift. Die erste Phase des Prozesses ist diejenige, in der die Kommune beschließt, zu einer bestimmten Problematik einen Beteiligungsprozess zu initiieren. In der Regel sind durch Wahlen legitimierte Institutionen Träger von Beteiligungsprozessen. Sie erteilen externen Begleiter\_innen das Mandat, den Prozess zu gestalten.

- Die Kommune identifiziert einen Bedarf für einen Beteiligungsprozess, legt Kriterien für die Prozessbegleitung fest, schreibt aus und wählt die Prozessbegleiter\_innen aus.
- Die Prozessbegleiter\_innen führen Erstrecherchen zum Thema, Ort und Kontext durch und nehmen Kontakt mit Akteur\_innen vor Ort auf (Vertrauensbildungsprozess).
- Die Kommune als Auftraggeberin und die Prozessbegleiter\_innen klären die zeitlichen, finanziellen und personellen Rahmenbedingungen des Beteiligungsprozesses.

Meilenstein  
1

*Der Prozess beginnt mit der Erteilung eines Mandats bzw. Auftrags zur Durchführung eines Beteiligungsprozesses.*

## Phase 2: Kontexterkundung & Verfahrensdesign

Um für die Situation vor Ort ein passgenaues Verfahrensdesign für den Beteiligungsprozess zu entwickeln, hat es sich bewährt, dass die Prozessbegleiter\_innen mehrere Tage am Stück vor Ort verbringen, mit den Menschen ins Gespräch kommen und den Kontext des Beteiligungsprozesses ganzheitlich erleben.

### **Zur Kontexterkundung gehören:**

- Dokumentenanalyse zum Thema des Beteiligungsprozesses (Pressearchive, Projektunterlagen etc.)
- Akteursanalyse: relevante Personen/Gruppen und ihre Interessen in Erfahrung bringen (Stakeholdermapping)
- Mehrtägige Präsenz der Prozessbegleitung vor Ort: aufmerksame Beobachtung der lokalen Themen, Probleme, Identität, Sozialstruktur, Wirtschaftslage, Akteurskonstellationen
- Befragung der wichtigsten Akteure: lokale Politik, Verwaltung, Investoren, Planungsbehörden, Bürgerinitiativen, wichtige Unternehmen, Vereine und herausgehobene Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Stichprobe aus der Bürgerschaft

### **Entwicklung des Verfahrensdesigns**

Folgende Fragen müssen in der Vorbereitung des Verfahrens geklärt werden:

- Zielsetzung, Funktion und zentrale Fragestellung des Beteiligungsprozesses
- Zeitrahmen (Auftakt, Dauer, Abschluss)
- Zentrale Akteure
- Anzahl, Auswahl und Ansprache der Beteiligten
- Kombination aus Präsenzformaten, Online-Tools und begleitender Informations- und Öffentlichkeitsarbeit
- Entscheidungsmodus
- Rückfluss der Ergebnisse des Beteiligungsprozesses in formale Politik-, Planungs- und Genehmigungsprozesse

Meilenstein  
2

*Das Verfahrensdesign zum Beteiligungsprozess ist zwischen der Kommune als Auftraggeberin und den Prozessbegleiter\_innen abgestimmt.*

## Phase 3: Initiierung des Beteiligungsprozesses

Wesentlich für das Gelingen eines Beteiligungsprozesses ist, ihn transparent, offen und sensibel für die Befindlichkeiten aller Akteure aufs Gleis zu setzen. Damit dies gelingt, sind die folgenden Komponenten von zentraler Bedeutung:

### **Information über den beginnenden Beteiligungsprozess**

- Umfassende und frühzeitige öffentliche Information über Anlass, Hintergrund, Ziel und Ablauf des Prozesses.
- Information über mehrere Kanäle: lokale Zeitungen, Anzeigenblätter, Gemeindebrief, Aushänge, Postwurfsendungen, Internet.

### **Einladung zur Auftaktveranstaltung**

- Laden Sie alle interessierten Bürger\_innen ein und motivieren Sie zum Kommen. Schlüsselakteure und Personen mit Multiplikator\_innenfunktion sollten gezielt angesprochen werden.
- Entscheidungsträger sollten persönlich anwesend sein.
- Um die Beteiligungsschwelle zu senken, sollte die Veranstaltung an einem gut erreichbaren Ort wochentags Abends stattfinden und drei Stunden nicht überschreiten. Die Räumlichkeiten sollten einladend und bequem, Getränke vorhanden sein.

### **Inhalte der Auftaktveranstaltung**

Folgende Aspekte sollten auf der Veranstaltung thematisiert und wo möglich partizipativ bearbeitet werden:

- Anlass, Hintergrund, Ziel und Ablauf des Prozesses,
- Transparenz über den möglichen Handlungsspielraum
- Darstellung des größeren Kontexts (etwa Energiewende, Klimawandel, Regionalentwicklung etc.)
- Präsentation von Anschauungsbeispielen anderer Kommunen,
- Ggf. Vorstellung des Vorhabenträgers oder Planungsbüros
- Raum für die Anwesenden, ihre Wünsche und Befürchtungen zu thematisieren
- Gemeinsame Identifikation von Schlüsselthemen
- Selbst-Nominierung einer Kerngruppe motivierter Bürger\_innen für die Gestaltung der Vertiefungsphase

Meilenstein  
3

*Gemeinsam wurden die zentralen Themen weiter präzisiert und Verabredungen zum weiteren Beteiligungsprozess getroffen (Akteurskreis, Format und Frequenz der Treffen).*

## Phase 4: Bearbeitung der Schlüsselthemen

In dieser Vertiefungsphase werden die unterschiedlichen Facetten der Thematik Schritt für Schritt bearbeitet. Wesentlich dabei ist, dass die am Vertiefungsprozess beteiligte Gruppe gemeinsam immer weiter zum Kern des Problems vordringt.

- Die an diesem Prozess Beteiligten (gegebenenfalls eine Kerngruppe) untersuchen und analysieren die identifizierten Schlüsselthemen; durch Recherchen, Gespräche mit Fachleute, Exkursionen und Ortstermine erschließen sie zusätzliche Informationen.
- Die Methodik richtet sich nach den situativen Erfordernissen. Wichtig ist ein offener Dialog, der die Teilnehmenden motiviert, neue Informationen und Sichtweisen aufzunehmen und sich in die Perspektiven Anderer hineinzusetzen.
- Die Teilnehmenden erhalten viel Raum, eigeninitiativ zu arbeiten, etwa in der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen oder in der gemeinsamen Erarbeitung erster Lösungsansätze in Kleingruppen.
- Die Öffentlichkeit wird fortlaufend über Zwischenergebnisse und weitere Schritte des Prozesses informiert.

Meilenstein  
4

*Durch den intensiven Arbeitsprozess entsteht eine vertrauensvolle Basis mit geteiltem Faktenwissen, einem gemeinsamen Verständnis über die Knackpunkte und alternativen Lösungsvorschlägen.*

## Phase 5: Partizipatives Gestalten

In der Schlussphase des Beteiligungsprozesses erarbeiten die Bürger\_innen aus dem vertieften Verständnis der Problematik heraus gemeinsam Lösungen, Pläne und Empfehlungen.

- Um für die Umsetzung der Ergebnisse des Prozesses möglichst viele Akteure ins Boot zu holen, empfiehlt es sich, zur Gestaltungsphase nochmals sowohl die breite Bürgerschaft als auch wichtige Interessengruppen und Einzelakteure einzuladen.
- Im Idealfall beginnt die Gestaltungsphase mit mindestens einer, womöglich sogar zwei oder drei ganztägigen Veranstaltungen: „Bürgerwerkstätten“. Zum Einsatz kommen dabei insbesondere sogenannte Kreativmethoden, die das schnelle Erarbeiten innovativer Lösungen in heterogenen Kleingruppen fördern.
- Je nach Kontext des Verfahrens kommen verschiedene Wege in Frage, im Beteiligungsprozess Entscheidungen herbeizuführen: Mehrheitsentscheidungen, am Konsens orientierte Verfahren, Stimmungsbilder (vorläufige, qualifizierte Tendenzvoten ohne Entscheidungscharakter) oder Selbstmandatierung (wer für eine Angelegenheit Verantwortung übernehmen will, darf dies tun).
- Die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses werden umfassend dokumentiert und an die Öffentlichkeit kommuniziert.

Meilenstein  
5

*Als Endpunkt des Beteiligungsprozess liegt ein Ergebnisdokument vor, das die aus dem Prozess hervorgegangenen Lösungen übersichtlich und präzise darstellt.*

## Phase 6: Abschluss & Ausblick

Nach Abschluss des (informellen) Beteiligungsprozesses kommt es darauf an, die kontinuierliche Umsetzung zu gewährleisten.

- Es muss sichergestellt werden, dass die Ergebnisse aus dem Beteiligungsprozess in die formalen Prozesse (Politik, Planungs-, Verwaltungs-, Genehmigungsprozesse) einfließen!
- Die zentralen Akteur\_innen sollten gemeinsam einen Umsetzungsfahrplan mit konkreten Zuständigkeiten, Meilensteinen und Mechanismen des Prozessmonitoring erarbeiten.
- Der Beteiligungsprozess wird von der Kommune als Mandatgeberin, der Prozessbegleitung, ggf. zentralen Akteuren des Prozesses evaluiert.
- Die Öffentlichkeits- und Informationsarbeit wird im Umsetzungsprozess der entwickelten Maßnahmen fortgesetzt.

Meilenstein  
6

Mit der Aufnahme der Ergebnisse aus dem informellen Beteiligungsprozess in formelle Verfahren und Beschlüsse endet der Beteiligungsprozess.

## Welche Voraussetzungen muss eine Kommune für erfolgreiche Bürgerbeteiligung erfüllen?

### Welcher Personalaufwand entsteht bei so einem Beteiligungsprozess in der Kommunalverwaltung?

Es ist notwendig, dass eine feste Ansprechperson in der Kommunalverwaltung den Prozess dauerhaft begleitet. Zu ihren anfallenden Aufgaben gehören:

- Abstimmung mit der Prozessbegleitung und Schlüsselakteuren des Beteiligungsprozesses
- Vorbereitung von und Teilnahme an Dialogveranstaltungen
- Informations- und Öffentlichkeitsarbeit
- Rückkopplung des Beteiligungsprozesses an die formalen Prozesse in Planung und Politik

Wieviel Aufwand dabei genau entsteht, ist eine Frage der Aufgabenteilung zwischen der Kommune als Auftraggeberin und der externen Prozessbegleitung.

Zusätzlich zur zentralen Ansprechperson für den Beteiligungsprozess in der Kommunalverwaltung sollten sich der/die Bürgermeister\_in, andere Mandatsträger\_innen der Kommune sowie Verwaltungspersonal aus betroffenen Ämtern (z.B. Bauamt, Finanzen, Presse) punktuell einbringen.

### Welche Kosten entstehen?

Neben den eigenen Personalkosten insbesondere für den/die mit der Betreuung des Beteiligungsprozesses beauftragte/n Mitarbeitende\_n der Kommunalverwaltung, ist der Arbeitsaufwand der Prozessbegleitung zu vergüten. In der Regel erfolgt diese Vergütung auf der Basis von Honoraren für geleistete Personenarbeitstage. Die anfallenden Sachkosten sind in der Regel überschaubar und beschränken sich auf das Bereitstellen von Räumlichkeiten, Bewirtung sowie, falls nötig, Reisekosten für externe Gäste bzw. Ortstermine.

## **Was ist die Rolle der Kommunalverwaltung im Beteiligungsprozess?**

### ***Mandatgeberin***

Als Kommune erteilen Sie einer externen Prozessbegleitung das Mandat, in Ihrem Auftrag tätig zu werden. Sie sind demokratisch legitimiert, dieses Mandat zu erteilen. Mit Ihnen als Auftraggeberin muss der gesamte Beteiligungsprozess immer wieder abgestimmt werden.

### ***Vermittlerin***

In Ihrem Verantwortungsbereich haben Sie mit Akteur\_innen zu tun, die – mit gutem Recht – eigennützig handeln, z.B. Unternehmen, Bürgerinitiativen etc. Als Kommune sind Sie Vermittlerin und Moderatorin zwischen diesen Akteur\_innen.

### ***Partei***

Als Kommune verfolgen auch Sie politische und wirtschaftliche Interessen. Daher sind auch Sie keine neutrale Akteurin in der Energiepolitik Ihres Gemeinwesens.

## **Mit welcher Haltung sollten Vertreter\_innen der Kommune in den Beteiligungsprozess gehen?**

- Sie brauchen ein hohes Maß an Flexibilität – denn Beteiligungsprozesse sind nicht plan- oder steuerbar.
- Sie brauchen Vertrauen in Ihre Bürgerschaft – wenn Sie den Bürger\_innen heimlich misstrauen, wird es nicht gehen.
- Sie müssen bereit sein, Ihre Gestaltungshoheit im rechtlich möglichen Maß ein Stück weit mit der Bürgerschaft zu teilen.
- Sie brauchen Geduld und ausreichend Zeit, bis die Vertrauensbasis für einen konstruktiven Prozess geschaffen ist.

## Welche Voraussetzungen muss die externe Prozessbegleitung erfüllen?

In den meisten Fällen empfiehlt es sich, externe Prozessbegleiter\_innen mit der Koordination und Moderation des Beteiligungsprozesses zu beauftragen. Wenn Beteiligungsfachleute das Verfahren von Beginn an begleiten und gestalten, werden Planer\_innen und Verwaltung von Zusatzaufgaben entlastet und können sich – auch im Beteiligungsprozess – auf ihre Kernfunktionen konzentrieren. Eine externe Prozessbegleitung ist allparteilich. Ihre Haltung ist neutral, sie hat keine eigenen Interessen und kann die Bedürfnisse aller gleichermaßen im Blick haben. Um Offenheit herzustellen und gleichzeitig die Erarbeitung konkreter Ergebnisse zu gewährleisten, muss sie methodische Bausteine – Partizipationsansätze, Moderationstechniken, Verfahrenselemente – zur Hand zu haben, die je nach Bedarf zum Einsatz gebracht werden können.

### Was ist die Aufgabe der Prozessbegleitung?

- Ein maßgeschneidertes Verfahrensdesign zu entwickeln.
- Die Kommune in ihrer Kommunikation zum Beteiligungsprozess zu beraten.
- Die Ergebnisoffenheit des Prozesses zu gewährleisten und Transparenz in Bezug auf das Vorgehen zu schaffen.
- Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe und eine Atmosphäre des gegenseitigen Zuhörens zu ermöglichen.
- Räume für Eigeninitiative zu schaffen.
- Auch diejenigen Personengruppen einzubinden, die sich üblicherweise selten beteiligen.
- Über den gesamten Prozess hinweg den Kontakt zu den zentralen Akteur\_innen vor Ort zu halten und fortlaufend die Anliegen der diversen Beteiligten aufzunehmen.
- Über den ganzen Prozess hinweg die enge Abstimmung mit der Auftraggeberin zu suchen.

### Empfohlene Prozessbegleiter\_innen:

*Für jeden Ort, jeden Fall, jede Situation passen andere Typen von Prozessbegleiter\_innen: seriös oder locker, akademisch oder hemdsärmelig, jung oder alt... Folgende Adressen der befreundeten Konkurrenz kann Impuls empfehlen:*

→ Institut für Partizipatives Gestalten ([www.partizipativ-gestalten.de](http://www.partizipativ-gestalten.de))

→ Bundeswerkstatt ([www.bundeswerkstatt.de](http://www.bundeswerkstatt.de))

→ E-fect ([www.e-fect.de](http://www.e-fect.de))

→ Unabhängiges Institut für Umweltfragen ([www.ufu.de](http://www.ufu.de))

## **Was sind Kriterien für die Auswahl einer guten Prozessbegleitung?**

### ***Welche Herangehensweise zeichnet gute Prozessbegleiter\_innen aus?***

- Sie lassen sich auf Ihren Ort ein und sind bereit, zu den Menschen dort Beziehungen aufzubauen.
- Sie sind in der Lage, zugleich Distanz zu wahren und Distanz zu überbrücken.
- Sie haben keinerlei eigene Interessen in der Sache.
- Sie verfügen über ein Mindestmaß an Fachwissen zum Thema des Beteiligungsprozesses.
- Sie arbeiten professionell und verlässlich.
- Sie verfügen über langjährige Erfahrung und nachgewiesene Kompetenz in qualitativ hochwertiger Moderation.
- Sie verfügen über eine breite Verfahrens- und Methodenkenntnis, die sie flexibel einsetzen können.
- Sie zeigen Präsenz im Prozess mit der ganzen eigenen Energie und Persönlichkeit
- Es gelingt rasch, ein persönliches Vertrauensverhältnis zu ihnen aufzubauen.

### ***Wodurch zeichnet sich eine qualitativ hochwertige Moderation aus?***

- Gute Vorbereitung
- Klarheit in der Struktur
- Flexibilität im Prozess
- Verbindlichkeit im Kontakt mit den Teilnehmenden
- Wertschätzende Kommunikation
- Sichtbare Ergebnisorientierung
- Gute Visualisierung
- Transparente Dokumentation

### ***Welche Haltung sollten Prozessbegleiter\_innen verinnerlicht haben?***

- Allparteilichkeit – neutrale Herangehensweise, die die Bedürfnisse aller Beteiligten im Blick behält
- Transparenz bezüglich der eigenen Visionen – aber Zurückhaltung mit eigenen Lösungen
- Offenheit und ehrliches menschliches Interesse für das Akteursfeld, in das sie eintreten
- Respekt und Wertschätzung für alle Beteiligten
- Leidenschaft für die eigene Arbeit und die Prinzipien partizipativen Gestaltens

## In welchem Verhältnis stehen Prozessbegleitung und Kommune?

Ohne Auftrag der Kommune, meist seitens der Bürgermeisterin/ des Bürgermeisters vergeben, sollte eine externe Prozessbegleitung nicht tätig werden. Ein klares Mandat und eine enge Rückkopplung an die gewählten Repräsentant\_innen der Kommune sind erforderlich, um dem Beteiligungsprozess demokratische Legitimation zu verleihen. Andererseits ist es Aufgabe der Prozessbegleitung, allparteilich zu sein, einen Dialog auf Augenhöhe zu ermöglichen und einen ergebnisoffenen Prozess zu gewährleisten.

Dies erfordert eine sensible Balance. Die Stimme des / der Bürgermeister\_in hat im Prozess nicht mehr Gewicht als die / der Bürger\_in. Es muss für alle Beteiligten plausibel sein, dass die Ergebnisse des Prozesses nicht im Vorhinein feststehen, auch nicht im Ansatz. Ansonsten ist der gesamte Partizipationsprozess von vorn herein zum Scheitern verurteilt.

Zugleich muss die/der Bürgermeister\_in der Prozessbegleitung so weit vertrauen können, dass sie sich auf einen so offenen Prozess einlassen, ja, sich mit der Kraft ihres Amtes dahinter stellen kann. Dies erfordert Mut, Vertrauen und demokratische Überzeugung auf der Seite der Kommune und ihrer Repräsentant\_innen. Von der Prozessbegleitung wird hier ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl, Transparenz und Integrität verlangt.

## Impressum

### **Autor\_innen dieses Leitfadens:**

Johannes Krause (johannes@impuls.net)

Dominique Pannke (dominique@impuls.net)

David Wagner (david@impuls.net)

### **Design und Herstellung:**

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

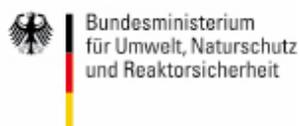
Wir danken den Kommunen Kyritz und Baruth, ihren Stadtverwaltungen und Bürger\_innen für die Zusammenarbeit im Rahmen unseres Projekts „Energiewende und Demokratie“. Wir danken ferner Jascha Rohr, Sonja Hörster und dem Institut für Partizipatives Gestalten, deren Konzepte und Ansätze zu Partizipation und kollaborativer Demokratie unsere Arbeit geprägt haben. Wir danken unseren Kompetenzpartnern, der Firma Seecon-Ingenieure und der Deutschen Umwelthilfe für die Beratung und Begleitung im Projekt. Für die Mitarbeit im Projekt und die Unterstützung bei der Erstellung dieses Praxisleitfadens geht ein besonderer Dank an Bettina Bönisch, Sigrid Goldbrunner, Annika Härtel, Teena Ihmels, Benjamin Kafka, Petra Kirberger, Eva Ressel, Karol Sabo, Jan Siegmeier, Andreas Unger, Henrike Wegener und Frauke Wiese. Wir danken zudem allen Personen und Institutionen, die uns als Interviewpartner\_innen zur Verfügung standen und ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben.

Impuls 2013

Diesen Leitfaden finden Sie auch online unter:

[www.leitfaden-buergerbeteiligung.de](http://www.leitfaden-buergerbeteiligung.de)

Das Projekt „Energiewende und Demokratie“ wurde gefördert vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, vom Umweltbundesamt sowie aus der Konzessionsabgabe Lotto des Ministeriums für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei Impuls.



## **Impuls – Agentur für Angewandte Utopien e.V.**

Das Kernthema von Impuls ist die Gestaltung von Transformationsprozessen in eine nachhaltige, global gerechte und demokratische Gesellschaft. Wir glauben, dass diese Prozesse gelingen, wenn Menschen den Mut haben, Utopien zu entwickeln und sie mit enthusiastischem Realismus zur Anwendung zu bringen. Impuls begleitet Dialog- und Beteiligungsprozesse, bildet Gestalter\_innen des transformativen Wandels fort und bietet Organisationen aus Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, die einen Beitrag zum Entstehen einer nachhaltigen Gesellschaft leisten wollen, Beratungsdienstleistungen an. Impuls wird gestaltet von einem Team aus hauptamtlichen Mitarbeiter\_innen, assoziierten Freiberufler\_innen sowie engagierten Ehrenamtlichen, die die Begeisterung für visionäre Ideen, hohe Ansprüche an Professionalität und die Lust auf Veränderung teilen.

Die Mitarbeiter\_innen von Impuls arbeiten seit über zehn Jahren als Moderator\_innen und Prozessbegleiter\_innen in der Gestaltung von Stakeholder-Dialogen und Beteiligungsprozessen.

Weitere Informationen: [www.impuls.net](http://www.impuls.net)

### ***Kontakt***

Impuls – Agentur für angewandte Utopien e.V.  
Kieffholzstraße 20  
12435 Berlin  
Telefon (030) 65 00 91 18  
[www.impuls.net](http://www.impuls.net)

