

BÜRGER. MACHT. MIT.

Evaluierung des Prozesses zur Entwicklung der Leitlinien für Bürgerbeteiligung



Erstellt vom „Projektteam Bürgerbeteiligung“
im Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik:
Jürgen Geisler, Christian Hepp, Gabriele Kotzke, Stefanie Neuraüter, Karl-Heinz Simon

Wiesbaden Juni 2016

Inhalt	Seite
Kurzfassung der zusammenfassenden Bewertung	1
1. Aufgaben und Ziele der Evaluierung	4
2. Projektstruktur und Prozessverlauf	5
3. Teilnahme an den Veranstaltungen	7
4. Ergebnisse der Teilnehmer-Befragungen bei öffentlichen Veranstaltungen	8
4.1 Vorbemerkungen	8
4.2 Struktur der befragten Teilnehmer	8
4.3 Informationsquellen über die jeweiligen Veranstaltungen	10
4.4 Gesamteindruck von den Veranstaltungen	11
4.5 Bewertungen von Einzelaspekten	12
4.6 Skepsis oder Zuversicht	13
4.7 Zusammenfassung	14
5. Ergebnisse der abschließenden Online-Befragung	14
5.1 Teilnahme an der Online-Befragung	14
5.2 Wichtige Ergebnisse	15
6. Online-Kommentierung des Entwurfs der Leitlinien	15
6.1 Ziele der Online-Kommentierung	15
6.2 Auswahl einer Plattform zur Online-Kommentierung	16
6.3 Nutzung der Plattform	16
6.4 Profile der registrierten Teilnehmer	17
6.5 Bewertungen der Online-Kommentierung	17
6.5.1 Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik	17
6.5.2 Erfahrungen und Bewertungen aus der Sicht des Dienstleisters	17
7. Zusammenfassende Bewertungen des Prozesses und des Ergebnisses	18
8. Konsequenzen und Empfehlungen für die zukünftige Bürgerbeteiligung in Wiesbaden	30

Kurzfassung der zusammenfassenden Bewertung

1. Evaluiert wird der Prozess zur Erarbeitung der „Wiesbadener Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ unter den Fragestellungen: a) „Was ist gut gelaufen“? b) „Was ist weniger gut gelaufen“? c) „Was haben Politik, Verwaltung und Bürgerschaft im Prozess gelernt“? d) „Was sind Konsequenzen und Empfehlungen, die sich daraus ergeben“? Diese Evaluierung, die sich kritisch und selbstkritisch mit dem Wiesbadener Leitlinien-Prozess auseinandersetzt, kann und soll auch dazu dienen, anderen Interessierten Hinweise für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen und der Erarbeitung von Leitlinien zu geben.
2. Die Evaluierung stützt sich auf a) die Ergebnisse der Teilnehmer-Befragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen im Prozess, b) die Ergebnisse der abschließenden Online-Befragung von Beteiligten im Prozess, c) die Ergebnisse der Online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs, d) zusammenfassende Bewertungen zum Prozessverlauf und zum Prozess-Ergebnis (aus der Sicht des „Projektteams Bürgerbeteiligung“ im Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik); daraus ergeben sich e) Empfehlungen zu Konsequenzen zur Weiterführung des Prozesses bzw. zur zukünftigen Anwendung der Leitlinien.
3. Nach einer Recherchephase startete der Prozess Ende Nov. 2014 mit einer Informationsveranstaltung zur Vorstellung des geplanten Prozessverlaufs und mit Informationsinputs aus Heidelberg sowie durch das Deutsche Institut für Urbanistik (DIFU). Es folgten dann im Jahr 2015 drei weitere große Veranstaltungen (Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltung), fünf Sitzungen der paritätisch besetzten Steuerungsgruppe aus Politik, Verwaltung und Bürgerschaft, zwölf Treffen der verwaltungsinternen Projektgruppe, drei themenbezogene und drei zielgruppenbezogene Workshops, zwei zusätzliche und vertiefende Workshops mit Verwaltung und Politik, eine gemeinsame Fachtagung zum Thema „Bürgerbeteiligung“ mit dem DIFU, die online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs über einen Monat und die begleitende Informations- und Öffentlichkeitsarbeit während des gesamten Prozessverlaufs bis Ende 2015. Ergänzend erfolgte eine Mitarbeiterbefragung in der Verwaltung; zudem gab es eine laufende Berichterstattung im Amtsleiter-Plenum sowie im Ausschuss der Stadtverordnetenversammlung für Bürgerbeteiligung, Völkerverständigung und Integration (vgl. die Einzeldokumentationen der Veranstaltungen und weitere Materialien unter www.wiesbaden.de/buergerbeteiligung).
4. In der zusammenfassenden Bewertung des Prozessverlaufs und -ergebnisses wird zunächst herausgestellt, dass die Projektstruktur mit vielen Beteiligten und Akteuren, der Mischung von großen Veranstaltungen sowie themen- und zielgruppenbezogenen Workshops sehr differenziert und komplex angelegt war. Rückblickend betrachtet wäre es sinnvoll gewesen, mehr Zeit auf die Auftragsklärungsphase zu verwenden. Ein intensiver Austausch mit der beauftragenden Politik hätte vielleicht positiven Einfluss auf die Entscheidungen zum Ablauf und zur Tragweite des Projekts haben können und noch Alternativen zum Prozessablauf ins Gespräch bringen können.
5. Die Frage, inwieweit die paritätisch besetzte Steuerungsgruppe tatsächlich wichtige strategische Impulse für den Prozess gegeben und grundlegende Steuerungsentscheidungen getroffen hat, wird aus den unterschiedlichen Perspektiven sicherlich vielfältig und unterschiedlich beantwortet. Die erhoffte „Multiplikatoren-Funktion“ der Steuerungsgruppen-Mitglieder in die jeweiligen Bereiche, für die sie in der Steuerungsgruppe wirken sollten, konnte nicht im erwarteten Umfang erfüllt werden. In der letzten Sitzung zeigte sich, dass wichtige Punkte des Leitlinien-Entwurfs nicht

ausdiskutiert wurden und der Leitlinien-Entwurf nur bedingt als konsensual verabschiedetes Papier betrachtet werden kann.

6. Mit der Bildung der „trialogisch“ besetzten Steuerungsgruppe wurden - aus Sicht des Projektteams - teilweise unnötige Doppelstrukturen zur verwaltungsinternen Projektgruppe aufgebaut, mit weiterem Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand und zusätzlich erforderlichen Zeitressourcen.
7. Im Prozessverlauf zeigte sich, dass der für die Prozessgestaltung und Moderation der Veranstaltungen beauftragte externe Dienstleister die hohen Wiesbadener Erwartungen an fachliche Inputs und eine motivierende und attraktive Prozessgestaltung und professionelle Moderation der Veranstaltungen nicht in hinreichendem Maße erfüllen konnte. Entsprechende Unzufriedenheit wurde mehrfach von Vertretern der Politik, Verwaltung und Bürgerschaft artikuliert, konnte aber nur teilweise behoben werden.
8. Die Prozessentwicklung erfolgte unter hohem Zeitdruck. Der Prozess mit vielen Veranstaltungen musste zwischen Nov. 2014 und Nov. 2015 abgewickelt werden, weil für Dez. 2015 die politische Beschlussfassung der Leitlinien vorgesehen war - noch rechtzeitig vor den anstehenden Kommunalwahlen im März 2016. In der Schlussphase des Prozesses zeigte sich, dass die Leitlinien eine Grundlage bilden, auf der eine Reihe noch offener Fragen im Zuge der Umsetzung weiter diskutiert werden müssen.
9. In Bezug auf das Prozess-Ergebnis ist festzuhalten, dass das Projekt zur Erarbeitung der Leitlinien für Bürgerbeteiligung erfolgreich abgeschlossen wurde: Zeit- und Kostenrahmen sind eingehalten worden und ein vorzeigbares Ergebnis wurde erzielt. Der Entwurf der Leitlinien für Bürgerbeteiligung ist zudem in einem (mindestens teilweise) „trialogischen Prozess“ entstanden. Der Diskussionsprozess zu Bürgerbeteiligung in Wiesbaden ist mit dem Leitlinien-Prozess nicht nur angestoßen, sondern sicherlich auch verbreitert worden. Gestiegen sind damit auch die Erwartungen an die zukünftige Gestaltung von Bürgerbeteiligung und die Voraussetzungen ihres Gelingens.
10. Der Entwurf der „Wiesbadener Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ orientiert sich an bereits vorliegenden Leitlinien anderer Städte (z.B. Heidelberg, Bonn, Darmstadt). Insofern ist der Ansatz traditionell, innovative Ansätze und „Wiesbadener Besonderheiten“ sind eigentlich nicht gegeben. Die Entwurfsfassung fand aber einen hohen Grad an Konsens bei den meisten Prozess-Beteiligten.
11. Aus dem Entwurf der Leitlinien für Bürgerbeteiligung ergeben sich eine Vielzahl von Maßnahmen zu zentralen Bausteinen und Instrumenten wie Vorhabenliste, zentrale „Koordinierungs- und Servicestelle Bürgerbeteiligung“, ständiger „Arbeitskreis Bürgerbeteiligung“ mit paritätischer Besetzung, Beauftragte für Bürgerbeteiligung in den planenden Ämtern und Koordinatoren in den Dezernaten, Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit nach außen und innen (Verwaltung, Politik), Begleitforschung und Evaluierung, regelmäßiger Bericht zur Bürgerbeteiligung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Leitlinien, Entwicklung von Beteiligungs- und Engagementkultur, personelle und finanzielle Ressourcen. Diese Bausteine sind konzeptionell überlegt und teilweise vorbereitet.
12. Die Parteien der Großen Koalition konnten sich in etlichen Punkten der vorbereiteten Sitzungsvorlage nicht auf eine gemeinsame Position einigen, so dass die Sitzungsvorlage im Dez. 2015 nicht eingebracht wurde. In der Stadtverordnetenversammlung am 25.05.2016 wurde inzwischen einstimmig beschlossen, die Leitlinien für Bürgerbeteiligung nun zur Beschlussfassung zu bringen.
13. Der Leitlinien-Prozess in Wiesbaden zeigt die Schwierigkeit, echte trialogische Prozesse zu gestalten. Weder bestand in etwa ein zahlenmäßiges Gleichgewicht in der

Teilnehmerstruktur von Bürgerschaft, Politik und Verwaltung bei den Veranstaltungen noch kam es zum umfassenden Austausch und Dialog „auf Augenhöhe“ zwischen den Teilnehmergruppen. Die aktive Beteiligung des Bereichs der Politik im Leitlinien-Prozess, insbesondere der Ortsbeiräte und von Stadtverordneten, fand weniger aktiv als eher in der Rolle von „interessierten Beobachtern“ statt. Von Vertretern der Bürgerschaft als auch bei der Online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs wurden gelegentlich Skepsis und Zweifel an der Ernsthaftigkeit des politischen Beschlussauftrags geäußert.

14. Das Thema „Bürgerbeteiligung“ ist mit dem Zusatz-Workshop weiter in die Verwaltung hineingetragen worden - auch aufgrund der guten und intensiven Vorbereitung durch die verwaltungsinterne Projektgruppe, der vom Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik vorher durchgeführten Befragung in der Verwaltung, durch vorbereitende Informationen in der Mitarbeiter-Zeitschrift „Personal im Fokus“ und der regelmäßigen Berichterstattung im Amtsleiter-Plenum. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Verwaltungsbereichen zeigten nicht nur starkes inhaltliches Interesse, sondern bekundeten auch die Notwendigkeit der Intensivierung von Bürgerbeteiligung und zukünftig wichtige Aufgabe auch der Verwaltung, die aber für diese Anforderungen und Aufgaben auch weiter informiert, motiviert und qualifiziert werden müssen.
15. Für die Teilgruppe der teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger ist zu konstatieren, dass sie zwar durchaus interessiert und engagiert am Prozess teilnahmen und an den Veranstaltungen in Diskussionen und Arbeitsgruppen mitwirkten, in die (von der Projektgruppe vorbereiteten und vom Dienstleister moderierten) Veranstaltungen aber weitgehend keine eigenen Initiativen einbrachten; Themen und Ablauf der Veranstaltungen wurden akzeptiert, an den Diskussionen und Arbeitsgruppen wurde teilgenommen, aber auch die Bürgerinnen und Bürger waren keine aktiven Gestalter des Prozessverlaufs (mit eigenen Initiativen, Ideen, Forderungen, Alternativvorschlägen etc.).

1. Aufgaben und Ziele der Evaluierung

Die Landeshauptstadt Wiesbaden hat 2015 in einem „trialogischen“ Prozess unter Beteiligung von Verwaltung, Politik und Bürgerschaft „Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ erarbeitet. Im Beschlussauftrag der Stadtverordnetenversammlung (STVV) vom 21. Nov. 2013 ist ausgeführt, dass „Bürgerbeteiligung ein Lernprozess für alle Beteiligten“ ist. Daher ist sowohl für den Bereich Politik als auch für eine lernende Verwaltung und für die beteiligten Bürgerinnen und Bürger und die interessierte Öffentlichkeit eine Auswertung des Prozesses zur Erarbeitung der „Wiesbadener Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ und seines (vorläufigen) Ergebnisses unverzichtbar. Zielführende Fragen dabei sind:

- Was ist gut gelaufen?
- Was ist weniger gut gelaufen?
- Was haben Politik, Verwaltung und Bürgerschaft gelernt?
- Was sind Konsequenzen?

Angestrebt wird hier keine systematische und umfassende Evaluierung des gesamten Prozesses der Erarbeitung der Leitlinien nach dem aktuellen Stand der Evaluierungsforschung, die sicherlich mit den folgenden erforderlichen Modulen vorgehen würde:

- Rekonstruktion des aufwendigen und komplexen Arbeitsprozesses anhand von Unterlagen und Dokumenten
- Analysen zum Prozessverlauf und zur Akteurs- und Beteiligungsstruktur
- Überprüfung des Prozess-Ergebnisses und der Zielerreichungsgrade
- Bewertung des Prozessverlaufs und des Ergebnisses durch zahl- und umfangreiche qualitative Interviews mit den verschiedenen Akteuren aus Bürgerschaft, Politik und Verwaltung mit einem strukturierten Gesprächsleitfaden

Dies war unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht realisierbar (zumal die Stadtverordnetenversammlung als Auftraggeber weder Finanzmittel für die Durchführung des Prozesses noch für Begleitforschung bewilligt hatte). Neben der Projektleitung des Prozesses und der Informationsvermittlung an Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit war es auch Aufgabe des federführenden Amtes für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik, den Prozess mit Befragungen zu begleiten und verwertbares Informationsmaterial für eine Begleitforschung zu erarbeiten. Es kann daher auf vielfältige Informationen über die Teilnehmerstruktur und die Teilnehmer-Befragungen bei den durchgeführten öffentlichen Veranstaltungen, die Online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs, die abschließende Online-Befragung sowie auf eine abschließende Gruppendiskussion zur Prozess-Evaluierung zurückgegriffen werden; mithin auf mehrere und differenzierte Teilergebnisse aus dem Prozess, die sich als Mosaiksteine zu einem aussagekräftigen Gesamtbild zusammenfügen.

Zunächst werden im Folgenden die Projektstruktur und der Prozessverlauf skizziert (Kap. 2), dann die Teilnehmerzahlen bei den Veranstaltungen dargestellt (Kap. 3) und die Ergebnisse aus den Teilnehmer-Befragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen (Kap. 4). Anschließend werden zentrale Ergebnisse aus der abschließenden Online-Befragung von Teilnehmern des Prozesses (Kap. 5) und wichtige Ergebnisse aus der Online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs dargestellt (Kap. 6). Zu wichtigen Punkten des Prozesses und zum Prozess-Ergebnis werden dann zusammenfassende Bewertungen vorgenommen (Kap. 7). Besonderes Interesse verdienen die Schlussfolgerungen im Kap. 8 „Empfehlungen für die zukünftige Bürgerbeteiligung in Wiesbaden“, dem eigentlichen Zweck der Evaluierung.

Da der gesamte Prozess mit den Beschluss-Grundlagen und den vielen Einzelveranstaltungen wie auch die ergänzenden Befragungen in der Verwaltung, die Online-Kommentierung und die abschließende Online-Befragung der am Prozess Beteiligten umfangreich dokumentiert ist (www.wiesbaden.de/buergerbeteiligung), werden hier nur die zusammenfassenden Ergebnisse dargestellt und bewertet sowie Konsequenzen aufgezeigt.

2. Projektstruktur und Prozessverlauf

Bild 1 zeigt die wesentlichen Komponenten und Akteure der Projektstruktur. Die Stadtverordnetenversammlung (STVV) hatte mit den Beschlüssen vom 21. Nov. 2013 und vom 03. April 2014 den Auftrag zur Erarbeitung von Leitlinien für die zukünftige Bürgerbeteiligung in Wiesbaden erteilt und der vorgesehenen Projektstruktur zugestimmt (vgl. www.wiesbaden.de/buergerbeteiligung → Erarbeitung von Leitlinien). An den zuständigen Fachausschuss für Bürgerbeteiligung, Völkerverständigung und Integration (BVI) erfolgte während des gesamten Prozesses eine laufende Berichterstattung (über Oberbürgermeister und Magistrat) über die einzelnen Bausteine und den Fortschritt des Prozesses. Eine ämter- und dezernatsübergreifende verwaltungsinterne Projektgruppe bereitete die einzelnen Bausteine und Veranstaltungen des gesamten Prozesses vor und erledigte das operative Geschäft, während die zusätzlich gebildete paritätisch besetzte Steuerungsgruppe die Aufgabe der strategischen Impulse, wichtiger Steuerungsentscheidungen, der Koordinierung des Gesamtprozesses und der Klärung von Ressourcen haben sollte. Der beauftragte externe Dienstleister erbrachte inhaltliche Inputs und moderierte die Veranstaltungen und die Sitzungen der Steuerungsgruppe. Die Aufgaben der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit lagen weitgehend beim federführenden Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik. Ein zusätzlicher Baustein war die online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs, mit deren technischer Durchführung ein weiterer externer Dienstleister beauftragt wurde. Die ursprünglich vorgesehene und von der STVV beschlossene wissenschaftliche Begleitforschung konnte wegen fehlender Finanzmittel nicht realisiert werden. Teile der Begleitforschung wurden daher ebenfalls vom Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik durchgeführt.

Bild 1: Projektstruktur

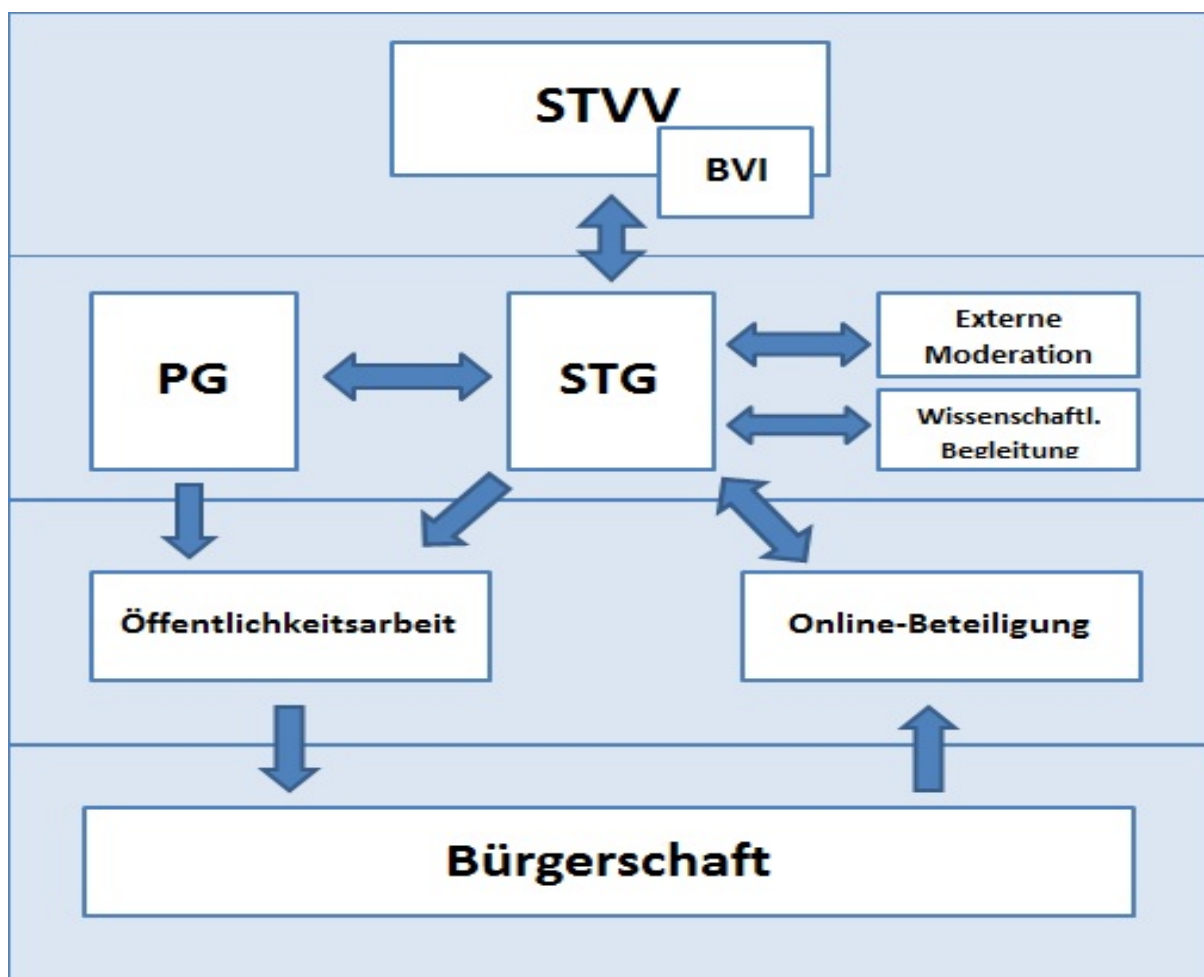
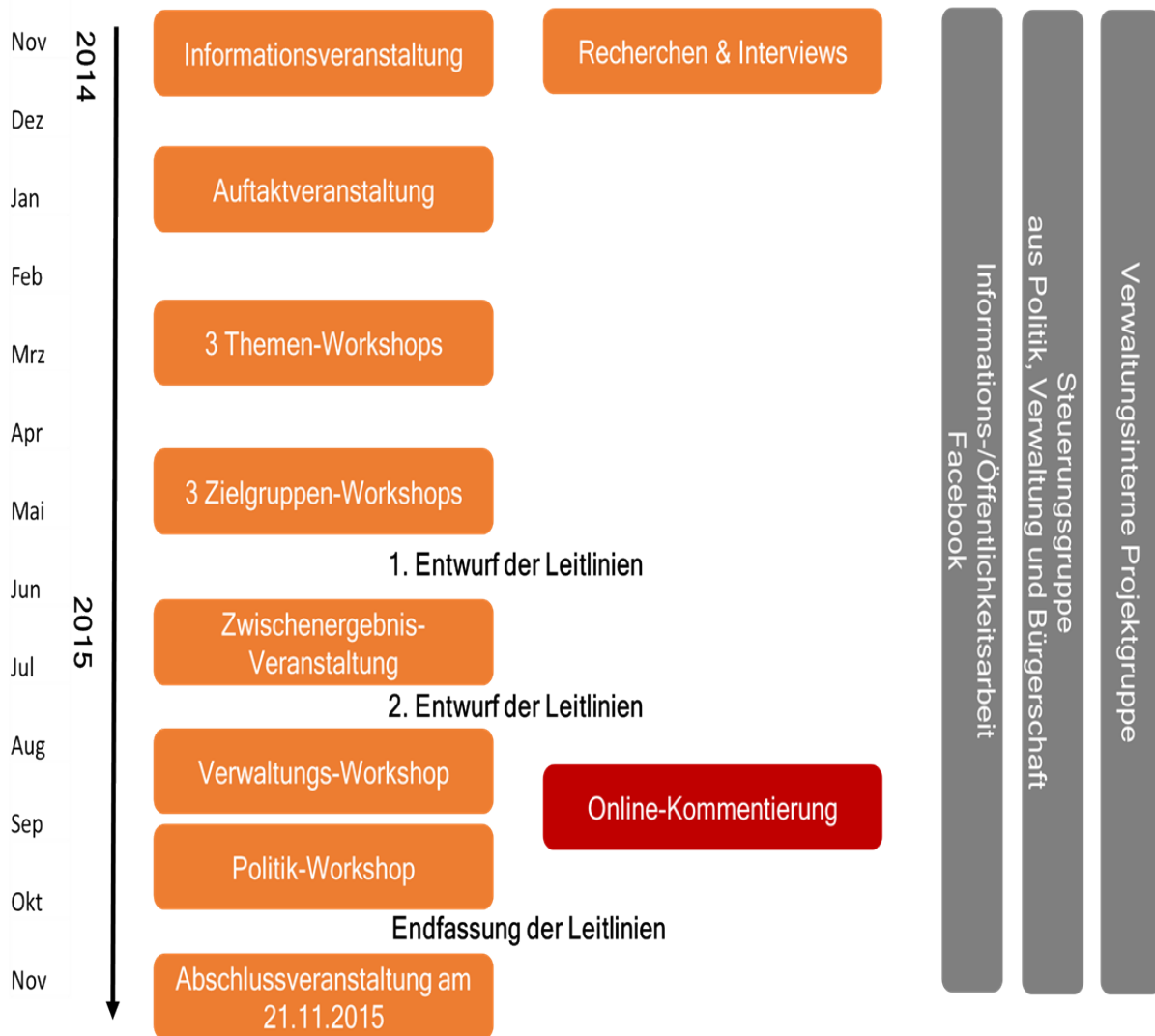


Bild 2: Prozessverlauf



Nach dem Auftragsbeschluss durch die STVV am 21.11.2013 wurde der Prozess durch die verwaltungsinterne Projektgruppe intensiv vorbereitet (Prozessverlauf, Ausschreibung und Vergabe etc.). Nach einer Recherchephase startete der Prozess Ende Nov. 2014 mit einer Informationsveranstaltung im Rathaus zur Vorstellung des geplanten Prozessverlaufs und mit Informationsinputs aus Heidelberg sowie durch das Deutsche Institut für Urbanistik (DIFU). Es folgten dann im Jahr 2015

- drei weitere große Veranstaltungen (Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltung),
- fünf Sitzungen der paritätisch besetzten Steuerungsgruppe aus Politik, Verwaltung und Bürgerschaft,
- zwölf Treffen der verwaltungsinternen Projektgruppe,
- drei themenbezogene und drei zielgruppenbezogene Workshops,
- zwei zusätzliche und vertiefende Workshops mit Verwaltung und Politik,
- eine gemeinsame Fachtagung zum Thema „Bürgerbeteiligung“ mit dem DIFU,
- die online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs über einen Monat und
- die begleitende Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

Ergänzend erfolgten eine Mitarbeiterbefragung in der Verwaltung, eine laufende Berichterstattung im Amtsleiter-Plenum und im zuständigen Fachausschuss der Stadtverordnetenversammlung (vgl. die Einzeldokumentationen und Materialien unter www.wiesbaden.de/buergerbeteiligung).

3. Teilnahme an den Veranstaltungen

Bei den durchgeführten Veranstaltungen (Info-, Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltung, 6 themen- und zielgruppenbezogene (öffentliche) Workshops sowie zwei zusätzliche Workshops für Verwaltung und Politik) gab es insgesamt ca. 930 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Eine erhebliche Zahl von Personen hat an mehreren Veranstaltungen während des Prozessverlaufs teilgenommen. Nach den Teilnehmerlisten der Veranstaltungen haben sich davon insgesamt 689 Personen (ca. 75 %) mit Namen und Adressen registrieren lassen, die mindestens eine öffentliche Veranstaltung besucht haben. Die Auftaktveranstaltung war mit Abstand am stärksten besucht, gefolgt von der einführenden Informations-, der Zwischen- und der Abschlussveranstaltung. Verglichen damit fanden die verschiedenen themen- und zielgruppenbezogenen Workshops ein geringeres Teilnehmer-Interesse, was sicher mit ihrer eher abstrakten und speziellen Thematik zusammenhängen dürfte, z.T. auch mit dem Veranstaltungsort (der 2. Workshop fand in Biebrich statt und nicht im Stadtzentrum Wiesbadens).

Tab.1: Teilnahme an den bisherigen Veranstaltungen	abs.
Infoveranstaltung am 28. November 2014 im Rathaus	100
Auftaktveranstaltung am 17. Januar 2015 im Landesmuseum	200
1. Workshop : „Ziele und zentrale Elemente“ am 28. Febr. 2015 im Roncalli Haus	70
2. Workshop: „Anwendungsbereiche“ am 14. März 2015 in der Galatea-Anlage	60
3. Workshop: „Inhalt und Gestaltung der Leitlinien“ am 17. April 2015 im Roncalli-Haus	50
4. Workshop: „Bürgerbeteiligung in der Gesamtstadt versus Stadtteile“ am 11. Mai 2015 im Rathaus	70
5. Workshop: „Bürgerbeteiligung für alle“ am 29. Mai 2015 im Hilde-Müller-Haus	70
6. Workshop: „Jugendpartizipation“ am 26. Juni 2015 im Schlachthof	40
Zwischenveranstaltung: Vorstellung Leitlinien-Entwurf am 11. Juli 2015 im Roncalli-Haus	100
7. Workshop für Verwaltung am 17. September 2015 im Rathaus	45
Workshop für Politik am 29. September 2015 im Rathaus	25
Abschlussveranstaltung: am 21. November 2015 im Roncalli-Haus	100
Teilnehmer an den Veranstaltungen insgesamt	930
(Anzahl der registrierten Teilnehmer -mit Namen und Adressen)	(689)

Quelle: Dokumentationen und Teilnehmerlisten der einzelnen Veranstaltungen

Am höchsten war die Beteiligung zu Beginn und am Ende des Prozesses der Entwicklung der Leitlinien. Nach den Ergebnissen der abschließenden Online-Befragung haben immerhin fast die Hälfte der Befragten den Prozess von Anfang an verfolgt und bereits an der großen Auftaktveranstaltung im Januar 2015 teilgenommen. Zwischendurch im Arbeitsprozess des Jahres schwankte die Teilnahme, was sich offensichtlich über die jeweilige spezifische Thematik der Workshops erklären lässt. Rund 20 % der Befragten haben sieben und mehr Veranstaltungen besucht, bilden somit eine relativ große Gruppe besonders engagierter und regelmäßiger Besucher. Besonders treue Besucher waren etliche Vertreter der Bürgerschaft, ein fester „Stamm“ von Mitarbeitern der Verwaltung (Projektgruppe) sowie ältere Befragte, die überdurchschnittlich häufig bei 7 und mehr Veranstaltungen anwesend waren. (Rund 28 % der Befragten machten aber keine Angaben zu den besuchten Veranstaltungen.)

Tab. 2: Zahl besuchter Veranstaltungen	abs.	%
1,2	30	26,5
3,4	19	16,9
5,6	11	9,7
7,8	15	13,3
9,10,11	6	5,3
Keine oder keine Angabe der Veranstaltung	32	28,3
Summe	113	100,0

Quelle: Abschließende Online-Befragung

4. Ergebnisse der Teilnehmer-Befragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen

4.1 Vorbemerkungen

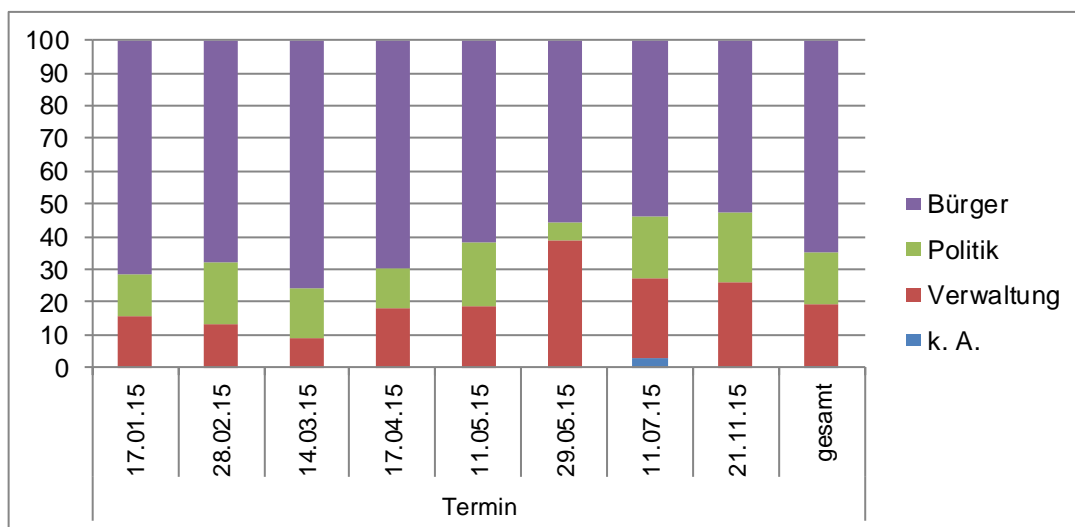
Bei 8 (von 10) öffentlichen Veranstaltungen wurden jeweils begleitende Befragungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch das Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik durchgeführt, die hier zusammenfassend ausgewertet werden¹⁾. (Die Einzelauswertungen für 5 Workshops, die Auftakt-, Zwischen- und die Abschlussveranstaltung liegen vor und sind eingestellt unter www.wiesbaden.de/buergerbeteiligung bei der Dokumentation der jeweiligen Einzelveranstaltungen). Insgesamt 337 Fragebögen sind in die folgende Analyse eingegangen. Fragen zum Bildungsstand und den Informationsquellen wurden nur bei der Zwischen- und der Abschlussveranstaltung gestellt (79 Fälle). Besucher von mehreren Veranstaltungen hatten die Chance einer mehrfachen Teilnahme an den Befragungen. Damit dürfte die folgende Analyse zu den Bewertungsaspekten wohl eher die Meinungen von besonders Aktiven im Prozess widerspiegeln, die sie bei den verschiedenen Besuchen von Veranstaltungen gewonnen haben. Somit sind vielfältige Erfahrungen in den Ergebnissen präsent. Nachvollziehbare Trends und deutliche Veränderungen zwischen den einzelnen Veranstaltungen werden im Folgenden dokumentiert.

4.2 Struktur der befragten Teilnehmer

Von 337 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Veranstaltungen liegen Angaben zu Geschlecht, Alter und Zuordnung zu den Teilgruppen Bürgerschaft, Politik oder Verwaltung für 5 Workshops und die Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltung vor.

Teilgruppen	Auftakt	1. WS	2. WS	3. WS	4. WS	5. WS	Zwischen	Abschluss	insgesamt
	17.01.15	28.02.15	14.03.15	17.04.15	11.05.15	29.05.15	11.07.15	21.11.15	
Bürger	71,6	67,6	75,8	69,7	61,9	55,6	54,1	52,4	65,0
Politik	12,6	18,9	15,2	12,1	19,0	5,6	18,9	21,4	15,7
Verwaltung	15,8	13,5	9,1	18,2	19,0	38,9	24,3	26,2	19,0
k. A.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	0,0	0,3
N = (Befragte)	95	37	33	33	42	18	37	42	337
									100,0

WS = Workshop

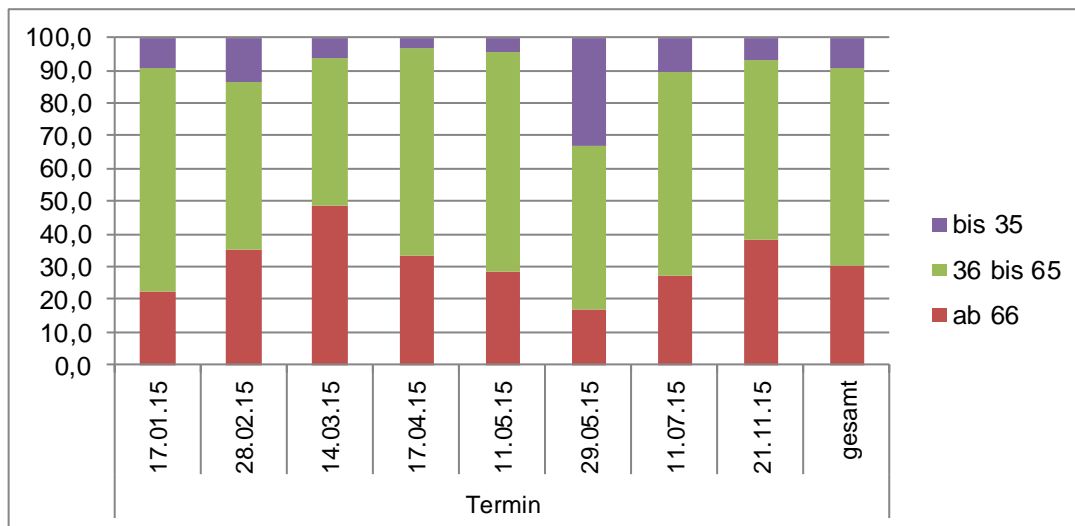


Quelle: Teilnehmerbefragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen

1) Keine begleitenden Befragungen gab es bei der vorbereitenden Informationsveranstaltung und beim Workshop 6. Beim Workshop 6 wurde eine andere Art von Befragung bei Jugendlichen durchgeführt.

Betrachtet man die **Teilnehmerstruktur nach der Zugehörigkeit zu den Teilgruppen**, war das Interesse an den Veranstaltungen am stärksten bei den Bürgerinnen und Bürgern ausgeprägt, die (in der Summe über alle Veranstaltungen) fast zwei Drittel aller Befragten stellten, mit deutlichem und weitem Abstand vor den Vertretern der Verwaltung (im Durchschnitt 19 %) und der Politik (im Durchschnitt 16 %). Das Ziel, ein breites Publikum aus der Bürgerschaft in die Veranstaltungen einzubeziehen, wurde damit erreicht, während Politik und Verwaltung weniger über diese Veranstaltungen mobilisiert werden konnten. Auffällig ist, dass der Anteil der Bürger an den Befragten im Laufe des Jahres abgenommen hat, eher stärker zugunsten der Vertreter der Verwaltung als der Politik. Die unterschiedliche Beteiligung der Teilgruppen bei den einzelnen Veranstaltungen und die Veränderungen im Prozessverlauf sind den Daten der Tab. 3 sowie Bild 3 zu entnehmen.

Alter	Auftakt	1. WS	2. WS	3. WS	4. WS	5. WS	Zwischen	Abschluss	ins-gesamt
	17.01.15	28.02.15	14.03.15	17.04.15	11.05.15	29.05.15	11.07.15	21.11.15	
bis 35	9,5	13,5	6,1	3,0	4,8	33,3	10,8	7,1	9,5
36 bis 65	68,4	51,4	45,5	63,6	66,7	50,0	62,2	54,8	60,2
ab 66	22,1	35,1	48,5	33,3	28,6	16,7	27,0	38,1	30,3
N = (Befragte)	95	37	33	33	42	18	37	42	337 100,0

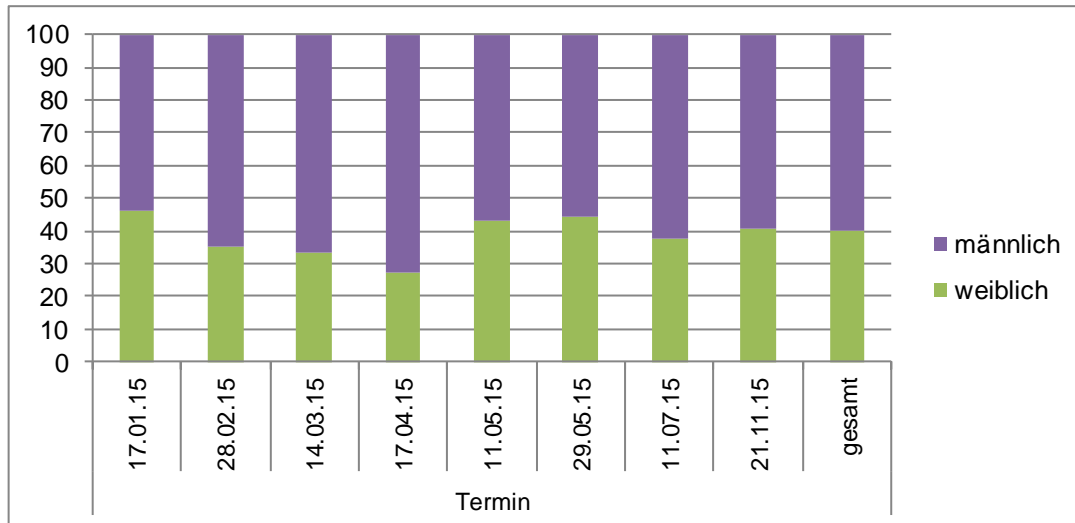


Quelle: Teilnehmerbefragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen

Erwartungsgemäß gab es bei den Veranstaltungen im Prozessverlauf keine Gleichverteilung **nach dem Merkmal der Altersgruppenzugehörigkeit**. Die jüngeren Jahrgänge bis 35 Jahre stellten nur einen geringeren Teil der Teilnehmer der Veranstaltungen (so wie es die befragten Besucher widerspiegeln -im Durchschnitt 10 %). Die mittleren Jahrgänge zwischen 36 und 65 Jahren haben eindeutig die Veranstaltungen zahlenmäßig dominiert - im Durchschnitt mit 60 %, schwankend zwischen 44 % beim 2. Workshop und 68 % bei der Auftaktveranstaltung. Sie lagen aber jeweils mit deutlichem Abstand vor den älteren Teilnehmerinnen und Teilnehmern über 65 Jahren (im Durchschnitt 30 %, aber mit einer großen Spannweite zwischen 17 % beim 5. Workshop und 50 % beim 2. Workshop).

Ebenfalls gab es keine Gleichverteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer **nach dem Merkmal „Geschlecht“**. Männer waren rein quantitativ erheblich stärker (im Durchschnitt 60 %) als Frauen (Durchschnitt 40 %) bei den öffentlichen Veranstaltungen vertreten. Der Frauenanteil lag bei den einzelnen Veranstaltungen zwischen 27 % (beim 3. Workshop) und 46 % (bei der Auftaktveranstaltung).

Geschlecht	Auftakt	1. WS	2. WS	3. WS	4. WS	5. WS	Zwischen	Abschluss	ins- gesamt
	17.01.15	28.02.15	14.03.15	17.04.15	11.05.15	29.05.15	11.07.15	21.11.15	
männlich	53,7	64,9	66,7	72,7	57,1	55,6	62,2	59,5	60,2
weiblich	46,3	35,1	33,3	27,3	42,9	44,4	37,8	40,5	39,8
N = (Befragte)	95	37	33	33	42	18	37	42	337 100,0



Quelle: Teilnehmerbefragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen

Nach dem **Bildungsstand (=höchster Schulabschluss)** wurde nur bei den Veranstaltungen zur Präsentation der Zwischenergebnisse im Juli 2015 und bei der Abschlussveranstaltung im Nov. 2015 gefragt. Von 79 Teilnehmern beider Veranstaltungen liegen dazu Antworten vor (die zumindest als grober Anhaltspunkt auch für die übrigen Veranstaltungen angenommen werden können). Rund 85 % der Befragten an beiden Veranstaltungen verfügten über eine hohe formale Qualifikation mit Abitur und Fachhochschulreife oder mit einem Abschluss an einer Fachhochschule, Universität oder Berufsakademie. Der eher abstrakte und theoretische Charakter der behandelten Themenaspekte zu Leitlinien der Bürgerbeteiligung war offensichtlich nur für Personen mit hoher formaler Qualifikation attraktiv. Dies deckt sich mit Erfahrungen aus Leitlinien-Prozessen in anderen Städten - und ist insoweit keine Wiesbadener Besonderheit.

4.3 Informationsquellen über die jeweiligen Veranstaltungen

Über welche Medien die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von den Veranstaltungen erfahren haben, wurde ebenfalls nur bei der Veranstaltung zu den Zwischenergebnissen und bei der Abschlussveranstaltung erfragt. Mehrfachantworten waren bei dieser Frage möglich. Auch hier haben sich insgesamt 79 Teilnehmer an der Befragung beteiligt, auf die sich die Prozentzahlen in der Tabelle 6 beziehen.

Die größte Resonanz hatte die direkte Einladung per E-Mail durch den externen Dienstleister (und die Weiterleitung durch die Stadtverwaltung), gefolgt mit deutlichem Abstand von den Besuchen bei vorherigen Veranstaltungen zu den Leitlinien, von Informationen in der lokalen Tagespresse und auf der Homepage der Stadt. Andere Informationsquellen wie Plakate, Facebook und Flyer spielten als Informationsquellen so gut wie keine Rolle.

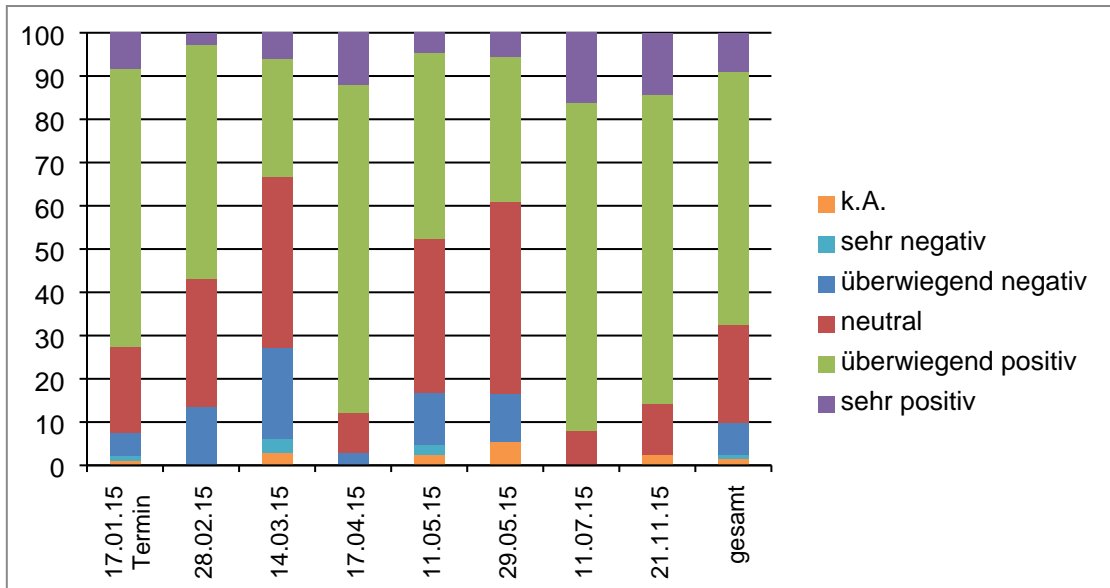
Tab. 6: Informationsquelle für die jeweilige Veranstaltung (Mehrfachnennungen)	abs.	%
Einladung der Stadtverwaltung	26	32,9
Einladung durch Dienstleister	44	55,7
Tagespresse	10	12,7
Stadtmagazine	0	0,0
Plakate	1	1,3
Flyer (nur bei Zwischenveranstaltung eingesetzt)	3	3,8
www.wiesbaden.de	8	10,1
Facebook	2	2,5
Arbeitgeber, Kolleginnen und Kollegen	4	5,1
Freunde und Bekannte	2	2,5
Vorherige Veranstaltungen zu den Leitlinien	16	20,3
Sonstiges	6	7,6
Nennungen insgesamt	122	154,4
Zahl der befragten Teilnehmer	79	100,0

Quelle: Teilnehmerbefragung bei Zwischen- und Abschlussveranstaltung

4.4 Gesamteindruck von den Veranstaltungen

Von den Befragten wurde eine Gesamtbewertung der jeweiligen Veranstaltung erbeten.

Tab. 7 und Bild 6: Gesamteindruck von den Veranstaltungen (in %)									
Gesamteindruck	Auftakt	1. WS	2. WS	3. WS	4. WS	5. WS	Zwischen	Abschluss	insgesamt
	17.01.15	28.02.15	14.03.15	17.04.15	11.05.15	29.05.15	11.07.15	21.11.15	
sehr positiv	8,4	2,7	6,1	12,1	4,8	5,6	16,2	14,3	8,9
überwiegend positiv	64,2	54,1	27,3	75,8	42,9	33,3	75,7	71,4	58,5
neutral	20,0	29,7	39,4	9,1	35,7	44,4	8,1	11,9	22,8
überwiegend negativ	5,3	13,5	21,2	3,0	11,9	11,1	0,0	0,0	7,4
sehr negativ	1,1	0,0	3,1	0,0	2,4	0,0	0,0	0,0	0,9
k. A.	1,1	0,0	3,0	0,0	2,4	5,6	0,0	2,4	1,5
N = (Befragte)	95	37	33	33	42	18	37	42	337 100,0



Quelle: Teilnehmerbefragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen

Diese fällt in der Summe aller Veranstaltungen sehr positiv aus, denn mehr als Zweidrittel der Befragten gaben eine sehr positive bzw. überwiegend positive Einschätzung ab, während rund jede(r) 5. Befragte sich neutral äußerte. Kritik an den Veranstaltungen wurde von rund 8% der Befragten durch überwiegend negative oder sehr negative Bewertungen artikuliert. Die positiven Bewertungen der Zwischenveranstaltung und der Abschlussveranstaltung liegen deutlich über dem Wert der übrigen Veranstaltungen.

Vergibt man für die 5 Ausprägungen zum Gesamteindruck Noten von 1 („sehr positiv“) bis 5 („sehr negativ“), dann ergibt sich für alle Veranstaltungen insgesamt ein Mittelwert von 2,3. Die besten Bewertungen insgesamt erzielten die Veranstaltung zu den Zwischenergebnissen (Mittelwert 1,9) sowie die Abschlussveranstaltung und der 3. Workshop (jeweils 2,0). Den relativ schlechtesten Gesamteindruck hatten die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer vom 2. Workshop mit einem Mittelwert von 2,9 (vgl. Tab. 8 mit den Mittelwerten, in Klammern darunter die jeweilige Zahl der Fälle, die in die Berechnungen eingingen).

4.5 Bewertungen von Einzelaspekten

Tabelle 8 beinhaltet die Mittelwerte für den Gesamteindruck sowie für sechs Dimensionen zur Bewertung der jeweiligen Veranstaltung.

	Auftakt	1. WS	2. WS	3. WS	4. WS	5. WS	Zwischen	Abschluss	insgesamt
	17.01.15	28.02.15	14.03.15	17.04.15	11.05.15	29.05.15	11.07.15	21.11.15	
Gesamteindruck	2,3 (94)	2,5 (37)	2,9 (32)	2,0 (33)	2,6 (41)	2,6 (17)	1,9 (37)	2,0 (41)	2,3 (332)
Informationsgehalt	2,4 (95)	2,6 (37)	2,5 (33)	2,1 (33)	2,8 (40)	2,8 (18)	2,1 (36)	2,2 (39)	2,4 (331)
Bearbeitete Inhalte u. Fragestellungen	2,6 (92)	2,6 (36)	3,2 (33)	2,2 (33)	2,8 (40)	2,7 (18)	2,4 (35)	2,3 (38)	2,6 (325)
Möglichkeiten, sich einzubringen	2,1 (95)	1,8 (37)	2,2 (33)	1,7 (33)	2,4 (41)	1,8 (18)	1,8 (35)	2,2 (40)	2,0 (332)
Gesprächsklima, zwischenmenschl. Atmosphäre	2,0 (95)	2,0 (37)	2,5 (33)	1,6 (33)	2,3 (42)	2,4 (18)	2,1 (36)	1,9 (41)	2,0 (335)

Ergebnis	2,6 (80)	2,7 (35)	3,4 (32)	2,4 (33)	3,3 (39)	2,9 (16)	2,4 (35)	2,2 (38)	2,7 (308)
Moderation (nur bei Zwischen- + Abschluss- veranstaltung N = 79)	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	2,1 (36)	1,8 (42)	1,9 (78)

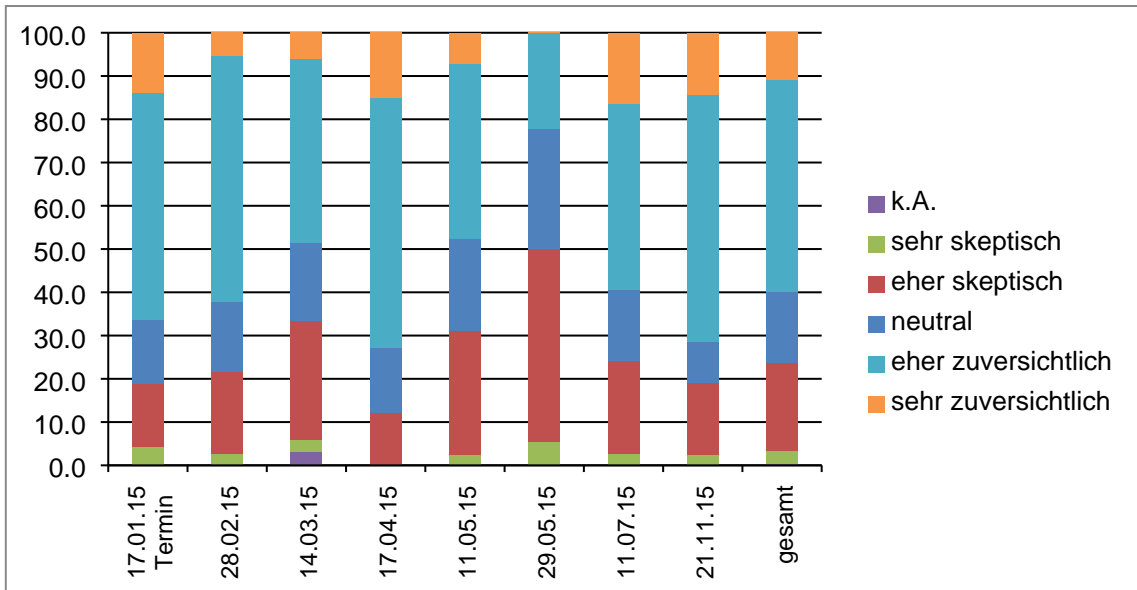
n. e. = nicht erfasst Skala: 1 = sehr positiv 2 =überwiegend positiv 3 = neutral 4 = überwiegend negativ 5 = sehr negativ
Quelle: Teilnehmerbefragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen

„Weiche“ Faktoren wie das Gesprächsklima und die zwischenmenschliche Atmosphäre sowie die Möglichkeiten sich einzubringen (Mittelwerte jeweils 2,0) wurden erheblich positiver bewertet als der Informationsgehalt der Veranstaltungen (2,4), die bearbeiteten Inhalte und Fragestellungen (2,6) sowie das Ergebnis der Veranstaltung (2,7).Bei den einzelnen Veranstaltung gab es deutlich erkennbare Unterschiede auch in der Bewertung der Einzelaspekte. Bei allen Veranstaltungen bewerteten die Befragten die „weichen Faktoren“ zum Teil deutlich positiver als die „harten“ Faktoren. Dieses Bewertungsmuster zeigte sich bei allen Veranstaltungen. Die Moderation durch das Dienstleister-Team (nur bei der Zwischen- und Abschlussveranstaltung bewertet) erhielt durch die befragten Teilnehmer Noten von 2,1 bzw. 1,8.

4.6 Skepsis oder Zuversicht

Wie zuversichtlich waren und sind die Befragten, dass sich der „trialogische Prozess“ der Entwicklung der Leitlinien positiv auf die zukünftige Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger in Wiesbaden auswirken wird? Über alle Veranstaltungen hinweg äußerten sich 60 % der 337 Befragten „eher zuversichtlich“ bzw. „sehr zuversichtlich“ und vertrauen auf eine positive Wirkung der Leitlinien. Eher „skeptisch“ bzw. „sehr skeptisch“ waren und sind rund ein Viertel der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Zuversicht war bei der Abschlussveranstaltung mit über 71 % am größten, dagegen beim Workshop 5 („schwer erreichbare Zielgruppen“) mit 22 % am niedrigsten von allen Veranstaltungen; hier dominierte mit 50 % doch eher die Skepsis. (Im Gegensatz zu den Befragten bei den öffentlichen Veranstaltungen äußerten sich die Teilnehmer an der Online-Befragung auch eher skeptisch.)

Skepsis/ Zuversicht	Auftakt	1. WS	2. WS	3. WS	4. WS	5. WS	Zwischen	Abschluss	ins- gesamt
	17.01.15	28.02.15	14.03.15	17.04.15	11.05.15	29.05.15	11.07.15	21.11.15	
sehr zuver- sichtlich	13,7	5,4	6,1	15,2	7,1	0,0	16,2	14,3	11,0
eher zuver- sichtlich	52,6	56,8	42,4	57,6	40,5	22,2	43,2	57,1	49,0
neutral	14,7	16,2	18,2	15,2	21,4	27,8	16,2	9,5	16,3
eher skeptisch	14,7	18,9	27,3	12,1	28,6	44,4	21,6	16,7	20,5
sehr skeptisch	4,2	2,7	3,0	0,0	2,4	5,6	2,7	2,4	3,0
k. A.	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
N = (Befragte)	95	37	33	33	42	18	37	42	337 100,0



Quelle: Teilnehmerbefragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen

4.7 Zusammenfassung

Als wichtige Ergebnisse lassen sich festhalten:

- Das **Interesse** an den Veranstaltungen war am stärksten bei den Bürgerinnen und Bürgern ausgeprägt, die rund zwei Drittel aller Teilnehmer stellten.
- Die größte Resonanz fand die direkte **Einladung durch den externen Dienstleister** und durch die Stadtverwaltung, gefolgt mit deutlichem Abstand vor vorherigen Veranstaltungen zu den Leitlinien, der Tagespresse und der Homepage der Stadt. Plakate, Facebook und Flyer spielten keine Rolle.
- Die **mittleren Jahrgänge** haben eindeutig die Veranstaltungen zahlenmäßig dominiert, mit deutlichem Abstand vor älteren Teilnehmern, jüngere Personen bis 35 Jahre waren nur wenig vertreten.
- **Männer** waren erheblich häufiger anwesend als Frauen.
- Die Teilnehmer verfügten über einen hohen Grad formaler Qualifikation. **Akademiker dominierten** ganz deutlich vor Nichtakademikern, die weit unterrepräsentiert waren.
- Es hat sich eine **„feste Kerngruppe“** bei den Veranstaltungen herausgebildet, d.h. eine größere Zahl von Personen, die an den meisten öffentlichen Veranstaltungen teilgenommen haben.
- Der **Gesamteindruck** von den Veranstaltungen fällt sehr positiv aus.
- **„Weiche Faktoren“** wie die Moderation, das Gesprächsklima und die zwischenmenschliche Atmosphäre sowie die Möglichkeiten sich einzubringen wurden erheblich positiver bewertet als der Informationsgehalt der Veranstaltungen, die bearbeiteten Inhalte und Fragestellungen sowie das Ergebnis der Veranstaltungen.
- Die **Zuversicht** überwiegt deutlich die Skepsis, dass sich der „trialogische Prozess“ der Entwicklung der Leitlinien positiv auf die zukünftige Bürgerbeteiligung in Wiesbaden auswirkt. Dieser Befund steht im Gegensatz zur Online-Befragung, bei der die Skepsis überwiegt.

5. Ergebnisse der abschließenden Online-Befragung

5.1 Teilnahme an der Online-Befragung

Zielgruppe der abschließenden Befragung zur Evaluierung des Prozesses waren alle daran beteiligten Akteure aus Bürgerschaft, Politik und Verwaltung. Auswahlgrundlage für die Befragung war der E-Mail-Verteiler des externen Dienstleisters, in dem alle relevanten Akteure enthalten waren, die im Laufe des Prozesses informiert wurden, an den Veranstaltungen teilgenommen haben oder sich selbst in den Verteiler haben eintragen lassen. Zum Zeitpunkt der Befragung umfasste dieser Verteiler 649 Personen. Diese wurden durch den Dienstleister zur Online-Befragung eingeladen. Allerdings haben sich nicht alle im Verteiler aktiv in den Prozess eingebracht. Laut Teilnehmerlisten aller öffentlichen Veranstaltungen und internen Workshops haben 346 Personen mindestens eine Veranstaltung besucht und können daher im engeren Sinne als Zielgruppe der Befragung angesehen werden. Die Zusammenstellung der Fragen sowie die Auswertung der erhobenen Daten wurde (ebenso wie bei den begleitenden Befragungen bei den öffentlichen Veranstaltungen) durch das Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik durchgeführt.

An der Online-Befragung vom 23. bis 30. November 2015 haben 113 Personen teilgenommen. Bezogen auf die Zahl der 346 Aktiven im Prozess entspricht dies einer Beteiligungsquote von 32,7 %. Dies liegt im Rahmen vergleichbarer schriftlicher bzw. von Online-Umfragen. Die Beteiligung an der Befragung ist selektiv verlaufen. Bürger haben sich stärker beteiligt als Vertreter der Verwaltung und der Politik, mittlere Jahrgänge häufiger als jüngere oder ältere, Männer stärker als Frauen, Akademiker erheblich häufiger als Nicht-

Akademiker, die weit unterrepräsentiert sind. Dieses Ergebnis spiegelt die Struktur der Teilnehmer an den bisherigen Veranstaltungen wieder.

5.2 Wichtige Ergebnisse der Online-Befragung

Da die Ergebnisse der Online-Befragung ausführlich dargestellt und bereits eingestellt sind unter www.wiesbaden/buergerbeteiligung, hier nur Hinweise auf zentrale Ergebnisse:

- Wie bereits die Besucherzahlen der durchgeführten Veranstaltungen sowie die begleitenden Befragungen gezeigt haben, hat das Projekt der Leitlinienerarbeitung zwar nur eine geringe Resonanz in der gesamten Stadtöffentlichkeit und Bevölkerung gefunden und die Zahl der Aktiven war überschaubar. Es hat sich jedoch ein **Kern- bzw. Stammpublikum** herausgebildet, das sich stark engagierte. Rund jeder zweite Befragte hat sieben oder mehr Veranstaltungen besucht. Besonders treue Besucher waren die Bürgerinnen und Bürger, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung sowie ältere Befragte. Dieses Ergebnis weicht allerdings von der Auswertung der Teilnehmerlisten der öffentlichen Veranstaltungen ab. Auf die Tabelle 2 wird verwiesen.
- Rund jeder zweite Befragte hat einen positiven oder sehr positiven **Gesamteindruck** vom Prozess zur Erarbeitung der Leitlinien
- In der Bilanzierung des Arbeitsprozesses erfährt die **Strukturierung und Organisation** des Prozesses die höchste Bewertung, weniger gut gelaufen ist aus Sicht der Befragten die breite Beteiligung unterschiedlicher Gruppierungen an der Arbeit.
- Rund jede/r Zweite bewertet die **Möglichkeiten**, sich in den Workshops einzubringen und die **Dokumentation der Ergebnisse** mit sehr positiv bzw. positiv, gefolgt von der Bewertung der inhaltlichen Inputs und mit deutlichem Abstand der Moderation der Veranstaltungen, mit der nur rund jede/r Dritte zufrieden war.
- Rund jeder Zweite ist mit dem heutigen **Zustand der Leitlinien** sehr zufrieden bzw. zufrieden.
- Es besteht **mehr Skepsis** als Zuversicht, dass sich die Leitlinien positiv auf die Bürgerbeteiligung in Wiesbaden auswirken werden. Dieses Ergebnis weicht deutlich von den Befragungen im Rahmen der öffentlichen Veranstaltungen ab. Auf die Tabelle 9 wird verwiesen.
- Die Frage nach dem „**dialogischen Prozess**“ polarisiert in zwei etwa gleich große Lager der Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussage, dass der Prozess „dialogisch“ verlaufen sei.
- Stärker in den Prozess Eingebundene sind tendenziell mehr/weniger zufrieden und mehr/weniger skeptisch im Vergleich zu Befragten, die maximal bei ein bis zwei Gelegenheiten involviert waren.
- Zum Schluss der Befragung konnten noch **Mitteilungen** zur Bürgerbeteiligung gemacht werden. In der Regel wurden hier wichtige Erfolgskriterien der Bürgerbeteiligung genannt.

6. Online-Kommentierung des Entwurfs der Leitlinien

6.1 Ziele der Online-Kommentierung

Als ein Instrument der inhaltlichen Auseinandersetzung von interessierten Teilen der Bevölkerung mit dem Entwurf der Leitlinien wurde eine Plattform zur Online-Kommentierung installiert. Ziel war dabei auch, weitere Interessierte in den Prozess einzubeziehen, auch wenn sie nicht an den Veranstaltungen teilgenommen hatten. Folgende Ziele sollten mit der Online-Kommentierung des Entwurfs der Leitlinien erreicht werden:

- Die transparente und verständliche **Information der Bürger** über die Leitlinien
- Einbeziehung weiterer Interessierter und Zielgruppen
- Ein Meinungsbild und Entscheidungshilfen für die Politik durch den Bürger-Dialog
- Ein **transparenter Prozess**, nachvollziehbare Ergebnisse und transparente Rechenschaft durch eine strukturierte und ergebnisorientierte Online-Beteiligung
- Eine **Basis zur Kommunikation**, bei der neue Kommunikations- und Dialoginstrumente bei der Zusammenarbeit zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung im Sinne einer Verstärkung von Bürgerbeteiligung erprobt werden soll
- Die Stärkung des Internetauftritts als **Medium für die Beteiligung** und die Erhöhung der Reichweite und Aktivierung der Bürger über das Internet
- Die Erprobung und Entwicklung von neuen **Kommunikationsregeln** bei der Zusammenarbeit zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung im Sinne einer Verstärkung von Bürgerbeteiligung
- Eine aktive und konstruktive **Auseinandersetzung** mit dem Thema Bürgerbeteiligung

6.2 Auswahl einer Plattform zur Online-Kommentierung

Die Auswahl der beauftragten Firma erfolgte primär aufgrund der positiv bewerteten Funktionalität der Plattform, ihrer Ausbaufähigkeit beispielsweise für die Präsentation der Vorhabenliste auf der Homepage der Stadt Wiesbaden sowie wegen des günstigen Preis-Leistungs-Verhältnisses.

6.3 Nutzung der Plattform

Die Online-Kommentierung des Entwurfs der Leitlinien war in einem Zeitraum von vier Wochen vom 31.8. bis zum 26.09.2015 möglich.

1.430 Personen haben die Plattform besucht; 75 Nutzerinnen und Nutzer haben sich registrieren lassen und insgesamt 206 Kommentare abgegeben. Einfacher möglich waren Bewertungen der einzelnen Festlegungen der Leitlinien, für die eine Registrierung nicht erforderlich war. Wegen des erheblich einfacheren Zugriffs liegt die Zahl der Bewertungen mit 1.121 deutlich über der Zahl der Kommentare. Insgesamt erfolgten rund 9.600 Aufrufe der Seiten.

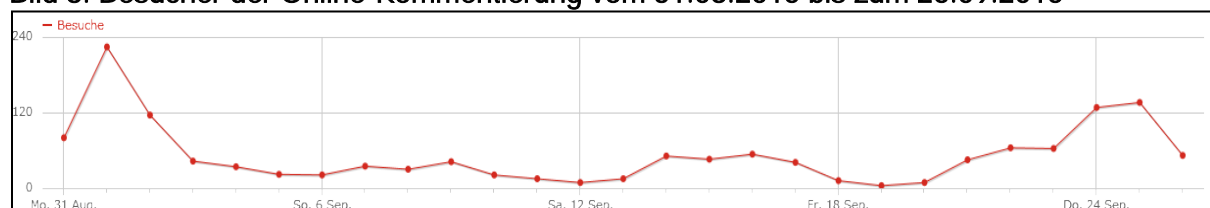
Die allgemeinen Rückmeldungen zum Entwurf der Leitlinien wurden am häufigsten kommentiert, während die Aussagen zu den individuellen und zielgruppenorientierten Beteiligungskonzepten mit deutlichem Abstand vor der Information über die Vorhabenliste am häufigsten bewertet wurden.

Tab. 11: Bereiche mit den meisten Kommentaren*	Kommentare	Bewertungen
Allgemeine Rückmeldungen zum Entwurf der Leitlinien	38	52
Frühzeitige, aktuelle und vollständige Information über die Vorhabenliste	29	114
Definition und Ziele der Bürgerbeteiligung	26	86
Reichweite der Wiesbadener Leitlinien	26	86
Individuelle und zielgruppenorientierte Beteiligungskonzepte	22	215

- Nicht alle Bereiche dargestellt.
- Quelle: Beauftragtes Unternehmen

Der stärkste Zugriff auf die Plattform erfolgte unmittelbar nach der Freischaltung Ende August mit rund 240 Besuchern am intensivsten Tag, sicher aufgrund der erfolgten Öffentlichkeitsarbeit. Bis etwa Mitte September wurden täglich zwischen rund 50 und 60 Besuche der Plattform registriert. Erst ab diesem Zeitpunkt stieg der Besuch kontinuierlich an, erreichte aber mit der Spitze von 120 Besuchern an einem Tag nicht mehr das hohe Ausgangsniveau. Auch nach Abschluss der Phase der Kommentierung wird die Plattform weiter besucht und die Zahl der Besucher ist - Stand 08.06.2016: - auf 1.856 gestiegen (bei 10.488 Aufrufen).

Bild 8: Besucher der Online-Kommentierung vom 31.08.2015 bis zum 26.09.2015



Quelle: Beauftragtes Unternehmen

Facebook lieferte die meisten Verweise auf die Plattform zur Online-Kommentierung. Rund 26% der Besucher haben die Website über einen Verweis von www.facebook.com oder m.facebook.com erreicht. Dies waren 378 von 1.430 Besuchern.

Aufgrund des eher abstrakten Themas der Leitlinien konnte von vornherein von einer eher geringeren Beteiligung gemessen an der Einwohnerzahl Wiesbadens ausgegangen werden. Dennoch ist die Resonanz hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Nicht nur das beauftragte Unternehmen stellte sich die Frage, ob das abstrakte Thema der Erarbeitung von Leitlinien für die Bürgerbeteiligung überhaupt für eine Online-Beteiligung geeignet ist. Auch andere Städte haben eine vergleichsweise geringe Resonanz bei ähnlichen Vorhaben erzielt.

Tab. 12: Vergleich der Resonanz in anderen Städten

Stadt	Kommentare	Einwohner (rund)	Kommentar je 10.000 Ew.
Wiesbaden	206	284.000	7,25
Darmstadt	125	152.000	8,22
Nürtingen	43	40.000	10,75

Quelle: Beauftragtes Unternehmen

Für kommende Online-Beteiligungen würde sich sicher ein möglichst konkretes Projekt besser eignen, das in der lokalen Öffentlichkeit bereits auf ein gewisses Interesse gestoßen ist und Teile der Bevölkerung interessiert.

6.4 Profile der registrierten Teilnehmer

Auf freiwilliger Basis wurden Vorname, Nachname, Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss, Hintergrund sowie Stadtbezirk bei der Registrierung der Teilnehmer erhoben. Da allerdings viele Nutzer auf die freiwilligen Angaben verzichtet hatten, ergeben sich allenfalls Tendenzaussagen, aber keine repräsentativen Aussagen für die Gesamtheit der Nutzer.

Die Nutzer waren eher männlich, älter sowie mit höherem Grad formaler Bildung.

6.5. Bewertungen der Online-Kommentierung

6.5.1 durch das Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik:

- Die **Resonanz** auf die Online-Kommentierung bleibt ausbaufähig.
- Ein Meinungsbild und **Entscheidungshilfen** für die Politik wurden durch den Dialog mit den Bürgern geliefert.
- **Konkrete Projekte** sind eher für eine Online-Kommentierung geeignet als der doch relativ abstrakte Prozess der Entwicklung von Leitlinien.
- Auf der Basis der Plattform der Online-Kommentierung könnte gegebenenfalls ein Verfahren der Dokumentation und Kommentierung der **Vorhabenliste** entwickelt werden.
- Die **Zusammenarbeit** von Stadtverwaltung und den beauftragten Dienstleistern verlief reibungslos.
- Es erfolgte eine transparente und verständliche **Information** der Bürger über die Leitlinien sowie eine aktive und konstruktive **Auseinandersetzung** mit den Leitlinien.

6.5.2 Erfahrungen und Bewertungen aus der Sicht des Dienstleisters:

- Die **Kooperation** mit allen Beteiligten verlief reibungslos.
- Die **Reichweite** blieb hinter den Erwartungen zurück.
- **Konkrete Projekte** sind eher für eine Online-Beteiligung geeignet.
- Die fortlaufende **Öffentlichkeitsarbeit** und Berichterstattung in den Medien ist ein zentraler Erfolgsfaktor, wobei die Nutzung von Social Media wichtiger Teil der Strategie sein sollte.
- Die **Registrierung** sollte in zukünftigen Verfahren stark vereinfacht werden.
- Die **Kommentierungsfunktion** von einzelnen Textpassagen oder Wörtern wurde kaum verwendet.
- Einige Besucher der Plattform haben moniert, dass der **Zeitraum für die Beteiligung** zu kurz gewählt war und die erste Woche in die Ferien fiel.

- Eine Reihe von Rückmeldungen bezog sich auf die **Verständlichkeit des Entwurfs** der Leitlinien.
- Aus Sicht der Online-Moderation wäre es hilfreich für den Diskussionsprozess, wenn die Experten aus der Verwaltung **bereits im Verfahren** Informationen und Fakten zu konkreten inhaltlichen Fragen für die Teilnehmenden bereitstellen und Rückfragen beantworten.

7. Zusammenfassende Bewertungen des Prozesses und des Ergebnisses

Die folgenden zusammenfassenden Bewertungen des Prozessverlaufs und des Prozessergebnisses erfolgen aus der Sicht des Projektteams beim Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik. Sie sind orientiert an den Leitfragen, was positiv und weniger positiv verlief, welche Lernerfahrungen gemacht wurden und welche Konsequenzen sich für die Weiterführung des Prozesses in der Anwendung und praktischen Umsetzung der „Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ und generell für die zukünftige Praxis der Bürgerbeteiligung in Wiesbaden ergeben.

1. Auftrag

- Mit dem Beschluss der STVV vom 21.11.2013 wurde der Auftrag erteilt, a) einen Prozess zur Erarbeitung von Leitlinien für die zukünftige Bürgerbeteiligung in Wiesbaden zu gestalten, b) dies in einem „trialogischen Verfahren“ unter Einbeziehung von Bürgerschaft, Politik und Verwaltung vorzunehmen und c) als Ergebnis des Prozesses erarbeitete Leitlinien für die zukünftige Bürgerbeteiligung in Wiesbaden zu erhalten.
- Die große Koalition von CDU und SPD hatte sich auf das Ziel der Erarbeitung von Leitlinien nach dem Vorbild anderer Städte verständigt. Alternative Vorgehensweisen und Arbeitsansätze wurden nicht weiter diskutiert.
- Für die Prozessgestaltung und die einzelnen Bausteine wurden von der STVV keine eigenen Finanzmittel beschlossen. Die mit der Ausführung des Auftrags beauftragte Verwaltung war daher gezwungen, nach verfügbaren Mitteln zu suchen, die aus Restmitteln dann bestritten werden konnten.
- Als Ergebnis ist festzuhalten, dass a) der Prozess zur Erarbeitung von Leitlinien für Bürgerbeteiligung zwischen Nov. 2014 und Nov. 2015 durchgeführt wurde, b) der Prozess „trialogisch“ unter Einbeziehung von Bürgerschaft, Politik und Verwaltung angelegt war, c) die im Prozess erarbeiteten Leitlinien vorliegen und d) der Prozess im vorgesehenen Zeit- und Kostenrahmen abgewickelt wurde.

2. Projektstruktur

- Die Projektstruktur war mit dem Anspruch einer größtmöglichen Transparenz und der breiten Beteiligung von vielen Akteuren, vielen Einzelveranstaltungen und der Mischung von verschiedenen Veranstaltungsformaten in Form von großen Veranstaltungen (zum Auftakt, zu Zwischenergebnissen und zum Abschluss) sowie themen- und zielgruppenbezogenen Workshops sehr differenziert angelegt.
- Durch den „trialogischen Ansatz“ richteten sich die Aktivitäten und Bemühungen sowohl nach außen (in die Öffentlichkeit, in die Bürgerschaft) als auch nach innen (in die Verwaltung hinein, in die politischen Gremien hinein). Verbunden damit war das Bemühen, die Aktivitäten mit den verschiedenen „Stoßrichtungen“ in einer gewissen Balance zu halten.
- Daraus ergab sich ein hoher Aufwand an Koordinierungs- und Abstimmungsaufgaben, die Notwendigkeit der permanenten Informationsvermittlung nach innen und außen (verwaltungsinterne Projektgruppe, Steuerungsgruppe, Magistrat und Fachausschuss, Amtsleiter-Plenum, Öffentlichkeitsarbeit an Presse und online) und der laufenden Abstimmung mit den beauftragten externen Dienstleistern.
- Allein die Aufgaben der Vorbereitung und Durchführung von zwei Verfahren der Ausschreibung und Vergabe von Aufträgen an externe Dienstleister erforderten einen erheblichen zeitlichen und personellen Aufwand. Das zweistufige Verfahren mit Interessenbekundung und Vergabe des Auftrags an den externen Dienstleister, den Abstimmungen mit der Vergabestelle, der Sichtung von Angeboten, die Auswahl von geeigneten Anbietern für die zweite Stufe, die Präsentationen von 3 Anbietern und die

anschließenden Erörterungen und Bewertungen bis hin zur Auswahlentscheidung und Auftragsvergabe erstreckte sich über einen Zeitraum von ca. Juni bis Okt. 2014.

- Für die konzeptionelle Vorbereitung des Prozesses, für Überlegungen zu geeigneten Alternativen mit weniger zeitlichem, personellem und organisatorischem Aufwand fehlten insgesamt (zeitliche, personelle und finanzielle) Möglichkeiten und Ressourcen. Der politische Beschluss durch die Stadtverordnetenversammlung (auf der Basis eines gemeinsamen Antrags der Fraktionen CDU und SPD) konfrontierte die Verwaltung mit der Notwendigkeit der Durchführung des gewollten Prozesses.
3. Steuerungsgruppe
- Die paritätisch besetzte Steuerungsgruppe war anfangs nicht vorgesehen, weil die verwaltungsinterne Projektgruppe den Prozess ab Anfang Dez. 2013 vorbereitete und operativ abwickelte (zusammen mit dem Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik). Diese Projektstruktur war der Politik aber Anfang 2014 „zu verwaltungslastig“. Der „dialogische Charakter des Prozesses“ sollte von Anfang an auch nach außen dokumentiert werden.
 - Deshalb wurde eine Ausführungs-Sitzungsvorlage erforderlich, die in der Vorbereitung der zentralen Bausteine des Prozessverlaufs wie auch in der politischen Vorabstimmung einen weiteren Zeitaufwand von ca. 2 Monaten erforderte (Febr. - März 2014).
 - Der STVV-Beschluss vom 03. April 2014 war dann die präzierte Grundlage für die Gestaltung des Prozesses mit den vorgesehenen Bausteinen und der vorgeschlagenen Projektstruktur. Unmittelbar nach diesem Beschluss erfolgten die Vorbereitungen zur Bildung der paritätisch zu besetzenden Steuerungsgruppe mit je 6 Vertreterinnen/Vertretern aus den Bereichen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft. Zwischen Juli 2014 und Okt. 2015 gab es insgesamt 7 Arbeitssitzungen der Steuerungsgruppe (erst ab der dritten Sitzung ab Dez. 2014 durch den beauftragten Dienstleister moderiert).
 - Die dialogisch besetzte Steuerungsgruppe hat auf ihrer letzten Sitzung am 21.10.2015 selbst eine kurze Bilanz gezogen mit dem Ergebnis, dass sich alle Beteiligten gegenseitig „für die konstruktive und engagierte Zusammenarbeit“ bedankten.
 - Bei der Abschlussveranstaltung führten Vertreter der Steuerungsgruppe aus, dass die Sitzungen anfangs noch sehr nach den Gruppen Bürger, Politik, Verwaltung „sortiert“ waren, aber bereits nach kurzer Zeit sich eine gemischte Sitzordnung ergab, weil mehr Verständnis füreinander entstand.
 - Nach Selbsteinschätzung der Vertreter entwickelte sich eine harmonische Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe mit aktiver Mitarbeit und einem Konsens in vielen Punkten. Ergebnis war eine intensive Kommunikation. Die Arbeit war sehr sachbezogen.
 - Der Entwurf der Leitlinien erhielt von der Steuerungsgruppe überwiegend Zustimmung bei der Abschluss-Veranstaltung. Insbesondere die zentralen Elemente einer Servicestelle für Bürgerbeteiligung und das neue Instrument der Vorhabenliste wurden positiv beurteilt.
 - Viele Aspekte werden nach Auffassung der Steuerungsgruppe aber erst in der Umsetzung und Anwendung der Leitlinien geklärt werden können. Insofern ist eine praktische Erprobung und laufende Anpassung der Leitlinien notwendig.
 - Kritisch ist festzuhalten a) der hohe Aufwand für die Bildung der Steuerungsgruppe Mitte 2014 (erst Vorschläge und Entscheidung des Ausschusses BVI zu Auswahlverfahren, Vorschlagslisten, Loswahl des Vertreters der Ortsbeiräte), b) das „Abbröckeln“ der Teilnahme der benannten Mitglieder im zweiten Halbjahr 2015 und das oftmalige Fehlen der benannten Vertreter und c) die mangelnde Weitergabe von Informationen.
 - Die Frage, inwieweit die paritätisch besetzte Steuerungsgruppe tatsächlich wichtige strategische Impulse für den Prozess gegeben und grundlegende Steuerungsentscheidungen getroffen hat, wird aus den unterschiedlichen Perspektiven sicherlich vielfältig und unterschiedlich beantwortet.

- Die erhoffte „Multiplikatoren-Funktion“ der Steuerungsgruppen-Mitglieder in die jeweiligen Bereiche der Stadtgesellschaft, für die sie in der Steuerungsgruppe wirken sollten, konnte nicht erfüllt werden.
- In der letzten Sitzung zeigte sich, dass wichtige Punkte des Leitlinien-Entwurfs nicht ausdiskutiert wurden und der Leitlinien-Entwurf nur bedingt als konsensual verabschiedetes Papier und gemeinsam akzeptiertes Prozess-Ergebnis betrachtet werden kann. Dies ist weniger der Steuerungsgruppe anzulasten als dem beginnenden Kommunalwahlkampf.

4. Verwaltungsinterne Projektgruppe

- Die verwaltungsinterne ämter- und dezernatsübergreifende Projektgruppe wurde schon vorbereitend bzw. parallel zum STVV-Beschluss vom 21. Nov. 2013 gebildet. Sie setzte sich zusammen aus ca. 15 Personen, die bereits in den Prozessen „Lokale Agenda“ und „Verwaltungsreform“ mit Fragen der BürgerInnenorientierung und -beteiligung befasst waren und mit denen gute Kooperationserfahrungen vorlagen (Projektgruppenarbeit, konkrete Projekte).
- Die Projektgruppe war zunächst als zentrales Steuerungsinstrument im Leitlinienprozess angelegt. Dementsprechend bereitete sie das Projekt in allen wesentlichen Phasen vor. Durch den STVV-Beschluss vom 03. April 2014 veränderten sich Funktion und Rolle der Projektgruppe insoweit, als sie nun vorbereitenden und ausführenden Charakter hatte, während die (strategischen) Beschlüsse zum weiteren Vorgehen und zu den Leitlinien von der Steuerungsgruppe getroffen werden sollten. Tatsächlich ist dies durch die Steuerungsgruppe aber eher nicht erfolgt.
- In insgesamt 26 Besprechungen zwischen Dez. 2013 und Dez. 2015 wurde der Prozess mit den vielfältigen Bausteinen von der Projektgruppe und dem federführenden Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik vorbereitet und organisiert, insbesondere die zahlreichen Veranstaltungen wie auch die Ausschreibungs- und Vergabeverfahren.
- Mit Fortschreiten des Prozesses im Jahr 2015 reduzierte sich die Präsenz der Projektgruppenmitglieder (aus verschiedenen Gründen) auf eine Art „Kerngruppe“ von 8-10 Mitgliedern, die aber hoch motiviert und engagiert den Prozess vorantrieben.
- Gründe für die Reduzierung (und z.T. personelle Wechsel) waren u. a. Enttäuschungen über die veränderte Funktion und Rolle durch die Installation der Steuerungsgruppe, der ungeklärte Stellenwert der zu erarbeitenden Leitlinien für das zukünftige Verwaltungshandeln, ohnehin hohe Arbeitsbelastungen in vielen Verwaltungsbereichen, die Erwartung der Übertragung von Aufgaben der Steuerung und operativen Abwicklung an die Steuerungsgruppe bzw. den beauftragten Dienstleister und viele Unklarheiten über den Ablauf des Prozesses und das erwartete Prozess-Ergebnis.
- Mit der Bildung der paritätisch besetzten Steuerungsgruppe wurden - aus Sicht des Projektteams - teilweise unnötige Doppelstrukturen zur verwaltungsinternen Projektgruppe aufgebaut, mit der Folge von weiterem Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand und zusätzlich erforderlichen Zeitressourcen.

5. Projektleitung

- Die Projektleitung lag beim Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik. Dazu gehörte die Geschäftsführung der verwaltungsinternen Projektgruppe, die Verantwortung für die administrative und finanzielle Abwicklung in allen Bereichen, die laufende Berichterstattung an Magistrat und Fachausschuss, die Berichterstattung im Amtsleiterplenium, die Verantwortung für die Öffentlichkeitsarbeit und die Abstimmung und Koordinierung mit den beauftragten externen Dienstleistern.
- Zur Bewältigung der vielfältigen Aufgaben wurde ein Team mit unterschiedlichen Kompetenzen gebildet („Projektbüro Bürgerbeteiligung“), die Aufgaben wurden arbeitsteilig bewältigt (incl. Vertretungsregelungen). Diese interne Projektorganisation hat sich bewährt. Der Prozess wurde erfolgreich „gemanagt“.

- Im Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik wurden durch den hohen Arbeits- und Koordinierungsaufwand aber auch erhebliche personelle Kapazitäten gebunden, so dass andere Projektaufgaben des Amtes in den Bereichen Stadtforschung, Statistik und Umfragen zurückgestellt und zeitlich verschoben werden mussten. Die Beauftragung externer Dienstleister hat nur in Teilbereichen Entlastung erbracht, erhöhte in anderen Bereichen den Arbeits- und Koordinierungsaufwand und erbrachte zusätzliche Aufgaben in den Bereichen des Schnittstellenmanagements.
 - Über längere Zeiträume sind solche zusätzlichen Aufgaben des Projektmanagements ohne zusätzliche Personalressourcen nicht zu bewältigen. Für die Phase der Anwendung und Umsetzung der Leitlinien mit den vielen vorgesehenen Aufgaben der „Servicestelle Bürgerbeteiligung“ müssen sich daraus Konsequenzen ergeben. Mehr und intensivere Bürgerbeteiligung ist nicht ohne mehr Geld und Personal zu erhalten.
6. Externer Dienstleister
- Das Forschungs- und Beratungsinstitut war - nach zweistufigem Verfahren mit Interessenbekundung und Vergabeverfahren nach VOL/B - beauftragt mit der „Entwicklung, Durchführung und Begleitung eines dialogischen Prozesses für die Erarbeitung von Leitlinien zur Bürgerbeteiligung in der Landeshauptstadt Wiesbaden“.
 - Ausschlaggebend für die Auswahl- und Vergabeentscheidung waren das relativ kostengünstige Angebot und die breite personelle Aufstellung für die vielen vorgesehenen Veranstaltungen im Prozess.
 - Zwar hatte der Dienstleister in der Vergangenheit in anderen Städten schon Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen im Kontext von Planungsvorhaben gemacht, allerdings noch keine praktischen Erfahrungen in der Gestaltung eines solch breit angelegten Prozesses zur Entwicklung von Leitlinien der Bürgerbeteiligung. Andere Anbieter, die in der engeren Auswahl waren, waren „personell zu dünn aufgestellt“ oder erheblich teurer.
 - Im Prozessverlauf zeigte sich, dass der Dienstleister die hohen Wiesbadener Erwartungen an fachliche Inputs und eine motivierende und attraktive Prozessgestaltung und professionelle Moderation der Veranstaltungen nicht in hinreichendem Maße erfüllen konnte. Die vorgesehene Aufgabe und die erhoffte Funktion der vorantreibenden Prozess-Moderation konnte vom Unternehmen nicht wie gewünscht ausgefüllt werden.
 - Folgewirkung war u.a. ein hoher Klärungs- und Abstimmungsaufwand, die zeitweise Einbeziehung einer Mitarbeiterin in die Besprechungen der verwaltungsinternen Projektgruppe, mehrere zusätzliche Klärungs- und Abstimmungsgespräche zwischen Projektleitung und Geschäftsführerin und ein außerordentlich hoher Grad an laufenden Abstimmungen und an Zusatz-Terminen.
 - Die Bewertungen aus den Befragungen der Teilnehmer der öffentlichen Veranstaltungen zum Gesamteindruck und zu Einzelaspekten (vgl. Tab. 7 und 8) des beauftragten Unternehmens spiegeln diese Probleme ansatzweise wider, wenngleich die Bewertung der Moderation (bei der Zwischen- und der Abschlussveranstaltung) durchaus positiv ausfiel.
7. Dichte Veranstaltungsfolge und hoher Zeitdruck
- Die Arbeit erfolgte unter hohem Zeitdruck. Der Prozess mit den vielen Veranstaltungen musste zwischen Nov. 2014 und Nov. 2015 abgewickelt werden, weil für Dez. 2015 die politische Beschlussfassung der Leitlinien vorgesehen war - noch rechtzeitig vor den anstehenden Kommunalwahlen im März 2016.
 - Durch die gewünschte Einrichtung der paritätisch besetzten Steuerungsgruppe und die Notwendigkeit einer Ausführungsvorlage zur Festlegung der veränderten Projektstruktur durch Magistrat und STVV (am 03. April 2014) ergab sich eine zeitliche Verzögerung des geplanten Prozesses von ca. 4 Monaten.
 - Die ursprünglich vorgesehene Prozessdauer von 18 Monaten wurde daher um ca. 4 Monate verkürzt, was zu einer noch dichteren Folge der Veranstaltungen und starken zeitlichen Restriktionen führte. Dieser Zeitdruck wurde auch von Teilnehmern des Prozesses artikuliert.
 - Insbesondere in der Vorbereitungsphase fehlte Zeit für hinreichende konzeptionelle Überlegungen und das Abwägen und Bewerten anderer Vorgehensweisen. Die zeitliche

Platzierung des Prozesses in der zweiten Hälfte der kommunalen Wahlperiode war eher eine ungünstige Voraussetzung.

- Insbesondere in der Schlussphase des Prozesses zeigte sich, dass etliche Punkte noch nicht vollständig ausdiskutiert waren (letzte Sitzung der Steuerungsgruppe). Insgesamt blieb zu wenig Zeit und Raum auch für grundlegendere Überlegungen zu Alternativen und ihrer umfassenden Diskussion.

8. Einführende Informationsveranstaltung

- Die einführende Informationsveranstaltung am 28.11.2014 stellte die vorgesehene Projektstruktur und den Prozessablauf vor. Am Beispiel Heidelberg wurde konkret über einen bereits abgelaufenen Prozess zur Erarbeitung von Leitlinien der Bürgerbeteiligung und über erste Erfahrungen in ihrer praktischen Anwendung berichtet. Aus wissenschaftlicher Sicht des DIFU wurden weitere Erfahrungen berichtet - wie auch Anforderungen und Voraussetzungen für die Intensivierung von Bürgerbeteiligung auf lokaler Ebene.
- Insbesondere sollte diese Veranstaltung Interesse für das Thema und den geplanten Prozess wecken, was durchaus auch erfolgte. Die öffentliche Zusage des Oberbürgermeisters, den Prozess noch im Jahr 2014 zu starten, ließ aber wenig Zeit für gründlichere Vorbereitungen.
- In der Fortführung des Prozesses wurden Informationen über Leitlinien-Prozesse in anderen Städten und Erfahrungen ihrer praktischen Anwendung nur relativ wenig eingebracht (außer bei der gemeinsamen Fachtagung mit dem DIFU in Wiesbaden).

9. Auftaktveranstaltung

- In der gut besuchten Auftaktveranstaltung (ca. 200 Personen) wurden zunächst erneut Projektstruktur und geplanter Prozessablauf vorgestellt und Rückfragen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu den einzelnen Bausteinen sowie zu konkreten Mitwirkungsmöglichkeiten beantwortet und erörtert.
- Nach einem weiteren Informationsinput zu Ansätzen der Bürgerbeteiligung in Mannheim, bei dem die Notwendigkeit von Empathie und Begeisterungsfähigkeit für das Thema „Bürgerbeteiligung“ erkennbar wurde, erfolgte die Auswahlentscheidung für den Slogan „Bürger. Macht. Mit.“ im Wiesbadener Prozess.
- Zudem erfolgten erste themenbezogene Diskussionen und Erörterungen in mehreren Kleingruppen, mit denen der beteiligungsorientierte Einstieg in das Themenfeld sowie eine thematische Strukturierung der geplanten folgenden Workshops erfolgte.
- Noch stärker als die vorbereitende Informationsveranstaltung hatte die Auftaktveranstaltung Interesse für das Thema „Bürgerbeteiligung“ und den bevorstehenden Prozess zur Erarbeitung der Leitlinien geweckt. Die Resonanz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wie auch die lokale Presseberichterstattung waren positiv.

10. Workshops

- Die Methode, mit Workshops als Veranstaltungsformaten zu arbeiten, war grundsätzlich zielführend, ebenso die Projektarchitektur mit der Strukturierung in 3 grundlegende themenbezogene und 3 weiterführende zielgruppenbezogene Workshops.
- In den Workshops fehlte aber eine gewisse Kontinuität, jeder begann mit einem eigenen Thema. Dies war bedingt durch wechselnde Teilnehmerzusammensetzungen und einen hohen Anteil jeweils neuer Teilnehmerinnen und Teilnehmer; dadurch ergab sich die Notwendigkeit, Informationsgrundlagen für alle zu schaffen (durch Wiederholungen und Resumés). Ein Teil der Teilnehmer empfand dies aber als „zeitraubend“, „langweilig“ und „überflüssig“.
- Gewünscht wurden daher vielfach mehr Input-Informationen, die schon vorab bereitgestellt werden sollte. Diesem Wunsch wurde auch teilweise entsprochen.
- Obwohl sich die Projektstruktur mit den themen- und zielgruppenbezogenen Workshops im Prinzip bewährt hat, wären auch andere Formate und Vorgehensweisen denkbar

gewesen (z.B. Vorlage eines bereits ausgearbeiteten Entwurfs von Leitlinien und dann vertiefende inhaltliche Diskussionen zu den Bausteinen etc.).

11. Themenbezogene Workshops

- Die Workshops 1 - 3 dienten der vertieften Diskussion zur Definition und dem Grundverständnis von Bürgerbeteiligung, dem Verhältnis von formeller und informeller Bürgerbeteiligung, den möglichen Anwendungsbereichen und Methoden, Instrumenten und Verfahren von Bürgerbeteiligung.
- Insbesondere im 3. Workshop sollten grundlegende Elemente und Bausteine der Wiesbadener Leitlinien erarbeitet werden, die dann detaillierter und spezifischer erörtert werden sollten.
- Ablauf und Ergebnisse dieser Veranstaltungen waren nur zum Teil zufriedenstellend und fanden auch in den Bewertungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer entsprechenden Niederschlag. Die Komplexität der behandelten Themenaspekte spielte dabei ebenso eine bedeutsame Rolle wie auch z.T. zu unstrukturierte Fragestellungen und inhaltliche Inputs und eine nicht immer geglückte Moderation der Veranstaltungen.
- Gleichwohl konnte ein Grundgerüst für die Wiesbadener Leitlinien erarbeitet werden, weniger im dialogischen Austausch zwischen den Teilgruppen aus Bürgerschaft, Politik und Verwaltung als vielmehr mit dem Kreis interessierter und engagierter Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

12. Zielgruppenbezogene Workshops

- Die Workshops 4 - 6 waren auf spezielle Zielgruppen ausgelegt: a) Mitglieder der 26 Ortsbeiräte in Wiesbaden mit Diskussionen zum Verhältnis von stadtteilbezogenen und gesamtstädtischen Beteiligungsprozessen, b) allgemein „schwer erreichbare Zielgruppen“ (z.B. Jugendliche, Senioren, Migranten, sozial Benachteiligte) mit Diskussionen zu Möglichkeiten der Aktivierung und Einbeziehung dieser Zielgruppen in Beteiligungsprozesse, c) Zielgruppe der Jugendlichen mit Diskussionen zu Möglichkeiten und Voraussetzungen jugendgemäßer Beteiligungsformen.
- Die zielgruppenspezifischen Workshops waren schwierig zu organisieren (Terminfestlegungen, geeignete Veranstaltungsorte, thematische Strukturierung etc.).
- Das Interesse für die zielgruppenbezogenen Workshops war unterschiedlich, die Ergebnisse nur in wenigen Punkten zielführend für die weitere Prozessgestaltung. Der Workshop 4 (Ortsbeiräte) war im Ablauf und im Ergebnis wenig informativ; die Kernfragen nach dem Verhältnis von stadtteilbezogenen und gesamtstädtischen Beteiligungsprozessen, nach dem Selbstverständnis und Funktionen der Ortsbeiräte als Gremien der Bürgerbeteiligung vor Ort und ihrem Umgang mit Bürgerinitiativen und Forderungen von Bürgerinnen und Bürgern in den Stadtteilen nach mehr Beteiligungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven wurden nur wenig thematisiert. Im Workshop 5 wurde eher mehr über statt mit den „schwer erreichbaren Zielgruppen“ wie Migranten und sozial Benachteiligten gesprochen; es war eher eine Expertenrunde von Vertretern der Stadtteil- und Sozialarbeit als eine „dialogisch“ geprägte Veranstaltung. Für die Zielgruppen dieser Workshops waren die Veranstaltungen im Format und in den Inhalten nicht niederschwellig genug.
- Die Einbeziehung wichtiger Schlüsselpersonen in die zielgruppenbezogenen Erörterungen wie auch für zielgruppenbezogene Beteiligungsprozesse in der Umsetzung/Anwendung der Leitlinien hat sich als absolut notwendig herausgestellt.

13. Workshop Verwaltung

- Der zusätzlich zu den öffentlichen Workshops 1 - 6 durchgeführte interne Workshop für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der Kernverwaltung und städtischer Gesellschaften und Eigenbetriebe sollte das Thema Bürgerbeteiligung nicht nur weiter in diese Bereiche hineinragen, sondern war auch als Praxistest für den Leitlinien-Entwurf konzipiert. An 3 ausgewählten Planungs-Beispielen sollte die Anwendbarkeit der Leitlinien getestet werden.
- Das Thema „Bürgerbeteiligung“ ist mit dieser Veranstaltung weiter in die Verwaltung hineingetragen worden. Die gute und intensive Vorbereitung durch die

verwaltungsinterne Projektgruppe und die vom Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik vorher durchgeführte Befragung in der Verwaltung sowie vorbereitende Informationen in der Mitarbeiter-Zeitschrift „Personal im Fokus“ haben dazu beigetragen. Über 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus verschiedenen Verwaltungsbereichen zeigten nicht nur starkes inhaltliches Interesse, sondern bekundeten (überwiegend) auch die Notwendigkeit der Intensivierung von Bürgerbeteiligung als zukünftig wichtige Aufgabe der Verwaltung, die aber für diese Anforderungen und Aufgaben auch weiter informiert, motiviert und qualifiziert werden müssen.

- Entsprechend wurden eher die Probleme der Anwendbarkeit der Leitlinien in den konkreten Verwaltungsabläufen thematisiert, auf viele Schwierigkeiten im Detail hingewiesen und vor allem die Notwendigkeit zusätzlicher personeller und finanzieller Ressourcen in den Ämtern herausgestellt.
- Gleichwohl wurde vielfach auch das Interesse der Weiterführung des Themas „Bürgerbeteiligung“ in internen Veranstaltungen innerhalb der Verwaltung zum Ausdruck gebracht wie auch die Bereitschaft zur weiteren Mitwirkung bekundet. Widerstände gegen oder grundsätzliche Ablehnungen von Bürgerbeteiligung waren nur in wenigen Einzelfällen artikuliert worden.

14. Workshop Politik

- Die Veranstaltung war konzipiert für die Stadtverordneten und die Ortsbeiräte. Sie war mit ca. 25 Teilnehmern die am schwächsten besuchte.
- Das Ziel, mit dem Bereich Politik den Leitlinien-Entwurf intensiver (als bei den Workshops und der Zwischenveranstaltung) zu erörtern, wurde mit dieser Veranstaltungsform nicht erreicht.
- Die Input-Informationen und die Moderation waren nicht geeignet, eine aktive und lebendige Diskussion zu erzeugen; Problematisierungen von Einzelaspekten statt Suche nach Lösungsstrategien und Verbesserungsmöglichkeiten standen im Vordergrund.
- Wieweit in den Fraktionen die Thematik der Bürgerbeteiligung und des Leitlinien-Prozesses diskutiert und erörtert wurde, ist nicht bekannt.
- Für den Austausch mit dem Politikbereich sind als Konsequenz daraus andere Vorgehensweisen und Veranstaltungsformate zu überlegen.

15. Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

- Im Rahmen der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit erfolgten vielfältige Aktivitäten (Werbung für Veranstaltungen mit Presseartikeln, Plakaten, Flyern (bei der Zwischenveranstaltung), Radioseendung (vor der Auftaktveranstaltung), 2 Pressekonferenzen mit dem Oberbürgermeister, Interviews mit dem Projektteam, Anzeigenschaltungen, Internet- und facebook-Auftritt etc.). Vertreter der Presse waren zu allen öffentlichen Veranstaltungen eingeladen.
- Zudem gab es eine Telefon-Service-Nr. in der Verwaltung und eine spezielle E-Mail-Adresse zur Bürgerbeteiligung in Wiesbaden (ebenfalls vom Projektteam betreut) - wie auch einen direkten Ansprechpartner beim beauftragten Dienstleister. Über das Service-Telefon und buergerbeteiligung@wiesbaden.de gab es insgesamt ca. 100 Anfragen, Rückfragen, Hinweise etc.
- Ein Mitarbeiter des beauftragten Unternehmens war - vorbereitend - in die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit eingebunden. Er fungierte zudem als ständiger Ansprechpartner für interessierte Bürgerinnen und Bürger (per Handy, E-Mail) und leistete zusätzliche Informationsarbeit bei der Vorstellung des Leitlinienentwurfs im Jugendparlament (14.07.2015), in einigen Sitzungen von Stadtteilkonferenzen im Schelmengraben, Klarenthal und Westend sowie an Informationsständen in der Innenstadt. Dabei stand er sowohl für die Beantwortung von Fragen als auch für die Annahme von Hinweisen, Vorschlägen etc. zur Bürgerbeteiligung zur Verfügung.
- Der vom Dienstleister in der Anfangsphase des Prozesses aufgebaute umfangreiche E-Mail-Verteiler von insgesamt ca. 650 Adressen war für den Versand von Informationen, Ankündigungen von Terminen und Einladungen zu den Veranstaltungen, den Versand von Protokollen, Newslettern etc. hilfreich und nützlich. Die Sortiermöglichkeit nach Teilgruppen erlaubte auch zielgruppenspezifische Informationsvermittlungen.

- Die intensiven Bemühungen zur Informations- und Öffentlichkeitsarbeit waren arbeits- und zeitaufwendig, ihre Wirkung ist schwer messbar.

16. Presseberichterstattung

- Die Presseberichterstattung in den lokalen und regionalen Medien war durchaus intensiv. Anfänglich noch eher distanziert und mit z.T. zu geringen Teilnehmerzahlen in den Berichten ließen sich im Fortgang des Prozesses deutliche Veränderungen erkennen, geprägt von weniger Skepsis und stärkerer Zustimmung und wohlwollender Begleitung des Prozesses.
- Berichterstattungen erfolgten nicht nur in den lokalen (Wiesbadener Kurier, Wochenspiegel) und regionalen Medien (FAZ, FR, MAZ), sondern auch in den Wiesbadener Stadt-Journalen (Sensor, Lilienjournal). Die häufigen Wechsel der jeweiligen Berichtersteller im Prozess mögen die Unterschiede in der Art und im Tenor der Berichte zumindest teilweise zu erklären.
- Die lokalen und regionalen Medien verfolgten und verfolgen den Prozess der Leitlinien-Entwicklung und seiner Weiterführung mit Aufmerksamkeit. Bürgerbeteiligung wird als wichtiges kommunalpolitisches Thema wahrgenommen; in verschiedenen anderen Kontexten von Vorhaben und Planungen (z.B. Sauberes Wiesbaden, neue Straßenreinigungssystematik, Planung neuer Wohngebiete, Nutzung Altes Gericht, Kulturentwicklungsplanung etc.) wie auch in Leserbriefen wird auf den Leitlinien-Prozess Bezug genommen und auf die dort entwickelten Erwartungen und Zielformulierungen verwiesen.

17. Information und Transparenz

- Die umfangreichen Dokumentationen der öffentlichen Veranstaltungen durch den beauftragten Dienstleister haben zur Transparenz beigetragen. In einzelnen Fällen haben Interessierte ihre (positive) Überraschung dazu zum Ausdruck gebracht und sich für die vielfältigen und umfangreichen Informationen schriftlich, mündlich oder telefonisch bedankt.
- Unter www.wiesbaden.de/buergerbeteiligung sind alle Ablauf- und Ergebnis-Dokumentationen der öffentlichen Veranstaltungen sowie vielfältige weitere Informationsmaterialien eingestellt (z.B. STVV-Beschlüsse vom 21.11.13 und 03.0414, Prozessablauf, Teilnehmer-Befragungen bei den Veranstaltungen, Studie zu „Politik-Interesse und Bürgerbeteiligung“, die gesamte Online-Kommentierung, Auswertungsbericht zur Online-Kommentierung, Ergebnisse der abschließenden Online-Befragung). Alle Interessierten können so (auch weiterhin) Ablauf und Ergebnisse des Prozesses nachverfolgen.
- Die kontinuierliche Information des Fachausschusses Bürgerbeteiligung, Völkerverständigung und Integration durch das Amt für Strategische Steuerung, Stadtforschung und Statistik und die regelmäßige Präsenz bei den Sitzungen haben zur Transparenz und zu Vertrauen geführt. Neben der laufenden Berichterstattung über Teilergebnisse und den Fortgang des Prozesses diente dies auch der Beantwortung von Rückfragen sowie auch der Aufnahme von Hinweisen und Vorschlägen zur Fortführung und Verbesserung des Prozesses. Dies erfolgte immer sachbezogen und konstruktiv, in wechselseitigem Respekt und auf der Basis von Vertrauen und Kooperationsbereitschaft. Förderlich dafür war auch die Tatsache, dass einige Ausschussmitglieder zugleich für den Bereich Politik Mitglieder (oder Vertreter) in der paritätisch besetzten Steuerungsgruppe waren.
- Den Aspekten der Informationsvermittlung wie auch der Schaffung größtmöglicher Transparenz wurde im Prozessverlauf ein hoher Stellenwert eingeräumt. Für die Weiterführung des Prozesses und für zukünftige Beteiligungsprozesse wurden damit Maßstäbe gesetzt. Entsprechende Ressourcen (Zeit, Personal, Medien etc.) sind dafür erforderlich.

18. Amtsleiterplenum

- Das Amtsleiter-Plenum wurde ab März 2015 regelmäßig über die Ziele, den Ablauf und den Fortgang des Prozesses informiert, insbesondere auch über die Vorbereitung,

Durchführung und Ergebnisse der im Mai/Juni durchgeführten Befragung in der Verwaltung und den zusätzlich geplanten und durchgeführten Workshop Verwaltung und dessen Ergebnisse.

- In diesem Kontext wurde auch der damals vorliegende Leitlinien-Entwurf vorgestellt und diskutiert, wobei aber eher Problematisierungen einzelner Punkte und Bausteine erfolgten wie auch Hinweise auf noch viele ungeklärte Punkte bzgl. der Anwendung der Leitlinien und der notwendigen Verknüpfung mit den Verwaltungsabläufen. Mit Nachdruck wurde vielfach auf die Notwendigkeit zusätzlicher Personal- und Finanzressourcen in den Ämtern hingewiesen.
- Auch hier kann festgehalten werden, dass das Thema Bürgerbeteiligung verstärkt in diesem Gremium angekommen ist, durchaus nicht nur Interesse für weitere Erörterungen bekundet, sondern auch in der Einschätzung der meisten Amtsleiter/-innen die Notwendigkeit der Intensivierung von Bürgerbeteiligung und Bereitschaft zur Mitwirkung in der Umsetzung von Beteiligungsprozessen erkennbar wurde.
- Die Umsetzung des Leitlinien-Prozesses sollte daher unbedingt durch weitere Informationen und Erörterungen im Amtsleiter-Plenum erfolgen, vor allem auch im Hinblick auf die Notwendigkeit der aktiven Mitwirkung durch die Ämter bei Beteiligungsprozessen zu Vorhaben und Planungen und der konkreten Anwendung der in den Leitlinien vorgesehenen Verfahrensregelungen zur zukünftigen Bürgerbeteiligung in Wiesbaden.
- Diese Erörterungen sind als Teil der fortlaufenden Evaluierung der Umsetzung und praktischen Anwendung der Leitlinien zu betrachten und müssen sowohl als Erfahrungen als auch als Hinweise für evtl. notwendige Änderungen der Leitlinien verstanden werden.

19. Befragung in der Verwaltung

- Die durchgeführte Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung sollte nicht nur für das Thema „Bürgerbeteiligung“ sensibilisieren, sondern auch Interesse für die Mitwirkung bei der Intensivierung der Bürgerbeteiligung und die persönliche Betroffenheit erkunden und erfassen.
- Als zentrale Ergebnisse sind festzuhalten: a) vielfach noch fehlende Kenntnisse über den Leitlinien-Prozess, b) beträchtliche Skepsis in puncto Verbesserung der Bürgerbeteiligung, aber auch Offenheit und durchaus positive Einstellungen zur weiteren Mitwirkungsbereitschaft, c) Erwartungen an den Fortgang des Prozesses und d) Notwendigkeit der weiteren Informationen sowie der Qualifizierungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in ihren Aufgabenbereichen direkt mit Bürgerbeteiligung zu tun haben (werden).
- Die Resonanz bei der Online-Befragung war gut. Vielfach wurden Erwartungen an mehr Informationen über den Fortgang des Prozesses, die Notwendigkeit der weiteren Qualifizierung für den Einsatz von geeigneten Beteiligungsverfahren, aber auch Schwierigkeiten der weiteren (zusätzlichen) Aufgaben und persönlichen Belastungen deutlich bekundet.
- Ansatzpunkte für die Weiterführung sind ggfs. eine vertiefende Befragung zu Fortbildungsbedarfen und die Verknüpfung von zukünftigen Aufgaben und Anforderungen der Bürgerbeteiligung mit den „normalen Verwaltungsabläufen“.

20. Online-Kommentierung des Entwurfs

- Die online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs war nicht nur der Versuch, auch interessierte Personen, die nicht an den Veranstaltungen teilnahmen oder teilnehmen konnten, eine Möglichkeit der Beteiligung im Prozess zu bieten; es war bewusst auch der Versuch, mit der Methode „Online-Beteiligung“ und dem Instrument einer technischen Plattform Erfahrungen zu gewinnen, um die Einsatz- und Realisierungsmöglichkeiten in späteren Beteiligungsprozessen beurteilen und realistisch einschätzen zu können.
- Dieser Versuch kann als weitgehend gelungen betrachtet werden. Die Einsatzmöglichkeiten für Beteiligungsprozesse sowie ihre Voraussetzungen und erforderlichen Rahmenbedingungen können mit den gewonnenen Erfahrungen besser eingeschätzt werden. Online-Beteiligung kann aber nicht die einzige und alleinige Beteiligungsform sein, wenn Bürgerbeteiligung intensiviert werden und gelingen soll.

- Vorbereitung, Durchführung und Abwicklung der Online-Beteiligung erfolgten in gut funktionierender Kooperation mit der beauftragten Firma sowie mit den anderen Beteiligten (IT-Management, WIVERTIS, Wiesbaden Marketing) sowie dem Projektteam und der Vergabestelle. Die Abwicklung erfolgte ohne größere technische Probleme, kleine Verbesserungsmöglichkeiten wurden erkennbar. Neben der technischen Abwicklung lieferte die IT-Firma auch die vereinbarten Zwischenberichte sowie die Auswertungen pünktlich und zur vollständigen Zufriedenheit des Auftraggebers.
- Die gemachten Erfahrungen legen es nahe, auch in der Phase der Anwendung und praktischen Umsetzung die Form der Online-Beteiligung (wo sinnvoll und vom Aufwand her vertretbar) weiterhin zu erproben und einzusetzen. Die eingesetzte technische Lösung ist erweiterungs- und ausbaufähig (und wurde u. a. auch unter diesem Gesichtspunkt ausgewählt).

21. Prozess-Ergebnis

- Das Projekt zur Erarbeitung der Leitlinien für Bürgerbeteiligung ist erfolgreich abgeschlossen worden: Zeit- und Kostenrahmen sind eingehalten worden und ein vorzeigbares Ergebnis wurde erzielt. Der Entwurf der Leitlinien für Bürgerbeteiligung ist zudem in einem (mindestens teilweise) „trialogischen Prozess“ entstanden.
- Der Diskussionsprozess zu Bürgerbeteiligung in Wiesbaden ist mit dem Leitlinien-Prozess nicht nur angestoßen, sondern sicherlich auch verbreitert worden. Gestiegen sind damit auch die Erwartungen an die zukünftige Gestaltung von Bürgerbeteiligung und die Voraussetzungen ihres Gelingens.
- Der Prozess war sehr komplex und aufwendig, verbunden mit einer hohen Erwartungshaltung. Es ist fraglich, ob sich dieser Aufwand auch in der Umsetzung durchhalten lässt.
- Aus dem komplexen Prozess resultierende Wirkungen und Lerneffekte können zurzeit noch nicht präzise identifiziert werden.
- Es war ein Lernprozess mit Höhen und Tiefen. Durchaus gelungenen Veranstaltungen und konstruktiven Diskussionen standen und stehen auch erhebliche Erwartungsenttäuschungen, Reserviertheiten von Teilgruppen bis hin zu Nichtbeteiligung und noch nicht erkennbare Voraussetzungen der Weiterführung gegenüber.
- Die Verwaltung - soweit sie sich engagiert hat - ist näher an die Politik und Bürgerschaft herangerückt.
- Der Start des Prozesses verlief eher holprig, es fehlte eine klare Zielsetzung für die Arbeit und die Rolle der Projektgruppe war am Anfang nicht klar, eine klarere Strukturierung erfolgte durch die Leistungsbeschreibung für die Vergabe mit ihrer Folge von Bausteinen.
- In die Vorbereitung des Projektes hätten mehr Zeit und Ressourcen investiert werden müssen, um größere Verfahrenssicherheit und konzeptionelle Klärungen zu erreichen.

22. Entwurf der Leitlinien

- Der Entwurf der „Wiesbadener Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ war bis zur Abschlussveranstaltung fertiggestellt. In gedruckter Form wurde er den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgehändigt, zudem wurde der Entwurf online eingestellt unter www.wiesbaden.de/buergerbeteiligung.
- Der Entwurf der „Wiesbadener Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ orientiert sich an einigen bereits vorliegenden Leitlinien für andere Städte (z.B. Heidelberg, Bonn, Darmstadt). Insofern ist der Ansatz traditionell, innovative Ansätze und „Wiesbadener Besonderheiten“ sind eigentlich nicht gegeben.
- Die Entwurfsfassung fand aber einen hohen Grad an Konsens bei den meisten am Prozess Beteiligten.
- Der vorliegende Entwurf der Leitlinien ist noch „zu übersetzen“ in eine leichter verständliche Sprache und in geeigneter Form an eine breitere Öffentlichkeit zu vermitteln.
- Für die Anwendung in der Verwaltungspraxis sind (nach evtl. Veränderungen im Zuge der politischen Beschlussfassung) noch Anweisungen, Arbeitshilfen, Checklisten und andere Materialien zu erarbeiten.

23. Bausteine für die Anwendung/Umsetzung

- Aus dem Entwurf der Leitlinien für Bürgerbeteiligung ergeben sich eine Vielzahl von Maßnahmen zu den zentralen Bausteinen und Instrumenten wie Vorhabenliste, zentrale „Koordinierungs- und Servicestelle Bürgerbeteiligung“, ständiger „Arbeitskreis Bürgerbeteiligung“ mit paritätischer Besetzung, Beauftragte für Bürgerbeteiligung in den planenden Ämtern und Koordinatoren in den Dezernaten, Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit nach außen und innen (Verwaltung, Politik), Begleitforschung und Evaluierung, regelmäßiger Bericht zur Bürgerbeteiligung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Leitlinien, Entwicklung von Beteiligungs- und Engagementkultur, personelle und finanzielle Ressourcen.
- Diese Bausteine sind im Ansatz und konzeptionell überlegt und teilweise vorbereitet.
- Die politische Beschlussfassung ist Voraussetzung für die konkrete Weiterarbeit im Sinne der Anwendung und Umsetzung der Leitlinien in die konkrete Praxis der zukünftigen Bürgerbeteiligung in Wiesbaden. Die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen ist eine wesentliche Grundbedingung.

24. Vorbereitete Sitzungsvorlage

- Die Sitzungsvorlage zur politischen Beschlussfassung der „Wiesbadener Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ und den Bausteinen für ihre Anwendung und Umsetzung wurde unmittelbar nach der Abschlussveranstaltung vorbereitet und sollte in den Sitzungszug Dez. 2015 eingebracht werden - mit vorgesehener Beschlussfassung durch die STVV am 17.12.2015.
- Wegen strittiger Punkte wurde die Sitzungsvorlage nicht eingebracht.
- In der Stadtverordnetenversammlung am 25.05.2016 wurde inzwischen einstimmig beschlossen die „Wiesbadener Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ nun zur Beschlussfassung zu bringen.

25. Trialogischer Prozess?

- Der Leitlinien-Prozess in Wiesbaden zeigt die Schwierigkeit, echte „trialogische“ Prozesse zu gestalten. Weder bestand in etwa ein zahlenmäßiges Gleichgewicht in der Teilnehmerstruktur von Bürgerschaft, Politik und Verwaltung bei den Veranstaltungen noch kam es zu einem umfassenden Austausch und Dialog „auf Augenhöhe“ zwischen den Teilnehmergruppen. Von Vertretern der Bürgerschaft als auch bei der Online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs wurden gelegentlich Skepsis und Zweifel an der Ernsthaftigkeit des politischen Auftrags geäußert.
- Im Auftragsbeschluss der STVV vom 21.11.2013 ist zwar die Rede von Bürgerbeteiligung als einem „Lernprozess für alle Beteiligten“, gleichzeitig wird zur Klarstellung aber auf die abgesicherten Entscheidungskompetenzen und Letztentscheidungsrechte der STVV hingewiesen. Dies war für die Teilnehmer oftmals ein schwer zu verstehendes Verhältnis.
- Die Frage, ob der Wiesbadener Leitlinien-Prozess (bisher) ein echter „trialogischer Prozess“ war, „bei dem Bürgerschaft, Stadtverordnetenversammlung und Verwaltung gleichberechtigt an der Erarbeitung von Leitlinien für Bürgerbeteiligung in Wiesbaden beteiligt“ wurden (STVV-Beschluss vom 21.11.2013), wird je nach Sichtweise wohl unterschiedlich betrachtet.
- Die Beteiligung des Bereichs der Politik im Leitlinien-Prozess, insbesondere der Ortsbeiräte und von Stadtverordneten, fand weniger aktiv als eher in der Rolle des „interessierten Beobachters“ statt. Dies hat bei einigen Vertretern der Bürgerschaft Zweifel an der Ernsthaftigkeit des Anliegens geweckt.
- Dies wurde in Statements zur Online-Kommentierung des Leitlinien-Entwurfs, der abschließenden online-Befragung und in mehreren Leserbriefen in der Lokalpresse zum Ausdruck gebracht.
- Aus der Sicht des Projektteams gibt es einen Widerspruch zwischen den im STVV-Beschluss intendierten Zielen und Motiven einerseits und den konkreten Verhaltensweisen der Politik im Prozessverlauf andererseits.
- Für die Teilgruppe der teilnehmenden Bürgerinnen und Bürgern ist zu konstatieren, dass sie zwar durchaus interessiert und engagiert am Prozess teilnahmen und an den

Veranstaltungen in Diskussionen und Arbeitsgruppen mitwirkten, in die (von der Projektgruppe vorbereiteten und vom externen Dienstleister moderierten) Veranstaltungen aber weitgehend keine eigenen Initiativen einbrachten; Themen und Ablauf der Veranstaltungen wurden akzeptiert, an den Diskussionen und Arbeitsgruppen wurde teilgenommen, aber auch die Bürgerinnen und Bürger waren keine aktiven Gestalter des Prozessverlaufs (mit eigenen Initiativen, Ideen, Forderungen, Alternativvorschlägen etc.).

26. Einbindung der Ortsbeiräte

- Die Einbindung der Ortsbeiräte erfolgte a) durch einen (ausgelosten) Vertreter in der paritätisch besetzten Steuerungsgruppe, b) durch Einladung zu allen öffentlichen Veranstaltungen sowie zum Workshop Politik und c) durch einen speziellen zielgruppenbezogenen Workshop, bei dem die Beteiligungsmöglichkeiten auf der Ebene der Ortsbezirke in ihrem Verhältnis zu gesamtstädtischen Beteiligungsmöglichkeiten und -verfahren erörtert werden sollten.
- Die bestehenden 26 Ortsbeiräte bieten mit den Bürgersprechstunden der Ortsvorsteher, den Bürgerfragestunden in den Sitzungen der Ortsbeiräte und Bürgerversammlungen zu bestimmten Planungsvorhaben in den jeweiligen Ortsbezirken bereits Möglichkeiten, sich zu informieren, Probleme zu äußern und sich bei Planungsvorhaben einzubringen. Ortsbeiräte stellen insofern bereits eine gute Verbindung zwischen Bürgern und Politik dar, die durch die „Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ noch verbessert werden sollen. Im Leitlinien-Entwurf ist vorgesehen, dass auch die Ortsbeiräte Bürgerbeteiligung initiieren können.
- Vor dem Hintergrund ihres gewachsenen Selbstverständnisses als Interessenvertretungen, „Anwalt der Bürger“ und Beteiligungsgremien vor Ort sehen Ortsbeiräte möglicherweise die Ausweitung von Bürgerbeteiligung mit den Instrumenten der Leitlinien als „Konkurrenzveranstaltung“ und befürchten einen Verlust von Kompetenzen und Legitimation.

27. Schwer erreichbare Zielgruppen der Bürgerbeteiligung

- Die soziale Selektivität ist und bleibt ein Kernproblem. Es bedarf deshalb der Verankerung zielgruppenspezifischer Formate in der Lebenswelt der verschiedenen Milieus.
- Im Prozessverlauf wurde diese Thematik wiederholt angesprochen und im zielgruppenbezogenen Workshop 5 sogar intensiver erörtert. Im Ergebnis wurden eher Problematisierungen erarbeitet als vielmehr konkrete Lösungsstrategien für bestimmte Anwendungsbereiche und Zielgruppen gesucht und gefunden.
- Dieser Befund deckt sich mit Erfahrungen in anderen Städten. Die Problematik der Einbeziehung benachteiligter Sozialgruppen in Beteiligungsprozesse besteht generell und ist weiterhin ein Kernproblem von Beteiligungsstrategien.
- Erforderlich sind besonders intensive Bemühungen mit jeweils spezifischen Strategien und Ansätzen, niedrighschwellige Vorgehensweisen in Kombination mit Arbeitsweisen der Stadtteil-, Sozial- und Gemeinwesenarbeit.

28. Besondere Anforderungen an Jugendpartizipation

- Im Sinne der Zukunftsbezogenheit und nachhaltiger Wirksamkeit von Bürgerbeteiligung war die Zielgruppe der Jugendlichen und ihre möglichst intensive Einbeziehung in den Leitlinien-Prozess von besonderer Bedeutung - und von der Politik auch gewünscht.
- Der eigens für diese Zielgruppe durchgeführte Workshop fand allerdings nur sehr geringe Resonanz. Auch die Einbindung des Stadtjugendrings in den Prozess (Mitglied in der Steuerungsgruppe, gemeinsame Vorbereitung des Workshops) führte nicht zu einer breiteren Mobilisierung und Aktivierung. Berichterstattungen im Jugendhilfeausschuss und im Jugendparlament zum Prozessverlauf und dem Leitlinien-Entwurf fanden kaum Interesse.
- Die Beteiligung und Einbindung des Stadtjugendrings in den Prozess endete im Sommer 2015. Gründe dafür wurden erst im Oktober mitgeteilt; ein Klärungsgespräch konnte

immerhin Missverständnisse ausräumen und für die weitere Mitwirkung bei konkreten Projekten mit Beteiligungsprozessen auch von Jugendlichen werben.

29. Politikinteresse und Bürgerbeteiligung

- Der Prozess zur Erarbeitung der „Wiesbadener Leitlinien für Bürgerbeteiligung“ ist auch zu sehen vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher Strukturen und Entwicklungen sowie der kommunalpolitischen Gesamtsituation in Wiesbaden - in Bezug auf das Politikinteresse allgemein, die Interessen an Kommunalpolitik und an Bürgerbeteiligung, das politische und soziale Klima und die Engagement-Bereitschaft.
- Nach den Ergebnissen der Mehrthemenumfrage „Leben in Wiesbaden 2014“ ist das Interesse an der lokalen Politik begrenzt, wenngleich Wünsche nach mehr Bürgerbeteiligung deutlich artikuliert wurden. Nur 15 % der Befragten haben Interesse an der Kommunalpolitik und möchten an Planungen (stärker) beteiligt werden; das Interesse und die Beteiligungswünsche sind zudem stark von Alter, sozialem Status und Bildungsstand abhängig. In der Rangliste kommunaler Themen und Aufgaben ordneten die Befragten „Bürgerbeteiligung“ auf Platz 17 (von 21) ein.
- Insofern spiegeln Ablauf und Ergebnisse des Leitlinien-Prozesses auch gesamtstädtische Verhältnisse wieder. Erwartungen an große Mobilisierungs- und Aktivierungseffekte von Bürgerschaft, Politik und Verwaltung durch die Leitlinien wären sicherlich überzogen.
- Der durchaus erfolgreich durchgeführte Prozess und der Leitlinien-Entwurf als Prozess-Ergebnis sind insgesamt von vielen Beteiligten positiv bewertet worden, zumindest als lohnenswerter Versuch, „Wiesbaden in puncto Bürgerbeteiligung voranzubringen“.
- Leitlinien für Bürgerbeteiligung sind eine Grundlage für konkrete Einzelvorhaben.
- Was an Änderungen am Entwurf der Leitlinien für Bürgerbeteiligung durch die gewählten Vertreter des Stadtparlamentes vorgenommen wird, ist transparent aufzubereiten und offen zu kommunizieren, wenn man die Bürgerinnen und Bürger weiterhin zum Engagement für das Gemeinwesen motivieren will.
- Das Interesse an konkreten Planungsvorhaben dürfte in den meisten Fällen ausgeprägter sein als an der Erarbeitung von „Leitlinien für Bürgerbeteiligung“. Diese Erwartungen haben sich in mehreren Veranstaltungen im Prozess klar gezeigt, wobei der Grat zwischen allgemeiner (Leitlinien)-Diskussion und Beteiligung an konkreten Planungsprojekten auch schwierig zu vermitteln war.

8. **Konsequenzen und Empfehlungen für die zukünftige Bürgerbeteiligung in Wiesbaden**

Für die zukünftige Bürgerbeteiligung in Wiesbaden hat der externe Dienstleister - aus den Erfahrungen des Leitlinien-Prozesses resultierend - Empfehlungen zusammengestellt, die im Folgenden durch das städtische Projektteam noch ergänzt wurden (Ergänzungen jeweils mit * versehen).

Trialogischer Prozess - Präsenz von Politik und Verwaltung

- Umfassende projektbezogene Bürgerbeteiligung, wie sie die Leitlinien vorsehen, ist ein Lernprozess für alle, die Bürgerinnen und Bürger, die Mitglieder der Stadtverordnetenversammlung, die Ortsbeiräte und die Vertreter der Parteien und die Mitarbeitenden in der Verwaltung. Insbesondere für die gewählten Politikvertreter und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung sind deshalb akteursadäquate Angebote zur Auseinandersetzung mit dem Thema zu schaffen. Gemeinsame **Lernprozesse** für Politik, Verwaltung und Bürgerschaft sind zu forcieren.*
- In der nun folgenden projektbezogenen Bürgerbeteiligung ist der trialogische Prozess unbedingt in der Begleitung der Umsetzung und bei konkreten Projekten fortzuführen und kann hoffentlich in möglichst vielen Einzelfällen zu einem **echten Dialog** weiter entwickelt werden.*
- Sichtbares persönliches Engagement des Oberbürgermeisters und des Magistrats in der Phase der Umsetzung und des Echtbetriebs der Leitlinien als ein zentrales Erfolgskriterium.*
- Aktive Teilnahme von mehr Vertretern aus Politik und Verwaltung an Veranstaltungen, mehr Interesse zeigen.

- Verständnis als Multiplikatoren und aktive Ansprache von Bürgerinnen und Bürgern.
- Präsenz der Steuerungsgruppe bei Veranstaltungen und an Infoständen.
- Klares Rollenverständnis: Verwaltungsmitarbeiter sind auch Bürger der Stadt und dürfen in ihrer Freizeit sich auch aktiv in Beteiligungsprozesse einbringen, es muss nur deutlich werden, in welcher Funktion sie auftreten.
- Kontinuierliche Information des Ausschusses für Bürgerbeteiligung, Völkerverständigung und Integration, regelmäßige Präsenz bei den Sitzungen.*
- Weitere Klärung der Rolle der Ortsbeiräte bei Projekten der Bürgerbeteiligung.*
- Nur bei erfolgreicher Kooperation der Ämter der Stadtverwaltung und konstruktivem Austausch mit der Politik und der Bürgerschaft lassen sich komplexe Projekte realisieren. Bürgerbeteiligung bedarf daher einer neuen Kultur des Miteinanders in der Verwaltung und mit den politischen Vertretern. Dafür sind geeignete Formen der Unterrichtung und Informationsvermittlung in den politischen Raum noch zu suchen.*
- Der Workshop für Verwaltungs-Mitarbeiter muss deshalb in geeigneter Form fortgeführt werden, um anstehende Fragen wie nach Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu klären.*
- Bürgerbeteiligung als ständiger Tagesordnungspunkt im Amtsleiter-Plenum.*
- Bürgerbeteiligung kontinuierlich mit Beiträgen in „Personal im Focus“ vertreten.*
- Ein Fortbildungsprogramm für die Verwaltung auflegen.* Im Rahmen der städtischen Mitarbeiter-Fortbildung ist das Thema Bürgerbeteiligung bisher explizit nicht vorhanden. Gleichwohl gibt es eine Reihe von Angeboten, die notwendige Kompetenzen für den Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern vermitteln. Dies sollte um weitere Angebote zur Vermittlung der Leitlinien und ihrer Inhalte sowie der Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Rahmen der projektbezogenen Bürgerbeteiligung ergänzt werden. Die in der Verwaltung vorhandene Expertise kann dabei gut genutzt werden.

Einbeziehung aller Bevölkerungsgruppen

- **Ansprache** von Vereinen, Initiativen, Stadtteilkonferenzen, Arbeitskreise, Gemeinden und Moscheen, **ggf. persönliche Vorgespräche um diese als Multiplikatoren zu gewinnen.**
- Auch **Unternehmen** für Bürgerbeteiligung gewinnen.*
- Benennung eines **festen Ansprechpartners/Sprechers** durch diese Gruppen, klare Zuständigkeiten.
- **Zielgruppengerechte** Ansprache und Beteiligungsformen.
- **Aktives Zugehen** auf beteiligungsferne Bevölkerungsgruppen, persönliche Ansprache besonders bei Vorhaben im überschaubaren Umfeld/Quartier.
- **Flyer** zusätzlich auch in einfacher Sprache und mehrsprachige Übersetzungen.
- **Frühzeitige Informationsstände** auf der Straße bereits zu Beginn des Beteiligungsprozesses.
- Bürger und Verwaltung erarbeiten **gute Beispiele** als Referenzmodelle mit Signalwirkungen in die Stadtgesellschaft.*

Zielgruppenorientierte Organisation

- Dort wo der Projektinhalt dies vorgibt, sind **zielgruppenspezifische Formate** und aufsuchende Beteiligungsformen zu entwickeln, die an den Interessen und den Ressourcen der jeweiligen Milieus ansetzen. Hierzu bedarf es einer kontinuierlichen Zusammenarbeit der Fachämter der Stadtverwaltung, in der es noch deutliches Entwicklungspotenzial gibt. Darüber hinaus sind Bürgerbeteiligung und Gemeinwesenarbeit im Stadtteil nicht mehr als getrennte Themen zu betrachten. Die **Verzahnung** von Gemeinwesenarbeit im Stadtteil und projektbezogener Bürgerbeteiligung sind eine Voraussetzung für gelingende Beteiligungskonzepte.*
- Bei der Projektierung neuer Workshops ist deshalb ein breiter **Zugang unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen** sicherzustellen - es sei denn es handelt sich um eine zielgruppenspezifische Veranstaltung -, aber auch adäquate inhaltliche Inputs passend zum Thema, eine professionelle Moderation, eine lesbare knappe Dokumentation der Ergebnisse, weniger des Verlaufs und Möglichkeiten sich einzubringen, die den Interessen der Besucher entsprechen.

- Veranstaltungen zu **unterschiedlichen Uhrzeiten**, gegebenenfalls Absprache der Termine und Uhrzeiten mit den Zielgruppen (Nachmittagstermine für Verwaltungsmitarbeiter, Abendtermine für Berufstätige, Prüfung der Termine auf Konkurrenzveranstaltungen)
- Durchführung der Veranstaltungen in oft genutzten und **gut erreichbaren Räumlichkeiten**.

Geeignete Veranstaltungsformate und -abläufe

- Bürgerbeteiligung für alle darf nicht das Motto eines Workshops im bisherigen Prozess bleiben, sondern muss konstitutiv für alle Projekte werden. Für jedes Projekt ist deshalb ein auf den Ort, den Inhalt und die Betroffenen und Beteiligten angepasstes Beteiligungskonzept zu entwickeln. Die sorgfältige Vorbereitung jeder Bürgerbeteiligung, unter Berücksichtigung der personellen und finanziellen Ressourcen für das Projekt, ist ein wesentlicher Faktor für das Gelingen.
- Zur Sicherstellung der Einbeziehung aller Bevölkerungsgruppen empfehlen sich Beteiligungsformate mit Zufallsauswahl, wie z.B. eine repräsentative Befragung (schriftlich oder persönlich) oder eine Planungszelle.
- Die **Kombination aus Informationsteil und Arbeitsgruppen** bzw. Thementischen auf Veranstaltungen hat sich bewährt. Besonders gut kamen die Thementische (mit entweder Wechsel zu festen Zeitpunkten oder freiem Bewegen im Raum) bei den Teilnehmenden an, da dadurch jeder Teilnehmende sich zu mehreren Themen einbringen kann.
- Zu Beginn einer Veranstaltung Schaffung eines weitgehend **einheitlichen Informationsstands** als Diskussionsgrundlage, im Anschluss hoher Diskussions-/ Praxisanteil.
- Ausreichende **Diskussionszeiten** für alle Teilnehmenden - dies ist meist in kleinen Gruppen konstruktiver als im großen Plenum.
- Berücksichtigung auch **stiller Teilnehmer** - die Meinung der Wortführer ist nicht immer die Meinung der Mehrheit!
- Erfassung von **Stimmungsbildern**: idealerweise Konsensentscheidungen, gegebenenfalls Mehrheitsentscheidungen - dabei allerdings verdeutlichen, dass dies nur ein Stimmungsbild ist und die endgültige Entscheidung durch die demokratisch gewählten Gremien getroffen wird (keine falschen Hoffnungen wecken)
- Gute **Visualisierung** aller Diskussionsergebnisse.
- Hohe **Verständlichkeit** der Beiträge und Ergebnisse für alle beteiligten oder betroffenen Personen (u.a. Menschen mit Migrationshintergrund und einfacher Bildung)
- Klare **öffentliche Zuständigkeiten** im Prozess.
- **Veröffentlichung** aller Ergebnisse und Projektschritte online und offline

Einheitliche Online-Präsenz

- **Weiterentwicklung** der online-Kommentierungs-Plattform für zukünftige Beteiligungsprozesse - einheitliches Auftreten auf einer zentralen Plattform.
- **Nutzung von neuen Medien**, wie Facebook, Twitter, Instagram etc. - hier ebenfalls ein einheitliches abgestimmtes Auftreten.
- Kontinuierliche **Dokumentation** des Verlaufs von Projekten der Bürgerbeteiligung*

Thematisierung und Auswertung bisheriger Bürgerbeteiligungsprozesse

- Heranziehen von in der Öffentlichkeit **positiv bewerteten Bürgerbeteiligungsprozessen**, Thematisierung in der Öffentlichkeit, Lernen aus diesen Erfahrungen und Einbindung dieser Fachleute (Wissensmanagement zu Bürgerbeteiligung).
- Gelungene **Beispiele** von Beteiligungsprojekten mit Signalwirkungen in die Stadtgesellschaft sollten gemeinsam dokumentiert und verbreitet werden
- Offensives Umgehen mit **gescheiterten Prozessen** und direkter Dialog mit der Bürgerschaft bei Problemen.
- Berücksichtigung der **Fehler** bei zukünftigen Bürgerbeteiligungsprozessen.

Organisation zukünftiger Projekte der Bürgerbeteiligung*

- Bürgerbeteiligung muss darauf reagieren, dass sie nicht im luftleeren Raum stattfindet, sondern in einer **Gesellschaft mit etablierten Interessen**, in der die verschiedenen Gruppen unterschiedliche Fähigkeiten und Möglichkeiten zum Einbringen und zur Durchsetzung ihrer Interessen haben. In jedem Einzelfall ist deshalb dafür zu sorgen, dass nicht ohnehin privilegierte Gruppen ein Instrument an die Hand bekommen, das ihnen ermöglicht, ihre Interessen noch effektiver durchzusetzen. Eine kompetente unabhängige Moderation, aber auch adäquate inhaltliche Inputs zum Thema, eine gut verständliche Dokumentationen der Ergebnisse sind wichtige Erfolgsfaktoren dafür.
- Keine Projekte der Bürgerbeteiligung ohne **sorgfältige Planung** und **Projektmanagement, incl.** Klärung der Herausforderungen, Abwägung von Chancen und Risiken, Definition von Zielen und Erfolgskriterien, Entwicklung eines Evaluierungs-Konzepts, Definition von Zielgruppen und wichtigen Akteuren, Festlegung von Meilensteinen und des Anfangs- und Endtermins, zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate, stringente Projektarchitektur, Bereitstellung erforderlicher Ressourcen. Mit anderen Worten: Professionelles Projektmanagement bereits in der Phase der Vorbereitung.*
- Deshalb genügend **Zeit** für die Projektierung reservieren. Durch Sorgfalt Verfahrenssicherheit gewinnen.*
- Klärung des Verhältnisses von **Nutzerbeteiligung** und **Bürgerbeteiligung** bei konkreten Projekten.*
- Der Arbeit der in den Leitlinien vorgesehenen **Servicestelle** kommt bei der Entwicklung der Formate, der Beratung und Fortbildung innerhalb der Verwaltung und beim Transport der Erkenntnisse aus den einzelnen Projekten eine zentrale Bedeutung zu. Ihre personelle und finanzielle Ausstattung muss dem mittelfristig anfallenden **Arbeitsaufwand** angepasst werden.
- Bei Projekten im Stadtteil bedarf es einer **Verzahnung** von vorhandener Gemeinwesenarbeit und Bürgerbeteiligung.*
- Dem Projekt der Bürgerbeteiligung beim Neubau der Eisbahn kommt die Funktion eines **Referenzmodells** zu: So läuft gelingende Bürgerbeteiligung zukünftig in Wiesbaden.