

**Kleinstadt  
Akademie**



Pilotphase



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



BBSR-  
Online-Publikation  
104/2024

# Lokale Demokratie gemeinsam gestalten

Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie

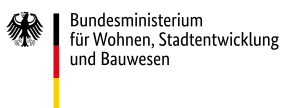
von

Christian Höcke  
Duncan Barahona



# Lokale Demokratie gemeinsam gestalten

Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie



Das Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“ wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) durchgeführt.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31–37  
53179 Bonn

### Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
Referat RS 7 „Baukultur, Städtebaulicher Denkmalschutz“  
Lars Porsche  
lars.porsche@bbr.bund.de  
Christoph Vennemann  
christoph.vennemann@bbr.bund.de

### Begleitung im Bundesministerium

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauen  
Referat S I 5 – Anpassung an den Klimawandel, Klimaschutz in der Stadt und Wärmeplanung  
Dr. Lara Steup

### Autorinnen und Autoren

vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V.  
Christian Höcke  
choecke@vhw.de  
Duncan Barahona  
dbarahona@vhw.de

### Stand

Februar 2024

### Gestaltung

Druckerei Franz Paffenholz GmbH

### Bildnachweis

Titelbild: Fotograf Sven Lehmann  
2020 Drohnen Expertise: S. 40; Mario Bannehr: S. 42; Cornelia Hanspach: S. 23, 29; Christian Höcke: S. 12; Sven Lehmann: S.41, 43;  
Stadt Bad Berleburg: S. 19, 25, 39; Stadt Wurzen: S. 38

### Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

### Zitierweise

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.), 2024: Lokale Demokratie gemeinsam gestalten. Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie. BBSR-Online-Publikation 104/2024, Bonn.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>Summary</b>	<b>6</b>
<b>1 Hintergrund: Die Pilotphase der Kleinstadtakademie – Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens</b>	<b>7</b>
<b>2 Lokale Demokratie gestalten – Beteiligungspraxis zur Stadtentwicklung in Kleinstädten</b>	<b>8</b>
2.1 Einführung: Lokale Demokratie und Bürgerbeteiligung	8
2.2 Status Quo: Bürgerbeteiligung in Kleinstädten und in den Modellkommunen	9
2.3 Beteiligungsformate und -prozesse im Modellvorhaben	10
2.3.1 Formate der Bürgerbeteiligung: Bürgerrat in Osterburg und Leitbildprozess in Eilenburg	11
2.3.2 Formate und Verfahren der Jugendbeteiligung in allen fünf Kommunen	16
2.3.3 Die Einbindung gemeindeangehöriger Ortsteile und Ortsteilvertretungen	22
<b>3 Resümee</b>	<b>26</b>
3.1 Strukturelle Herausforderungen von Kleinstädten	26
3.2 Bedeutung von lokalen Akteurinnen und Akteuren: Beteiligung aus der Governanceperspektive	26
3.3 Kommunikation	27
3.4 Ortsteilvertretungen als Bindeglied zur Bevölkerung	28
<b>4 Erkenntnisse und Empfehlungen aus der gemeinsamen Arbeit</b>	<b>29</b>
4.1 Für Kleinstädte	29
4.1.1 Empfehlungen zur Stärkung der lokalen Demokratie	29
4.1.2 Empfehlungen zur Verbesserung von Jugendbeteiligung	30
4.1.3 Empfehlungen zur verbesserten Einbindung gemeindeangehöriger Ortsteile	32
4.2 Für die Kleinstadtakademie	33
<b>5 Das Modellvorhaben „Lokale Demokratie gestalten“ in der Pilotphase der Kleinstadtakademie</b>	<b>35</b>
5.1 Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens	35
5.2 Projektverbund	36
5.2.1 Die teilnehmenden Kleinstädte	36
5.2.2 Wissenschaftliche Begleitung und Projektagentur	41
<b>6 Projektstruktur und Meilensteine</b>	<b>42</b>
<b>Publikationen und Presse</b>	<b>44</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>46</b>

---

## Zusammenfassung

Im Modellvorhaben mit dem Projekttitel „Lokale Demokratie gestalten – Beteiligungspraxis zur Stadtentwicklung in Kleinstädten“ arbeiteten die fünf Kleinstädte Eilenburg, Bad Berleburg, Großräschen, Hansestadt Osterburg (Altmark) und Wurzen sowie der vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. daran, Prozesse der Bürgerbeteiligung zu verbessern. Dabei wurde untersucht, welche kleinstadtspezifischen Rahmenbedingungen sich auf die Umsetzung von Beteiligungsprozessen auswirken können. Die Städte erprobten konkrete Beteiligungsformate und suchten nach Möglichkeiten, einen kontinuierlichen, wechselseitigen und niedrigschwelligen Dialog zwischen Stadt und Bevölkerung zu stärken. Das Projekt verfolgte dabei drei Schwerpunkte: Erstens, die Durchführung neuer Beteiligungsformate; zweitens, das Handlungsfeld der Jugendbeteiligung und drittens, die verbesserte Einbindung der Ortsteile. Die Arbeitsfelder der fünf Kommunen stellen sich wie folgt dar:

Eilenburg (Sachsen) entwickelte ein neues Leitbild. Hierfür erhob die Stadt in einem mehrstufigen Verfahren Bedarfe der Bevölkerung zur Stadtentwicklung und diskutierte diese in verschiedenen Werkstatt-Formaten mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Akteurinnen und Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung. In ergänzenden Formaten stand die Perspektive von Jugendlichen im Mittelpunkt.

Wurzen (Sachsen) baute zum Thema Jugendbeteiligung ein interkommunales Jugendparlament auf. Außerdem wurde in Wurzen das Thema der Ortsteileinbindung empirisch untersucht: Über eine Befragung der Ortsteilvertretungen wurde der Frage nachgegangen, wie leistungs- und zukunftsfähig die ehrenamtlichen Vertretungsstrukturen der Ortsteile sind und wie die Zusammenarbeit zwischen Ortsteilen und Kommunalverwaltung verbessert werden kann.

In der Hansestadt Osterburg (Altmark, Sachsen-Anhalt) wurden junge Menschen in Fokusgruppendifkussionen zu ihrer Zufriedenheit mit der Stadtentwicklung sowie zu ihren Beteiligungsbedarfen befragt. Aufbauend auf den Befragungsergebnissen wurde eine Strategie erarbeitet, wie Kinder- und Jugendbeteiligung verbindlich in der Kommune verankert werden kann. Außerdem führte Osterburg erstmalig in Sachsen-Anhalt einen Bürgerrat durch.

In Großräschen (Brandenburg) wurde ebenfalls eine Befragung von Jugendlichen durchgeführt. Anschließend initiierte die Stadt eine Workshop-Reihe, in der mit verschiedenen Akteuren der Jugendarbeit sowie mit jungen Menschen über strukturelle Stärkungspotenziale von Jugendbeteiligung diskutiert wurde.

In Bad Berleburg (Nordrhein-Westfalen) fand wie in Wurzen eine Befragung von Ortsteilvertretungen statt, um Verbesserungspotenziale der Ortsteileinbindung in kommunale Entwicklungsprozesse zu ergründen. Weiterhin führte die Stadt einen Bürgerrat mit Kindern und Jugendlichen durch.

Trotz der unterschiedlichen Themen und Vorgehensweisen konnten vergleichbare Rahmenbedingungen und ähnliche Herausforderungen identifiziert werden: Für Kleinstädte ist es oftmals schwierig, innovative Beteiligungsprozesse zu etablieren. In Verwaltungen bleibt für das Erproben neuer Verfahren durch stark ausgelastete sowie personell und finanziell begrenzte Ressourcen oft nur wenig Spielraum. Daher wird externe Unterstützung benötigt, die den Kommunen bei der Reflexion eigener Routinen, der Konzeption und Durchführung von Formaten und der strategischen Ausrichtung von Prozessen zur Seite steht. Auch kann die Stärkung der Zusammenarbeit mit Vereinen, (Jugend-)Sozialarbeitenden, Ortsteilvertretungen und anderen lokalen Akteurinnen und Akteuren den Verwaltungen einen besseren kommunikativen Zugang zur Bevölkerung ermöglichen. Zudem zeigte sich, dass auf Ebene der Bundesländer Rahmenbedingungen verändert werden sollten, um Kleinstädten die Durchführung und Stärkung von Bürgerbeteiligung zu erleichtern.

---

## Summary

The pilot project with the title 'Shaping Local Democracy – Participatory Practices for Urban Development in Small Towns' brought together the five small towns of Eilenburg, Bad Berleburg, Großräschen, Hansestadt Osterburg (Altmark) and Wurzen with the vhw - Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. (Federal Association for Housing and Urban Development). The aim was to improve citizen participation processes in small towns. The project analysed the impact of conditions specific to small towns on the implementation of participation processes. The towns tested specific participation formats and looked for ways to strengthen a continuous, reciprocal and low-threshold dialogue between each town and its residents. The project focused on three main areas: Firstly, the implementation of new participation formats; secondly, the key drivers of youth participation; and thirdly, the improved integration of the local districts. The key drivers for the five town councils took the following form:

Eilenburg (Saxony) developed a new policy. In a multi-stage process, the town identified the needs of its residents for urban development and discussed these in various workshop formats with citizens, actors and stakeholders from business, politics and administration. Additional formats focused on the perspectives of young people.

Wurzen (Saxony) established an inter-municipal youth parliament on youth participation. Wurzen also investigated the issue of involving local districts on an empirical basis: A survey of local district representatives investigated how effective and sustainable the voluntary representative structures of the local districts are and how cooperation between the local districts and the local administration can be improved.

Hansestadt Osterburg (Altmark, Saxony-Anhalt) conducted focus group discussions with young people on their satisfaction with urban development and their participation needs. Based on these findings, they developed a strategy to anchor child and youth participation in the local community and held the first citizens' council in Saxony-Anhalt. Osterburg also held a citizens' council for the first time in Saxony-Anhalt.

Young people were also surveyed in Großräschen (Brandenburg). The town then initiated a series of workshops in which the structural potential for strengthening youth participation was discussed with various youth workers and young people.

Bad Berleburg (North Rhine-Westphalia) also surveyed local district representatives in order to identify potential for improving the involvement of local districts in community development processes. The town also held a citizens' council with children and young people.

Despite the diversity of approaches and topics, similar challenges and frameworks were identified: Establishing innovative participation processes can be difficult for small towns. Administrations often have little scope for testing new procedures due to limited financial resources, personnel and time constraints. External support is therefore crucial to help local town councils to reflect on their own routines, format design, format implementation, and strategic process alignment. Strengthening cooperation with associations, (youth) social workers, local district representatives and other local stakeholders can improve communicative access to the residents for administrations. It also emerged that changing framework conditions at the federal state level is necessary to make it easier for small towns to implement and strengthen citizen participation.

# 1 Hintergrund: Die Pilotphase der Kleinstadtakademie und Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens

Das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) förderte zwischen 2019 und 2023 das ExWoSt-Forschungsfeld „Pilotphase Kleinstadtakademie“. Innerhalb der Pilotphase wurden in sechs Modellvorhaben verschiedene kleinstadtspezifische Entwicklungsthemen bearbeitet. Ziel war es, innovative Verfahren zu entwickeln und zu erproben, welche die Kleinstadtentwicklung stärken. Im Anschluss an die Pilotphase soll eine Kleinstadtakademie eingerichtet werden. Sie soll als Unterstützungs- und Vernetzungsstruktur für Kleinstädte in ganz Deutschland dienen und dabei die Erkenntnisse der Pilotphase als Wissensgrundlage nutzen.

Das Projekt „Lokale Demokratie gestalten – Beteiligungspraxis zur Stadtentwicklung in Kleinstädten“, das hier vorgestellt wird, war eines der sechs Modellvorhaben innerhalb der Pilotphase. In den fünf Kleinstädten Eilenburg, Wurzen, Großräschen, Hansestadt Osterburg (Altmark) sowie Bad Berleburg wurde untersucht, wie sich die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern in kommunalen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen verbessern lässt. Der vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. begleitete das Projekt wissenschaftlich.

Die inhaltlichen Schwerpunkte lagen in drei Bereichen: Der Erprobung konkreter unterschiedlicher Beteiligungsformate, der Förderung von Jugendbeteiligung und der Verbesserung der Einbindung der Ortsteile. Außerdem wurden die bisherigen Erfahrungen der Kommunen mit Beteiligungsprozessen untersucht.

In den fünf Kommunen wurden im Laufe des Modellvorhabens verschiedene Verfahren angestoßen, die teilweise durch empirische Sozialforschung unterstützt worden sind:

- Eilenburg setzte einen Leitbildprozess mit intensiver Beteiligung der Bevölkerung und mit gesondertem Verfahren zur Jugendbeteiligung um.
- Wurzen organisierte ein mittlerweile verstetigtes Jugendparlament und ließ eine Befragung der ehrenamtlichen Ortschaftsräte durchführen. Die Ergebnisse werden zur Verbesserung der Ortsteileinbindung verwendet.
- In Osterburg fand eine Befragung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen statt. Anschließend erarbeitete die Kommune ein Strategiepapier zur strukturellen Verankerung von Jugendbeteiligung. Darüber hinaus wurde in Osterburg der erste Bürgerrat in Sachsen-Anhalt durchgeführt. Inhaltliches Thema war hier Klimaschutz.
- Großräschen führte ebenfalls eine Befragung Jugendlicher und junger Erwachsener durch und nutzte die Ergebnisse, um über einen Workshop-Prozess zu eruieren, wie die Einbindung von Jugendlichen in der Stadtentwicklung verbessert werden kann.
- Auch in Bad Berleburg wurden Ortsteilvertretungen befragt. Außerdem wurde ein Bürgerrat speziell für Jugendliche durchgeführt, der über die Gestaltung eines städtischen Entwicklungsgebietes mitentscheiden konnte.

Die hier genannten Vorgehensweisen sollten neben der punktuellen Beteiligung auch strukturelle Veränderungen anstoßen, um Bürgerbeteiligung nachhaltig und projektunabhängig zu stärken.

## 2 Lokale Demokratie gestalten – Beteiligungspraxis zur Stadtentwicklung in Kleinstädten

Im Modellvorhaben wurde zu drei unterschiedlichen Schwerpunkten gearbeitet:

1. Formate der Bürgerbeteiligung
2. Förderung und Verankerung von Jugendbeteiligung
3. Einbindung von Ortsteilen und Stärkung ehrenamtlicher Ortsteilvertretungen

Entsprechend dieser Schwerpunktsetzungen werden die durchgeführten Arbeiten und gesammelten Erfahrungen im Folgenden thematisch getrennt dargestellt. Davor erfolgt eine kurze begriffliche Einordnung, dazu, was mit lokaler Demokratie gemeint ist und welche Bedeutung Bürgerbeteiligung in diesem Zusammenhang hat.

### 2.1 Einführung: Lokale Demokratie und Bürgerbeteiligung

Lokale Demokratie wird hier verstanden als Gesamtheit der lokalpolitischen Strukturen, Prozesse sowie Akteurinnen und Akteure, die im Zusammenwirken die Demokratie auf kommunaler Ebene verkörpern. Zur lokalen Demokratie gehört, dass zum einen die repräsentativen Gremien arbeiten und funktionieren und gleichzeitig ein erweiterter Kreis von Akteurinnen und Akteuren zusammenwirkt (siehe Infobox 1, vgl. Selle 2010). Innerhalb dieser Verfahren und Prozesse ist Bürgerbeteiligung ein wichtiger Bestandteil. Wie Beteiligung in den Kommunen abläuft und in die lokale Entwicklung eingebettet ist, war ein wesentliches Interesse innerhalb des Modellvorhabens.

Die Motive von Politik und Verwaltung für die Förderung von Teilhabe und Dialog mit der Stadtgesellschaft können grundsätzlich sehr unterschiedlich sein. Häufig geht es darum, einen Einblick in Meinungen, Stimmungslagen und Interessen zu erhalten, um diese bei Planungsvorhaben berücksichtigen zu können oder potenzielle Konflikte frühzeitig zu erkennen. Weiterführend können Spielräume für aktive Mitgestaltung eröffnet werden. Teilweise geht es aber auch darum, lediglich Akzeptanz für bereits geplante Entwicklungen zu schaffen. Je nachdem mit welcher Motivation Beteiligung angestrebt wird, stellt sich die Intensität, wie Bürgerinnen und Bürgerinnen mitwirken können, unterschiedlich dar (siehe dazu auch die „Beteiligungsleiter“ von Sherry Arnstein 1969).

#### Infobox 1

Repräsentative Ebene (Government): Verwaltung, Lokalpolitik, Ausschüsse und Räte führen politische Entscheidungen herbei. Die Möglichkeiten der Einflussnahme für Bürgerinnen und Bürger sind dabei in formellen und informellen Verfahren gegeben und beschränken sich überwiegend auf eine Mitwirkung bei der Meinungsbildung.

Zusammenwirken eines erweiterten Kreises von Akteurinnen und Akteuren (Governance): Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Bürger- bzw. Zivilgesellschaft sind durch wechselseitige Bezüge, Abhängigkeiten und Abstimmung miteinander verbunden. Stadtentwicklung ist in diesem Steuerungsverständnis eine Gemeinschaftsaufgabe.

Seit einigen Jahren wird besonders dialogorientierte Bürgerbeteiligung verstärkt mit der Ziel verbunden, verloren gegangenes Vertrauen in politische Institutionen und demokratische Prozesse auf lokaler Ebene wieder-



zugewinnen. Um dies zu fördern, sind an die jeweiligen Verfahren jedoch hohe Anforderungen gestellt, die in der Praxis häufig nicht eingelöst werden. So zeigte sich in der Vergangenheit vielfach, dass bei dialogorientierten Beteiligungsverfahren oftmals vor allem diejenigen Bevölkerungsgruppen sich einbringen, die ohnehin über soziale, kulturelle oder ökonomische Ressourcen verfügen. Darüber hinaus ist entscheidend, dass die über Beteiligung verhandelten Themen und Prozesse auch tatsächlich gemeinsam gestaltbar sind und die dafür notwendigen Handlungsspielräume in den Kommunen zur Verfügung stehen.

## 2.2 Status Quo: Bürgerbeteiligung in Kleinstädten und in den Modellkommunen

In allen bundesdeutschen Kleinstädten kommen in der Regel die klassischen Formate und Gelegenheiten zur Anwendung, die eine Teilhabe von Bürgerinnen und Bürgern an Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozessen zur lokalen Entwicklung ermöglichen sollen. Dies sind zum Beispiel Ratssitzungen, Einwohnerversammlungen oder durch das Baugesetzbuch geregelte Verfahren. Jüngere Untersuchungen und die Einrichtung und Durchführung verschiedener Förderprogramme zeigen: In Kleinstädten gewinnen auch unterschiedliche informelle Beteiligungsmöglichkeiten an Bedeutung. Allerdings erfolgen verbindliche Regelungen bzw. eine strukturelle Verankerung von freiwilliger Bürgerbeteiligung noch vergleichsweise selten. Kleinstädte sind bei der Verbreitung etwa von Leitlinien für Beteiligung und Bürgerhaushalten, trotz ihrer hohen Zahl, gegenüber Groß- und Mittelstädten unterrepräsentiert (vgl. Höcke/Barahona 2023). Gleichzeitig wird in einer Stärkung kooperativer Prozesse in der Kleinstadtentwicklung das Potenzial gesehen, Beteiligungsinteresse, Demokratieverständnis und eine erhöhte Bindung der Bewohnerinnen und Bewohnern an ihre Kommunen zu fördern sowie die Verantwortung für den eigenen Ort und das soziale Miteinander zu stärken (vgl. BBSR 2019; BMUB 2017). Die Rahmenbedingungen von Kleinstädten für die Förderung von kooperativer Stadtentwicklung und Beteiligung unterscheiden sich allerdings von denen einer größeren Kommune zum Teil deutlich. Auch in den im Projekt beteiligten Kommunen war dies zu erkennen.

Das Interesse der fünf Kommunen dieses Modellvorhabens an verstärkter Bürgerbeteiligung, Bürgerkommunikation und die Bereitschaft zum Ausprobieren neuer informeller Formate war bereits vor Projektbeginn ausgeprägt. Dies liegt unter anderem an der Beobachtung, dass klassische Kommunikationskanäle, wie zum Beispiel Stadtratssitzungen oder Bürgersprechstunden, von der Bevölkerung nur sehr wenig in Anspruch genommen werden. Neue Formate und Kommunikationswege im analogen und digitalen Raum (Bürgerbüros, Ortsteilbudgets, Stadtpaziergänge, etc.) wurden daher bereits umgesetzt. Auch greifen die Verwaltungen bei der Durchführung von Beteiligungsprozessen teilweise auf Netzwerke mit Akteurinnen und Akteuren innerhalb ihrer Kommune zurück. Dies sind zum Beispiel Schulen, Sozialarbeitende, Vereine aber beispielsweise auch Ortsteilvertretungen in den ländlichen Ortsteilen – Verbindungen, die zwar zusätzlich gepflegt werden müssen, über die es allerdings oft besser gelingt, die Bevölkerung zu erreichen.

Bei der Etablierung neuer Formate spielen die Kapazitäten und Ressourcen der lokalen Verwaltungen eine große Rolle. Allen Kleinstädten im Projekt fehlte es bislang an einer festen Struktur für Beteiligung. Sie erfolgt daher meist anlassbezogen, mit wechselnden Zuständigkeiten und ist in hohem Maße von engagierten Einzelpersonen abhängig. Zwar stehen durch Förderprogramme Wege zur Verfügung, temporär mangelnde Ressourcen zu kompensieren und Unterstützung zu finden, wie es auch in diesem Modellprojekt der Fall ist. Doch gleichzeitig ist aus den Projektkommunen zu vernehmen, dass selbst die Inanspruchnahme von Förderung herausfordernd sei und die verfügbaren Kapazitäten bereits stark beanspruchen könne.

## 2.3 Beteiligungsformate und -prozesse im Modellvorhaben

Die Vielfalt der möglichen Ansätze, die Kommunikation zwischen Politik, Verwaltung und der Kleinstadtgesellschaft zu stärken ist groß und von den jeweiligen Kontexten (Inhalte, Strukturen, Ressourcen) abhängig. Somit wählten die Projektkommunen jeweils ganz unterschiedliche Vorgehensweisen.

Tabelle 1  
Formate und Prozesse im Modellvorhaben

Kommune	Beteiligungsverfahren	
Eilenburg	Leitbildprozess	Workshops & Akteursgruppe
Wurzen	Verbesserung Ortsteileinbindung	Jugendparlament
Osterburg (Altmark)	Bürgerrat Klimaschutz	Aufbau Jugendbeteiligungsstruktur
Großräschen	Aufbau Jugendbeteiligungsstruktur	
Bad Berleburg	Verbesserung Ortsteileinbindung	Zukunftsrat

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Stadt Eilenburg hat verschiedene Beteiligungsformate zur Entwicklung eines städtischen Leitbildes umgesetzt. In einem mehrstufigen Verfahren hat die Stadtverwaltung dazu Bedarfe der Bevölkerung zur Stadtentwicklung erhoben und in verschiedenen Formaten mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Akteurinnen und Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung diskutiert und schließlich im Leitbild integriert. Zudem gab es einen gesonderten Ansatz, um die Perspektive von Jugendlichen zu erfassen.

Die Stadt Wurzen hat im Verbund mit mehreren Nachbargemeinden ein Jugendparlament etabliert. Außerdem war Wurzen eine der beiden Kommunen, in der das Thema der Ortsteileinbindung sowie der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der ehrenamtlichen Ortsteilvertretungen vom vhw e.V. empirisch untersucht wurde.

In der Hansestadt Osterburg (Altmark) wurden junge Menschen in Fokusgruppendifkussionen zu ihrer Zufriedenheit mit der Stadtentwicklung sowie zu ihren Beteiligungsbedarfen befragt. Darauf aufbauend hat die Stadtverwaltung eine Lenkungsgruppe gegründet, um eine Strategie zu erarbeiten, wie Kinder- und Jugendbeteiligung verbindlich in der Kommune verankert werden kann. Außerdem hat die Stadt Osterburg als erste Kommune in Sachsen-Anhalt einen Bürgerrat durchgeführt, in dem zufällig aus dem Einwohnermelderegister ausgewählte Bürgerinnen und Bürger Empfehlungen für die Ausrichtung des Klimaschutzes in Osterburg erarbeitet haben.

In Großräschen fand ebenfalls eine Befragung von jungen Menschen statt. Auf der Grundlage der Aussagen von Jugendlichen zu Beteiligungs- und Entwicklungsbedürfnissen in der Stadt, hat die Verwaltung anschließend eine Workshop-Reihe initiiert, in der zunächst verschiedene Akteurinnen und Akteure der Jugendarbeit mit der Verwaltung über die Ergebnisse der Befragung diskutierten. Anschließend haben Verwaltung und Sozialarbeitende mit jungen Menschen darüber diskutiert, wie die Interessen von Jugendlichen in Großräschen auch dauerhaft besser in der kommunalen Entwicklung berücksichtigt werden können.

In Bad Berleburg wurde wie in Wurzen eine Befragung von Ortsteilvertretungen durchgeführt, um Verbesserungspotenziale der Ortsteileinbindung in kommunale Entwicklungsprozesse zu ergründen. Weiterhin hat die Verwaltung einen Bürgerrat mit Kindern und Jugendlichen durchgeführt, der Gestaltungsvorschläge für einen innerstädtischen Entwicklungsbereich erarbeitet hat.

## 2.3.1 Formate der Bürgerbeteiligung: Bürgerrat in Osterburg und Leitbildprozess in Eilenburg

### 2.3.1.1 Bürgerrat Osterburg

#### Zentrale Erkenntnisse

- Die persönliche Ansprache des Losverfahrens war für viele ausschlaggebend, um am Bürgerrat teilzunehmen.
- Es konnten Menschen erreicht werden, die bisher keine Beteiligungserfahrung hatten.
- Auf Länderebene fehlen verbindliche Regelungen, um die rechtssichere Durchführung von Losverfahren auf kommunaler Ebene zu ermöglichen.
- Die Verfügbarkeit von sozio-demographischen Daten zur Abbildung gesellschaftlicher Vielfalt ist in kleinen Kommunen meist begrenzt.
- Losverfahren können von Kleinstädten eigenständig durchgeführt werden, die Umsetzung des Dialogs bedarf jedoch externer Unterstützung.
- Für ein erfolgreiches Verfahren ist viel Engagement von Mitarbeitenden in der Verwaltung notwendig.

In der Hansestadt Osterburg (Altmark) wurde während des Modellvorhabens das Format des Bürgerrates erprobt. In diesem Bürgerrat bereiteten die Stadtbewohnerinnen und -bewohner die Aufstellung des kommunalen Klimaschutzkonzepts vor. Sie identifizierten Handlungsfelder und Schwerpunkte, diskutierten diese und formulierten schließlich Empfehlungen. Diese dienen nun als Leitplanken für die Ausrichtung der Klimaschutzaktivitäten der Hansestadt.

#### Infobox 2

Bei einem Bürgerrat werden die teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger per Zufallsauswahl aus den Einwohnermelderegistern der Kommunen ausgelost. Ziel ist es, durch dieses Vorgehen eine Gruppe zusammenzustellen, die möglichst die gesamte Vielfalt der lokalen Bevölkerung repräsentiert und damit der üblichen Selektivität entgegenwirkt. Dadurch soll gewährleistet werden, dass viele unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema zusammenkommen und einseitige Lösungen vermieden werden. Der Bürgerrat erarbeitet, in der Regel gestützt durch Experteninputs und eine professionelle Moderation, Empfehlungen für den Umgang mit politischen Herausforderungen und schlägt diese den Gemeinderäten zur Beratung vor.<sup>1</sup>

Neben dem Ziel, konkrete Handlungsempfehlungen für ein Klimaschutzkonzept zu generieren, war die Erprobung dieses in Osterburg neuen Beteiligungsinstruments mit dem Ziel verbunden, in der Bevölkerung eine breite Akzeptanz für eine Stärkung des Klimaschutzes in der Kommune zu erzeugen. Das Format sollte außerdem gewährleisten, dass durch die persönliche Ansprache auch solche Personen erreicht und aktiviert werden, die bisher keine Erfahrungen mit Bürgerbeteiligung in Osterburg gemacht haben.

Vor allem zu Projektbeginn ergaben sich einige Herausforderungen: Da dies das erste Losverfahren dieser Art in Sachsen-Anhalt war, bei dem das Melderegister

für die Ziehung der Stichproben genutzt werden sollte, bestanden zunächst datenschutzrechtliche Bedenken auf Ebene der Kommune, des Landkreises, sowie des Landesdatenschutzbeauftragten. Durch eine aufwändige Zusammenstellung von bereits durchgeführten Verfahren in anderen Bundesländern sowie wissenschaftlicher Gutachten durch den vhw e. V. konnten diese jedoch ausgeräumt und der Weg für das Verfahren freigemacht werden.

<sup>1</sup> Weiterführende Informationen zur Funktionsweise kommunaler Bürgerräte:  
<https://www.mehr-demokratie.de/mehr-wissen/buergerraete/was-ist-ein-buergerrat>  
<https://www.buergerrat.de/fileadmin/downloads/handbuch-kommunale-buergerraete.pdf>

Die folgenden Kriterien wurden für die Ziehung der Stichprobe angesetzt:

- jeweils 50 % Männer und Frauen
- sechs Altersgruppen
- 58 % aus der Kernstadt Osterburg<sup>2</sup>
- 42 % aus den umliegenden Ortsteilen

Insgesamt wurden 420 Bürgerinnen und Bürger aus dem gesamten Gemeindegebiet der Hansestadt Osterburg schriftlich kontaktiert und zur Mitarbeit im Bürgerrat eingeladen. 30 Personen erklärten sich bereit, teilzunehmen. Das Altersspektrum lag zwischen 25 und 79 Jahren. Während der sieben Treffen in einem Rhythmus von circa vier Wochen hat der Bürgerrat 34 konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet. Diese wurden in einem Abschlusspapier festgehalten und durch Vertreterinnen und Vertreter des Bürgerrates bei einer Stadtratsitzung im März 2023 offiziell an Bürgermeister und Stadtrat übergeben.<sup>3</sup>



Foto: Christian Höcke, vhw e. V.

Sitzung des Bürgerrats in Osterburg

Entscheidend für den erfolgreichen Prozess war das Zusammenwirken und die Rolle der einzelnen beteiligten Akteure: Der vhw. e.V. unterstützte die Kommune in der Vorbereitung dieses für sie neuen Verfahrens und half bei der Bewältigung formaler Hürden. Die Stadt führte die Stichprobenziehung eigenständig durch und war in allen Sitzungen mit zwei Vertretern (u. a. Amtsleiter) anwesend, ohne inhaltlich Einfluss zu nehmen. Somit konnte sie sich selbst ein positives Bild vom Verfahren machen. Mit der Durchführung des Prozesses wurde der Verein Netzwerk Zukunft e. V. beauftragt. Dieser führte mit fachlicher und methodischer Expertise als neutraler Akteur durch die einzelnen Sitzungen, bereitete diese vor und war für Ergebnissicherung verantwortlich. Die Beteiligten Bürgerinnen und Bürger schließlich bewerteten den Prozess rückblickend sehr positiv. Ein Großteil der Mitglieder des Bürgerrates hatte vorab tatsächlich noch keine Erfahrungen mit Beteiligung gemacht und bezeichnete das persönliche Anschreiben durch die Kommune als entscheidenden Grund für die Teilnahme.

<sup>2</sup> Entsprechend der realen Verteilung der Osterburger Einwohnerschaft auf Kernstadt und Ortsteile

<sup>3</sup> Die Handlungsempfehlungen des Bürgerrats sind einzusehen unter: [https://www.osterburg.de/fileadmin/Download/Naturschutz/Buergerrat\\_AG-Klimaschutz\\_Osterburg\\_Handlungsempfehlungen.pdf](https://www.osterburg.de/fileadmin/Download/Naturschutz/Buergerrat_AG-Klimaschutz_Osterburg_Handlungsempfehlungen.pdf)

### 2.3.1.2 Leitbildprozess Eilenburg

#### Zentrale Erkenntnisse

- Ein Leitbildprozess bietet zahlreiche Möglichkeiten zur Einbindung der Bevölkerung.
- Zwischen konkreten Anliegen der Bevölkerung und abstrakten Entwicklungszielen eines Leitbildes braucht es eine gute Übersetzung.
- Durch die thematische Vielfalt können die ressortübergreifende Zusammenarbeit und die gemeinsame strategische Ausrichtung kommunaler Entwicklung gestärkt werden.
- Durch die unterschiedlichen Beteiligungsformate konnten verschiedenste Teile der Bevölkerung erreicht werden.
- Für eine erfolgreiche Koordinierung des Prozesses sind eindeutige Zuständigkeiten entscheidend – im Falle des Projektes wurde eine zentrale Stelle innerhalb der Verwaltung geschaffen.

Die Stadt Eilenburg entwickelte im Rahmen des Projekts ein neues Leitbild, um wichtige inhaltliche Eckpunkte für eine nachhaltige und kohärente Stadtentwicklung aufzuzeigen. Das Leitbild wurde mit intensiver Beteiligung der Stadtbevölkerung konzipiert.

Der Leitbildprozess setzte sich aus vielen aufeinander aufbauenden Schritten zusammen und beinhaltete somit eine Reihe unterschiedlicher Beteiligungsformate (vgl. Abbildung 2). In einem grundsätzlich ergebnisoffenen Verfahren erfasste die Verwaltung zunächst Bedarfe der Bevölkerung zur Stadtentwicklung über eine Befragung und über eine interaktive digitale Karte. Diese empirische Grundlage wurde genutzt, um weiterführende Formate zu konzipieren. Dabei wurden einerseits erwachsene Einwohnerinnen und Einwohner und andererseits gesondert Jugendliche adressiert.

Die Themen, die über die Anfangsbefragungen erfasst wurden, boten erste Anhaltspunkte dafür, welche Inhalte aus Sicht der Einwohnerschaft für ein Leitbild besonders relevant sein würden. Im weiteren Arbeitsprozess hat die Verwaltung die Bürgerinnen und Bürger zu einer Bürgerwerkstatt eingeladen, in der ausgehend von diesen Anhaltspunkten Themen strukturiert und konkretisiert wurden. In einem nächsten Schritt wurden die so erarbeiteten Ergebnisse in einer verwaltungsinternen Steuerungsgruppe beraten, weiter qualifiziert und danach in mehreren Feedbackschleifen mit Akteurinnen und Akteuren aus den Verwaltungsabteilungen, Politik und Wirtschaft erneut diskutiert und angepasst bzw. ergänzt.

In einem letzten Schritt erfolgte eine weitere Rückkopplung mit der Bevölkerung, indem der bislang bestehende Leitbild-Entwurf bei einem Bürgerfest zur Diskussion und Evaluation gestellt wurde. Insbesondere bei dieser letzten gemeinsamen Auseinandersetzung mit dem Leitbild gab es eine hohe Resonanz: Über 100 Rückmeldungen und Bewertungen gingen während des Bürgerfestes ein und halfen dabei, die bis dorthin intensiv bearbeiteten Themen (darunter z. B. Familie und Soziales, Öffentlicher Raum und Innenstadt, Natur und Umwelt, Bürgerpartizipation, lokale Wirtschaft) final zu validieren und zu priorisieren. Die Kommunalverwaltung konkretisierte daraufhin den Leitbildentwurf und erstellte das finale Leitbild. Darin wurde zudem verankert, dass Bürgerbeteiligung bei zukünftigen Entwicklungsmaßnahmen grundsätzlich gestärkt werden soll.

Im gesamten Prozess zeigten sich die bei Bürgerbeteiligung oft auftretenden Herausforderungen, wie eine teilweise hohe soziale Selektivität und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung für Workshop-Formate. Abschließend kann der Prozess durch die Fülle an Maßnahmen und Formaten aber als ambitioniert und engagiert bezeichnet werden. Dieses Vorgehen war auch möglich, weil die Stadt Eilenburg eine zusätzliche Projektstelle schuf, um den damit verbundenen Arbeitsaufwand nicht allein auf bestehendes Verwaltungspersonal zu verteilen.

Abbildung 1  
Beteiligungselemente des Leitbildprozesses



Quelle: Stadtverwaltung Eilenburg

### 2.3.1.3 Zusammenfassung

In den Modellkommunen bestand bereits vor Projektbeginn ein ausgeprägtes Bewusstsein über die Vorteile gemeinschaftlich getragener Stadtentwicklungsprozesse und damit verbundener Bürgerbeteiligung. Allerdings wurde auch deutlich, dass gute Bürgerkommunikation und Beteiligung zunächst ressourcenintensiv aufgebaut und dann kontinuierlich betreut werden müssen. Kleinstädtische Verwaltungen verfügen in der Regel nicht über die dafür notwendigen Mittel und Strukturen.

Somit galt es im Kontext des Modellvorhabens Verfahren zu erproben, die einen wechselseitigen Dialog zwischen Kommune und Stadtgesellschaft herstellen, der möglichst vielen Bevölkerungsteilen zugänglich ist und der im Idealfall langfristig die gemeinsame Willensbildung unterstützt. Gleichzeitig bestätigte sich, was auch innerhalb der wissenschaftlichen Debatte zum Ausdruck kommt: Das Beteiligungsinteresse der Bevölkerung wird immer dann geweckt, wenn eine unmittelbare und alltagsrelevante Betroffenheit besteht. Umso bemerkenswerter ist es, dass die beiden Städte Eilenburg und Osterburg sich der Herausforderung stellten, ihre Bürgerinnen und Bürger bei der Konzeption von entwicklungs- und planungsrelevanten Leitdokumenten zu beteiligen. Denn auch wenn sowohl ein städtisches Leitbild (Eilenburg) als auch ein Klimaschutzkonzept (Osterburg) konkrete Auswirkungen auf die Stadtentwicklung und somit auf die Bevölkerung haben, sind diese nicht immer leicht vermittelbar.

In Osterburg hat sich das Losverfahren bewährt. So konnte das Verfahren in vielen Fällen das erste Mal einen Dialog zwischen den Beteiligten Bürgerinnen und Bürgern und der Verwaltung herstellen. Zudem hält die herausgearbeitete Bürgerperspektive unmittelbar Einzug in die kommunalpolitische Praxis.

In Eilenburg erwies sich die Kombination aus verschiedenen Instrumenten als zielführend. Einerseits konnten die Inhalte dadurch aus unterschiedlichen Perspektiven stetig weiterentwickelt werden. Andererseits wurden jeweils unterschiedliche Lernerfahrungen erzeugt, etwa in Bezug auf die Frage der passenden Formate für die jeweiligen Beteiligungsanlässe und Zielgruppen. Noch wichtiger erscheint jedoch, dass ein Großteil der Formate eigenständig durch Mitarbeitende der kommunalen Verwaltung vorbereitet, umgesetzt und ausgewertet wurden. So bleibt erlernte Expertise in der kommunalen Struktur erhalten.

Die Umsetzung zeigte, dass vor allem zu Beginn neuer Verfahren Hürden entstehen können. Ob es hierbei um rechtliche Unsicherheiten geht (z. B. Datenschutz), organisatorische Leerstellen (z. B. Klärung von Zuständigkeiten) oder fehlende Ressourcen (personell) – mit dem nötigen Rückhalt aus Politik und den Leitungsebenen der Verwaltung sowie einem engagierten Zusammenwirken der involvierten Projektakteurinnen und -akteure konnten diese jedoch überwunden werden. Die gemeinsamen Lernprozesse können die Kommunen befähigen, ähnliche Verfahren in Zukunft auch mit weniger Unterstützung durchzuführen. Bei der Umsetzung neuer, innovativer Vorhaben jedoch, bleibt externe Unterstützung auf verschiedenen Ebenen notwendig (siehe dazu auch Kapitel 4.2).

### 2.3.2 Formate und Verfahren der Jugendbeteiligung in allen fünf Kommunen

#### Zentrale Erkenntnisse

- Vermittelnde Akteurinnen und Akteure ermöglichen einen besseren Zugang zur jungen Bevölkerung.
- Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger müssen für Bedarfe von jungen Menschen teils erst sensibilisiert werden.
- Jugendliche können dort am besten erreicht werden, wo sie sich im Alltag aufhalten (z. B. in Schulen).
- Der Aufbau von Strukturen zur Verstetigung von Jugendbeteiligung erfordert Engagement von (insbesondere leitenden) Verwaltungsmitarbeitenden.

Als Zielgruppe für zukünftige Beteiligungsansätze bildeten Jugendliche einen ausdrücklichen Schwerpunkt im Modellvorhaben. Alle Projektkommunen erprobten Wege, Jugendliche besser in die kommunale Entwicklung einzubinden. Dabei sollten nicht nur einmalige Formate, sondern auch die Potenziale einer nachhaltigen, strukturell verankerten Beteiligung betrachtet werden.

Die Ausgangsbedingungen für Jugendbeteiligung unterscheiden sich unter den Kommunen deutlich. So verfügen nicht alle Kleinstädte über weiterführenden Schulen, was die Kontaktaufnahme zu Jugendlichen erschwert. Auch das Vorhandensein von Jugendsozialarbeitenden oder Jugendclubs, die Zugänge zur jungen Bevölkerung ermöglichen, variiert. Die Stadt Osterburg verfügte zum Zeitpunkt des Modellvorhabens beispielweise über einen Jugendclub, die Stadt Großräschen bei vergleichbarer Einwohnerzahl über insgesamt vier Einrichtungen. Auch Personalressourcen, etwa für feste Beauftragtenstellen in den Verwaltungen, sind unterschiedlich verteilt. Nicht zuletzt wirken sich Abwanderung sowie soziale Situationen auf die Bereitschaft junger Menschen aus, sich aktiv zu beteiligen. Wichtig ist es daher, für jede Kleinstadt Lösungen zu finden, „die den lokalen Eigensinn berücksichtigen“ (BBSR 2021: 71). Demzufolge wurde das Thema der Jugendbeteiligung in allen fünf Modellkommunen mit jeweils unterschiedlichen Vorgehensweisen bearbeitet.

#### 2.3.2.1 Eilenburg: Jugendbeteiligung im Leitbildprozess

Eilenburg organisierte im Rahmen des Leitbildprozesses (vgl. Kapitel 2.3.1.2) zielgruppenspezifische Verfahren für Jugendliche. Die Formate zur Jugendbeteiligung knüpften dabei unmittelbar an die erste Bedarfsabfrage (anonyme Einwohnerbefragung und digitale Karte) an. Jugendliche sollten die Möglichkeit bekommen, gesondert und unabhängig von den Beiträgen Erwachsener ihre Belange zu artikulieren. Dafür wurde im Januar 2022 ein erstes Treffen organisiert, zu dem Fachkräfte (v. a. aus Jugendsozialarbeit und Schulen), Stadträtinnen und Stadträte sowie Verwaltungsmitarbeitende eingeladen wurden. Hierbei wurde sondiert, welche Formate sich zur Jugendbeteiligung eignen und welche Herausforderungen und Chancen sich dabei ergeben können. Darauf aufbauend wurde das Konzept des Ideenmarkts (das verschiedene Methoden der Meinungserfassung und -bildung umfasst) entwickelt, das eine Mitarbeiterin der Verwaltung mit Unterstützung der Schulen im April und Mai 2022 an allen drei weiterführenden Eilenburger Schulen durchführte.

Als zielführend stellte sich heraus, den Ideenmarkt jeweils während den Unterrichtszeiten stattfinden zu lassen. So konnten hohe Beteiligungszahlen erreicht (jeweils 40–50 Teilnehmende) und eine heterogene Teilnehmerschaft sichergestellt werden. Gelingen konnte dies aufgrund einer engen Abstimmung mit den Schulleitungen und Lehrkräften.

Die Ideen und Wünsche der Teilnehmenden ließen viele Überschneidungen zu den Themen erkennen, die auch innerhalb der Bürgerwerkstadt mit Erwachsenen diskutiert wurden (z. B. die Gestaltung öffentlicher Räume, öffentlicher Nahverkehr, Zusammenhalt der Stadtgesellschaft). Als besonders wichtiger und altersspezifischer Aspekt für junge Menschen kristallisierten sich Freizeit- und Aufenthaltsmöglichkeiten in der Kleinstadt heraus.

Auf Grundlage der Ergebnisse organisierte die Verwaltung einen Workshop für Stadträtinnen und Stadträte. Im Ergebnis zeigte sich, dass sich die Vorstellungen von Beteiligung zwischen Jugendlichen und Erwachsenen zum Teil deutlich unterscheiden: So sieht ein Teil der Stadträte die Ursache für die bisher überschaubare Integration jugendlicher Perspektiven nicht in einem Mangel an Beteiligungsangeboten, sondern in einem fehlenden Interesse der Jugendlichen selbst. In diesem Zusammenhang zeigte sich außerdem, dass Erwachsene in erster Linie Formate im Blick haben, auf die sie auch selbst Zugriff haben. So verweisen einige Stadträtinnen und Stadträte vor allem darauf, dass Jugendliche an der Stadtratssitzung teilnehmen und dort ihre Belange vortragen könnten. Wenn Ressourcen für andere, neue oder unerprobte Formate bereitgestellt werden sollen, fallen die Reaktionen zurückhaltender aus. Oftmals wird eine zielorientierte Haltung deutlich, die Jugendbeteiligung vor allem dann gutheißt, wenn sie konkrete Ergebnisse für die Stadt oder den Stadtrat produziert. Demnach wird deutlich, dass es teils eine Sensibilisierung von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern dafür braucht, dass es bei Beteiligung grundsätzlich (und bei Jugendbeteiligung insbesondere) nicht nur darum geht, konkrete Handlungsempfehlungen, oder -anweisungen zu erhalten, sondern den demokratischen Meinungsbildungsprozess zu stärken und (jungen) Menschen die Möglichkeit zu geben, mitreden und über persönliches Engagement ihre Stadt mitgestalten zu können.

Im weiteren Verlauf wurden die Ergebnisse des Ideenmarktes verwaltungsintern aufbereitet und in einer ersten Entwurfsfassung erneut mit Jugendlichen (in den Räumlichkeiten des Gymnasiums) diskutiert. Die Ergebnisse wurden danach durch die Verwaltung in das Leitbild eingearbeitet.

### **2.3.2.2 Osterburg und Großräschen: Befragung und Verstetigungskonzepte**

Die beiden Städte Osterburg und Großräschen entschieden sich, zunächst ermitteln zu lassen, welche konkreten Bedürfnisse Jugendliche und junge Erwachsene im Kontext von Stadtentwicklung haben und wie sich eine geeignete Beteiligung darstellen könnte. In beiden Städten wurde dafür eine qualitative Befragung durchgeführt. Auf Basis der entstandenen Erkenntnisse entwickelten Osterburg und Großräschen jeweils eigene Strategien zur Förderung eines Dialogs zwischen der ansässigen Jugend und Akteurinnen und Akteuren der Kommune.

In Osterburg wurden durch das SINUS-Institut und in Zusammenarbeit mit dem vhw e. V. drei Fokusgruppendifkussionen mit insgesamt 22 Teilnehmenden im Alter zwischen 16 und 27 Jahren durchgeführt. In Großräschen wurden 19 Personen in der gleichen Altersgruppe in Einzelinterviews durch das SINUS-Institut befragt. Bei den Ergebnissen gibt es viele Parallelen: Die kleinstädtische Ruhe, der direkte Zugang zu Grün- und Naturräumen sowie die räumliche Nähe zu anderen Einwohnerinnen und Einwohnern wurden als Merkmale der Lebensqualität hervorgehoben. Die meisten befragten jungen Menschen zeigten sich zufrieden mit ihren Lebensumständen in der Kleinstadt. Der Mangel an adäquaten, altersgerechten Ausgeh- und Freizeitmöglichkeiten sowie die schlechte verkehrsinfrastrukturelle Anbindung wurden hingegen bemängelt. Auch die mittel- bis langfristigen Zukunftsperspektiven (Wohnen und Arbeiten) erleben die jungen Menschen mitunter als unzureichend oder unattraktiv.



In beiden Kommunen zeigen die befragten Jugendlichen ein ausgeprägtes Interesse an Beteiligung. Bislang waren Berührungspunkte mit kommunalen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern selten oder die Jugendlichen beschreiben sie als unbefriedigend. Die eigenen Einflussmöglichkeiten empfinden sie als gering. Mit den Ergebnissen der Bedarfserfassungen wurden in den Kommunen auf unterschiedlichem Wege weitergearbeitet.

In Osterburg wurden die Ergebnisse zunächst im Stadtrat präsentiert und anschließend in einem Arbeitstreffen mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren (Stadtrat, Verwaltung, Vereine, Kinder- und Jugendeinrichtung und Jugendliche selbst) diskutiert und zu Handlungsempfehlungen weiterentwickelt. Eine Lenkungsgruppe wurde daraufhin ins Leben gerufen. Sie bekam die Aufgabe, eine langfristig wirksame Beteiligungsstrategie zu entwickeln und hat dafür zunächst Verwaltung und Politik mit Schulen, Vereinen und Freizeiteinrichtungen zusammengebracht. Die Lenkungsgruppe (deren Gründung vom Stadtrat formal beschlossen wurde und damit politischen Rückhalt erhielt) wurde von Kinder-Stärken e.V. begleitet – ein vom Land Sachsen-Anhalt finanzierter Verein, der Kommunen bei der Konzeption von Jugendbeteiligungsstrategien unterstützt. Noch bevor die eigentliche Arbeit der Lenkungsgruppe abgeschlossen war, wurde aus der Gruppe heraus die Empfehlung gegeben, einen Kinder- und Jugendbeauftragten bzw. eine Kinder- und Jugendbeauftragte für die Stadt Osterburg einzustellen. Diese Person soll als zentrale kommunikative Schnittstelle zwischen Stadt und Jugend fungieren und hat zum Zeitpunkt der Berichtslegung bereits ihre Arbeit aufgenommen. Osterburg hat somit, ausgehend von einer ergebnisoffenen Bedarfsabfrage, die Verstetigung einer Jugendbeteiligungsstruktur – auch über die Projektlaufzeit hinaus – erfolgreich umgesetzt. Die Lenkungsgruppe hat außerdem nach Ende der Projektlaufzeit ein Strategiepapier für die weitere Stärkung von Jugendbeteiligung in der Kommune und im Verwaltungshandeln erarbeitet und durch den Stadtrat beschließen lassen.

In Großräschen wurden die Befragungsergebnisse ebenfalls in einem Workshop mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren aus Verwaltung und Jugendarbeit diskutiert. Dabei wurde festgestellt, dass die Wahrnehmungen der anwesenden Erwachsenen über bestimmte Gegebenheiten der Kommune (z. B. Freizeitmöglichkeiten oder Berufsperspektiven) nicht den Wahrnehmungen der Jugendlichen entsprachen – ein Umstand der ebenso in Eilenburg und in Osterburg zu beobachten war. Daraus wurde abgeleitet, dass das weitere Vorgehen gemeinsam mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen besprochen werden sollte. Aus diesem Vorhaben entwickelten sich drei weitere Workshops, bei denen Jugendliche im Alter zwischen 15 und 22 Jahren über konkrete Entwicklungswünsche aber vor allem über mögliche Strukturen und Gelegenheiten der kontinuierlichen Jugendbeteiligung sprachen. Alle Workshops wurden von einem externen Experten für Kinder- und Jugendbeteiligung begleitet und moderiert, der einerseits die Jugendlichen über die Bedingungen kommunaler Entscheidungsprozesse aufklärte und andererseits die kommunalen Akteurinnen und Akteure für die Bedürfnisse junger Menschen sensibilisierte. Infolge der Workshops setzte die Stadt einige konkrete Gestaltungswünsche für den öffentlichen Raum um. In welcher Form eine weiterführende strukturelle Verankerung in Großräschen erreicht werden soll, ist zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch offen.

### **2.3.2.3 Bad Berleburg: Zukunftsrat**

Die Stadt Bad Berleburg hat, wie Osterburg, einen Bürgerrat durchgeführt, der sich jedoch ausschließlich an Jugendliche richtete und im Verfahren als Zukunftsrat bezeichnet wurde. Die Jugendlichen konnten hier über die städtebauliche Gestaltung des Marktplatzes diskutieren und konkrete Vorschläge für die Entwurfsplanung einbringen.

Ziel war es einerseits, die Identifikation mit dem Gestaltungsgebiet und andererseits, mit der Kommune insgesamt zu stärken. Der Prozess wurde von einer sog. Spurguppe begleitet, die sich aus Personen verschiedener Bereiche (Tourismus, Einzelhandel, Vereine, Verwaltung, Jugendarbeit sowie Anliegerinnen und Anlieger des Marktplatzes) zusammensetzte und die wiederum ihre Ideen und Anregungen einbringen konnte. Diese Akteursgruppe setzte den Rahmen für die Arbeit des Zukunftsrates, indem im Vorfeld Fixpunkte und Erwartungen an die Ergebnisse diskutiert und festgehalten wurden.

Für Konzeption, Moderation und Ergebnisaufbereitung wurde ein externer Dienstleister beauftragt. Der Zukunftsrat bestand aus einer Gruppe von 16 Jugendlichen, die nach dem Zufallsprinzip aus dem Melderegister ausgewählt wurden. Dabei wurden 250 Personen (jeweils zur Hälfte männlich und weiblich) im Alter zwischen 12 und 18 Jahren aus dem gesamten Gemeindegebiet (Kernstadt und Ortsteile) zu einer Teilnahme eingeladen. Da sich der Marktplatz innerhalb der Kernstadt befindet, hatte dessen Gestaltung somit nicht für alle Teilnehmenden die gleiche Alltagsrelevanz. Daraus ergab sich nachträglich die Überlegung, bei zukünftigen (zufälligen) Auswahlverfahren für Beteiligungsprozesse die Betroffenheit der zu beteiligenden Personen als zusätzlichen Auswahlfilter zu berücksichtigen. In der Einarbeitungsphase des Zukunftsrates dienten Vorüberlegungen der bisherigen städtebaulichen Planung als Informationsgrundlage für die Jugendlichen. Nach Abschluss des zweitägigen Workshops stellten die Jugendlichen die Ergebnisse den Mitgliedern der Spurguppe vor. Die Stakeholder nahmen die Ergebnisse grundsätzlich positiv auf und ergänzten sie teilweise mit eigenen Ideen. Diese Rückmeldungen wurden in die Nachbereitung der Ergebnisse einbezogen.



Foto: Stadt Bad Berleburg

Marktplatz Bad Berleburg

Für die Veranstaltung wurden die Teilnehmenden von der Schule freigestellt. Dies wurde von den Jugendlichen sehr positiv aufgenommen und vermittelte Wertschätzung. Den Mitgliedern des Zukunftsrates wurden außerdem Teilnahmezertifikate ausgestellt, um ihr Engagement zu honorieren.

Um auch Jugendliche in diesen Prozess einzubinden, die dem Zukunftsrat nicht angehörten, wurde zusätzlich eine „Schnitzeljagd“ im digitalen und analogen Raum organisiert. Diese Schnitzeljagd lief über eine vom beauftragten Dienstleister bereits entwickelte Plattform, die spielerisch Online-Partizipation ermöglichen soll. Teilnehmende konnten hier über einen Zeitraum von etwa sechs Wochen Punkte sammeln, die sie zum Beispiel durch das Lösen von Quizfragen oder Minispielen mit Bezug zur Gemeinde Bad Berleburg erhielten. Die Fragen und Aufgaben wurden einerseits im Internet (z.B. auf der Webseite der Stadt) versteckt und waren auch im Stadtraum über QR-Codes zu finden. Im Rahmen der Schnitzeljagd bestand außerdem die Möglichkeit, Meinungen zum Marktplatz und der dortigen Entwicklungsplanung zu hinterlassen. Die Ergebnisse der Schnitzeljagd flossen gemeinsam mit den Ergebnissen des Zukunftsrates in die Endauswertung mit ein. Über die Umsetzung der so entstehenden städtebaulichen Vorentwurfsplanung wird innerhalb der politischen Gremien entschieden.

### 2.3.2.4 Wurzener Jugendparlament

In Wurzen hat die Verwaltung in Zusammenarbeit mit den Nachbargemeinden Lossatal, Bennewitz und Thallwitz der Stadt-Umland-Kooperation Wurzener Land ein interkommunales Jugendparlament aufgebaut. Diese gemeindeübergreifende Zusammenarbeit stellt sich als zielführend dar, da kommunale Grenzen für die Lebenswelt der Jugendlichen häufig verschwimmen. So besuchen zum Beispiel auch Jugendliche aus den Umlandgemeinden die Oberschule oder das Gymnasium in Wurzen und sind somit eng mit Jugendlichen aus ihren Nachbarkommunen verbunden.

Zu Beginn des Modellprojektes im Jahr 2021 gelang es, aus jeder teilnehmenden Gemeinde mindestens zwei Jugendliche zu gewinnen, die am Aufbau des Jugendparlamentes mitwirkten. Um einen strukturierten Arbeitsprozess zu etablieren, wurden zunächst monatliche Treffen vereinbart. Das Projekt wurde zudem in allen kommunalen Räten der beteiligten Kommunen vorgestellt und hat dort Unterstützung gefunden. Zu Beginn wurde außerdem eine Satzung für das Jugendparlament erarbeitet und von den Gemeinden verabschiedet. Die Wahl der Vertreterinnen und Vertreter des Jugendparlamentes erfolgte durch die Schülerinnen und Schüler der Oberschulen und des Gymnasiums. Insgesamt beteiligten sich über 500 Jugendliche an dieser ersten Wahl. Die Gemeinderäte bestätigten die Gewählten ebenfalls und so konnten die Jugendlichen zum Jahresende 2021 ihre Arbeit aufnehmen.

#### Infobox 3

Ein Kinder- und Jugendparlament ist eine institutionalisierte Form der Kinder- und Jugendbeteiligung auf kommunaler oder Landkreisebene. Wahlberechtigt und wählbar für das Gremium sind Kinder- und Jugendliche des jeweiligen Ortes meist im Alter zwischen 8 und 21 Jahren. Die geheim und direkt gewählten Mitglieder sollen die Interessen ihrer Altersgruppe in unterschiedlichen Handlungsfeldern (z. B. Freizeitmöglichkeiten, Schulaktivitäten aber auch Stadtentwicklung) vertreten. Sie sind in der Regel eng an die politischen Gremien der Erwachsenen gebunden. Oft verfügen sie über Informations- und Teilnahme-, oder sogar Rederechte. Ein kooperatives Selbstverständnis von Politik und Verwaltung sind dabei Grundvoraussetzung.<sup>4</sup>

Zunächst wurde umgesetzt, dass das Jugendparlament alle Informationen zur Arbeit der Gemeinderäte und den Themen der Tagesordnung erhält. Im 2. Quartal 2022 erfolgte außerdem eine Vorstellung des Jugendparlamentes in den Ortsteilen. Das Jugendparlament initiierte zudem ein erstes Projekt: Die „Aktion saubere Stadt“ führte zu einem höheren Bekanntheitsgrad des Parlamentes in der Öffentlichkeit. Verschiedene Akteurinnen, Akteure und Vereine sind seither zunehmend an einer Zusammenarbeit interessiert. So arbeitet zum Beispiel die Standortinitiative Wurzen mit den Jugendlichen und Unternehmen der Region an einer Ausbildungs-offensive.

Die involvierten Jugendlichen zeigen großes Engagement und artikulieren zahlreiche eigene Vorstellungen zur kommunalen Entwicklung. Die Begleitung durch Erwachsene bei der Strukturierung der Arbeitsabläufe (Termine, Sitzungsablauf, etc.), bei inhaltlichen Fragen und der Priorisierung von Themen scheint jedoch kontinuierlich notwendig. Das Jugendparlament wird daher von einer Sozialarbeiterin und einer Mitarbeiterin der Wurzener Stadtverwaltung weiter begleitet. Für das Jugendparlament wurde zudem eine Geschäftsordnung erarbeitet. Darin wurden Arbeitsabläufe, Regeln zur Teilnahme sowie Zuständigkeiten für organisatorische und kommunikative Aufgaben festgelegt.

<sup>4</sup> Weiterführende Informationen zu Funktionsweise eines Jugendparlamentes:

[https://kinder-jugend-parlamente.berlin/wp-content/uploads/2022/09/Broschuere\\_Starke\\_Kinder-und\\_Jugendparlamente.pdf](https://kinder-jugend-parlamente.berlin/wp-content/uploads/2022/09/Broschuere_Starke_Kinder-und_Jugendparlamente.pdf)

[https://kinder-jugend-parlamente.berlin/a912b0e09d6911582b0720f22ccb2d676a41836e/5f4ba4a0-729b-9b5e-c13c-a8687ca1169d/tap2\\_K6wRVF\\_dec/Rechtsgutachten\\_Jugendversion.pdf](https://kinder-jugend-parlamente.berlin/a912b0e09d6911582b0720f22ccb2d676a41836e/5f4ba4a0-729b-9b5e-c13c-a8687ca1169d/tap2_K6wRVF_dec/Rechtsgutachten_Jugendversion.pdf)

<https://www.polyas.de/blog/de/vertreterwahlen/jugendparlament>

Nach dem ersten Jahr stand im Fokus, einerseits ausreichend Kandidatinnen und Kandidaten für die erneut anstehende Wahl des Parlaments zu finden und andererseits das Parlament als Anlaufpunkt für jugendliche Belange und als Schnittstelle zu den Stadt- und Gemeinderäten sowie den Verwaltungen zu etablieren. Im Frühjahr 2023 konnten erfolgreich Interessierte akquiriert werden, indem auf zwei Busfahrten durch die vier Gemeinden eingeladen wurde, die von den Bürgermeistern moderiert und begleitet worden sind. Hier zeigte sich erneut, dass Formate der Jugendbeteiligung erfolgreich sind, wenn der entsprechende Rückhalt in hohen politischen oder Verwaltungspositionen gegeben ist.

### 2.3.2.5 Zusammenfassung

Durch die unterschiedlichen Vorgehensweisen in den Kommunen konnten verschiedene Herausforderungen und Erfolgsbedingungen für Jugendbeteiligung aufgezeigt werden. Die Zusammenarbeit mit Akteurinnen und Akteuren, die über gute Zugänge zu Jugendlichen verfügen, ist demnach für die Verwaltung von hoher Relevanz. Zum Beispiel war die Unterstützung von Personen der Jugendsozialarbeit, aus Schulen und Vereinen für die äußerst schwierige Rekrutierung der Jugendlichen für die Befragungen in Osterburg und Großbräschen essentiell. In Eilenburg war die Unterstützung der Schulen für die Einbindung der Jugendlichen in den Leitbildprozess ausschlaggebend, ebenso wie in Wurzen für den Aufbau des Jugendparlamentes.

Zudem bestätigt sich, dass bei der Wahl von Formaten die lokalen Gegebenheiten von Bedeutung sind und Formate nicht ohne weiteres von einer Kommune zur nächsten übertragen werden können. Dies hängt mit den vor Ort vorhandenen Personen und Netzwerken, aber auch mit den gestaltbaren Themen und Bedarfen der verschiedenen Akteursgruppen zusammen. Formate waren in den beteiligten Kommunen zudem dort leichter umsetzbar, wo sie durch externe Dienstleisterinnen oder Dienstleister mitgestaltet und die Verwaltungsmitarbeitenden dadurch entlastet wurden.

Der Aufbau von Strukturen zur Verstetigung von Jugendbeteiligung erfordert jedoch aktives eigenes Engagement von (insbesondere leitenden) Verwaltungsmitarbeitenden. Um neue Arbeitsweisen zu etablieren, ist der Rückhalt in der eigenen Verwaltung und in den Räten notwendig. Die verantwortlichen Personen müssen demnach in der Lage sein (und in die Lage versetzt werden), Entscheidungen zu treffen, vorzudenken, Kooperationen zu schaffen und andere Akteurinnen und Akteure zu motivieren und zu überzeugen.

Als besondere Herausforderung hat sich zu Beginn des Projektes erwiesen, dass bei vielen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern und Jugendlichen ein Verständnis für die gegenseitigen Bedarfe, Wünsche und Sachzwänge erarbeitet werden muss. Auch ein Verständnis davon, was mit wirksamer Jugendbeteiligung gemeint ist, gilt es dabei zu etablieren. Hier kann nur – auch wenn dies trivial erscheint – gemeinsame Kommunikation und Lernerfahrung helfen. Im Projekt konnten dazu Erfolge erzielt werden: So sind beispielsweise in Osterburg Schülerinnen und Schüler mit dem Stadtrat in einen direkten Austausch getreten, um für ihre Bedarfe zu werben. Im Ergebnis hat die Stadt nun die Stelle einer Jugendbeauftragten bzw. eines Jugendbeauftragten geschaffen und ein Strategiepapier verabschiedet. In Osterburg und Großbräschen wurden die Ergebnisse der Befragungen zwischen Jugendlichen, Stadtrat und Verwaltung gemeinsam reflektiert und nach weiteren Vorgehensmöglichkeiten gesucht. In Wurzen sind die Mitglieder des Jugendparlamentes in den Gemeinderatssitzungen regelmäßig aktiv und können sich und den Interessen junger Menschen effektiv Gehör verschaffen. Sowohl die Mitglieder des Jugendparlamentes in Wurzen, als auch die in Bad Berleburg und Eilenburg beteiligten Jugendlichen erhielten zudem die Möglichkeit, für ihr Engagement für konkrete Termine von der Schule freigestellt zu werden. Dies erzeugte Wertschätzung und bot für einige erst den Freiraum um sich aktiv einzubringen.

### 2.3.3 Die Einbindung gemeindeangehöriger Ortsteile und Ortsteilververtretungen

#### Zentrale Erkenntnisse

Ortsteilververtretungen sind ein wichtiges Element im demokratischen Gefüge der Gemeinden:

- Sie sind das zentrale Bindeglied zwischen Kommunalverwaltung und der Ortsteilbevölkerung.
- Sie übernehmen verschiedenste Entwicklungsaufgaben und haben eine hohe Relevanz für den sozialen Zusammenhalt.
- Sie können die Verwaltung entlasten und sind ein wichtiger Teil der dezentralen Aufgabenerfüllung.
- Die Gewinnung von Nachwuchs ist voraussetzungsreich und zunehmend schwieriger.

#### Hintergrund

Ortsteile sind ein prägender Teil kleinstädtischer Siedlungsstrukturen. Bei Fragen der Teilhabe und lokaler Demokratie kommt ihnen und vor allem ihren ehrenamtlichen Vertreterinnen und Vertretern, eine zentrale Bedeutung zu.

Im Modellprojekt stellte sich die Frage, welche Rolle Ortsteile für die Stärkung von Lokaler Demokratie und Beteiligung spielen und wie sie möglicherweise besser in das gesamtpolitische und stadtentwicklungsbezogene Geschehen eingebunden werden können.

In den beiden Projektkommunen Bad Berleburg und Wurzen bestand auf Seiten der Bürgermeister der Bedarf, zu untersuchen, wie die Ortsteilververtretungen die Zusammenarbeit zwischen den Kommunen (Politik und Verwaltung) und den dörflichen Ortsteilen erleben und wie sich diese auf die Teilhabe der Ortsteilbewohnenden an (stadt-)entwicklungspolitischen Prozessen auswirkt. Zu diesem Zweck führte der vhw e. V. in Kooperation mit der Q Agentur für Forschung eine Befragung durch, die den folgenden Kernfragen nachging:

- Welche Methoden und Wege werden zwischen Ortsteilen und Kernstadt zur Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung genutzt?
- Welcher Verbesserungsbedarf besteht bezüglich der Einbindung und Mitgestaltung auf Seiten der Ortsteile?
- Wie wird die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern in den Ortsteilen bisher organisiert und gelebt?
- Wie können ehrenamtliche Ortsteilvertreterinnen und Ortsteilvertreter vor diesem Hintergrund besser unterstützt werden?

#### Ergebnisse der qualitativen Befragung in Bad Berleburg und Wurzen

Insgesamt wurden 35 Interviews mit Ortsteilvertreterinnen und -vertretern geführt. In Wurzen waren dies Ortschaftsrätinnen und Ortschaftsräte (OR), in Bad Berleburg Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher (OV). Wie die Ortsteilververtretung zu organisieren und zu strukturieren ist, wird in den Kommunalverfassungen geregelt und unterscheidet sich daher zwischen den Bundesländern. Ergänzend wurden Interviews mit leitenden Verwaltungsmitarbeitenden beider Kommunen geführt.



Foto: Cornelia Hanspach, Stadtverwaltung Wurzen

Wegweiser zu verschiedenen Wurzener Ortsteilen

### Aufgaben

Formell geregelt sind die Aufgaben der OR/OV in den jeweiligen Gemeindeordnungen der Länder sowie zusätzlich in den Hauptsatzungen der Kommunen. Hierzu zählen unter anderem Mitbestimmung bei Investitionsmaßnahmen, Unterhalt von öffentlichen Einrichtungen, Förderung von Vereinsarbeit, Pflege des Ortsbildes sowie Erfassung der Ortsteilbelange durch Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Die Interviews haben gezeigt, dass sich der Aufgabenkatalog in der Praxis auf weitere Aspekte erstrecken kann (Tabelle 2). Somit wird ein hohes Arbeitspensum für die Ortsteilvertreterinnen und –vertreter erkennbar. Allein durch diese Aufgaben wird bereits ein Großteil der verfügbaren Zeitressourcen gebunden – ohne dass Beteiligung der Ortsteilbewohnenden explizit behandelt wird. In Wurzen erscheint das Aufgabenprofil auf Basis der Interviews etwas weniger umfangreich, auch weil der Fokus dort stärker auf der Interessensvertretung der Ortsteilbelange liegt.

Tabelle 2  
Aufgaben der ehrenamtlichen Ortsteilvertretungen

Bad Berleburg	Wurzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltung von Liegenschaften</li> <li>– Unterstützung bei Wahlen und Volkszählungen, Straßenbewirtschaftungskonzept, Hundesteuerzählung und Grundstücksplanung</li> <li>– Friedhofsverwaltung</li> <li>– Mängel melden</li> <li>– Beschwerden weiterleiten</li> <li>– Vereinsarbeit unterstützen</li> <li>– Seniorenbetreuung</li> <li>– Dorfverschönerung</li> <li>– allgemeine Interessensvertretung der Ortsteile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltung von Liegenschaften</li> <li>– Mängel melden</li> <li>– Beschwerden weiterleiten</li> <li>– Vereinskommunikation</li> <li>– Dorfverschönerung</li> <li>– allgemeine Interessensvertretung der Ortsteile</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Aus den geführten Interviews lassen sich demnach vier zentrale Funktionen der Ehrenamtlichen identifizieren:

- Vermittlungsfunktion zwischen Bevölkerung und Kommunalverwaltung
- Gestaltungsfunktion für die Entwicklung der Ortsteile (z. B. Infrastrukturen)
- Organisationsfunktion für den Zusammenhalt im Ortsteil (u. a. Seniorenarbeit, Vereinsarbeit)
- Unterstützungsfunktion für die Verwaltung (u. a. Grünpflege, Friedhofsverwaltung, Dorfverschönerung)

### **Zusammenarbeit mit der kommunalen Verwaltung und Politik**

Ein wesentlicher Anteil der geleisteten Arbeit der ehrenamtlichen OV/OR fällt auf die Koordination mit der städtischen Verwaltung. Diese wird in beiden Kommunen direkt und in der Regel persönlich kontaktiert. Viele der OV und einige der OR berichten, dass dieses Vorgehen grundsätzlich funktioniere, auch wenn sie sich bezüglich einzelner Anfragen eine schnellere Bearbeitung oder Rückmeldung wünschen. Allerdings funktioniert dieser informelle Kontaktweg nicht für alle gleichermaßen gut. So wird diese Vorgehensweise für diejenigen OV/OR, die weniger gut vernetzt sind und über weniger persönliche Kontakte in die Stadtverwaltung verfügen, teilweise zum Nachteil. Sie sind nicht immer in der Lage, ihre Anliegen an die Verantwortlichen zielgerichtet heranzutragen und fühlen sich in ihren Handlungsspielräumen eingeschränkter als andere, besser vernetzte OV/OR.

Besonders deutlich wird dies in Wurzen. Dort haben hauptsächlich die Vorsitzenden der Ortschaftsräte und einige besonders engagierte und gut vernetzte OR einen guten Kontakt in die Verwaltung.

In beiden Kommunen ist zudem ein starker Unterschied festzustellen, zwischen OR/OV, die gleichzeitig Mitglied im Stadt- bzw. Gemeinderat sind und denjenigen, die kein weiteres politisches Amt in der Kommune bekleiden. Vor allem bei geplanten Entwicklungsmaßnahmen sind die Mitglieder der Räte früher und besser informiert und involviert, was bei dem anderen Teil der ehrenamtlichen Vertreterinnen und Vertreter teils zu Unmut führt.

In den Interviews zeigen sich die Verwaltungsmitarbeitenden beider Kommunen durchaus selbstkritisch. Gewisse Kommunikationsdefizite, verzögernde Bearbeitung von Anliegen und die daraus resultierende Ungeduld der Ortsteilvertretenden sind ihnen bewusst. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass langwierige Prozesse in der kommunalen Politik und Verwaltung stets gut begründbar sind. Abgelehnte Vorhaben, unbearbeitete Anfragen und längere Kommunikationsprozesse sind primär auf die knappen Ressourcen der Stadt zurückzuführen. Besonders in Bad Berleburg herrscht bei den befragten Verwaltungsmitarbeitenden zudem ein ausgeprägtes Bewusstsein für den Arbeitsaufwand der OV. Diese werden, insbesondere durch die Größe des Verwaltungsgebiets, als ein unverzichtbarer Bestandteil der kommunalen Organisationsstruktur für die dezentrale Verwaltung der Ortsteile gesehen.

### **Bürgerbeteiligung**

Die OR/OV haben in der Bürgerkommunikation vordergründig eine vermittelnde Funktion. Sie erklären den Bürgerinnen und Bürgern Kommunalpolitik, hören sich im Gegenzug ihre Sorgen und Anliegen an und versuchen, diese an die Stadt weiterzutragen. Dies geschieht in beiden Kommunen jedoch sehr informell und meist im persönlichen Alltagsgespräch. In Wurzen bieten die Ortschaftsratssitzungen zwar verbindliche Anlässe für einen Austausch, diese werden meist aber nur wenig von Bürgerinnen und Bürgern besucht. Organisierte anlassbezogene Beteiligungsformate werden in den Ortsteilen nur sehr selten durchgeführt. Umso bemerkenswerter ist es, dass die OR/OV von den Verwaltungen in beiden Kommunen als zentrales Sprachrohr für ihre Ortsteile bezeichnet werden und davon ausgegangen wird, dass diese die Bedürfnisse der Ortsteilbewohnenden erschöpfend einfangen und an die Kommune weiterleiten. Dies spricht dafür, dass die informellen Kommunikationsmethoden der OR/OV zumindest teilweise funktionieren und wesentliche Anliegen tatsächlich ihren Weg in die kommunalen Gremien und Verwaltungsabteilungen finden. Die zentrale Limitation der

Befragung besteht jedoch darin, dass die Perspektive der Bürgerinnen und Bürger zu diesem Sachverhalt nicht erhoben werden konnte.

Es wird in der Untersuchung deutlich, dass die ehrenamtlichen Vertreterinnen und Vertreter selbst als das zentrale Beteiligungsinstrument in den Ortsteilen angesehen werden können. Einige kommen diesem Anspruch nach, indem sie zum Beispiel über die Vereine aber auch im Alltag intensive Kontakte mit den Bewohnerinnen und Bewohnern pflegen. Da diese Kommunikation jedoch überwiegend informell erfolgt, bleibt sie intransparent und mutmaßlich selektiv und ist darüber hinaus stark abhängig von der Persönlichkeit der jeweiligen Vertreterinnen und Vertreter. Es ergibt sich eine Beteiligungskultur, die sich, abgesehen von den Ortschaftsratsitzungen in Wurzen, an keiner Struktur orientieren kann und daher zwar unmittelbar und in vielen Fällen fruchtbar sein kann – die aber möglicherweise nicht immer in der Lage ist, die Vielstimmigkeit der Bevölkerung aufzunehmen bzw. je nach Ortsteil, Einwohnerzahl, und individueller Kapazität der Ortsteilvertreterinnen und -vertreter divergiert.



Foto: Stadt Bad Berleburg

Ortsteil Berghausen in Bad Berleburg

### **Nachfolgeproblematik**

Einige langgediente und engagierte Ehrenamtliche werden ihr Amt in den kommenden Jahren zum Teil altersbedingt aufgeben. Zwar versuchen sie, teils gezielt potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger zu finden, allerdings ist dies, nach Aussagen der Befragten, zunehmend schwierig. Mit Blick auf die OV/OR lässt sich feststellen, dass der Großteil von ihnen bereits bei Amtsantritt eine ausgeprägte Engagement-Biographie und lokale Vernetzung mitbrachte. Das bedeutet, dass die Ehrenamtlichen über verschiedenste Vorerfahrungen aus der eigenen Tätigkeit in Vereinen oder teilweise in der Parteiarbeit verfügen. Vor allem die bestehenden Netzwerke helfen bei der Erledigung der Aufgaben und ermöglichen die direkte Unterstützung durch Personen aus dem Ort sowie teilweise der eigenen Familie. Für Menschen ohne diese Vorerfahrungen und Netzwerke macht es den Einstieg schwerer. Das hohe Arbeitspensum und fehlende Unterstützung in der Einarbeitungsphase können gerade Berufstätige und Personen aus Familien mit jüngeren Kindern davon abhalten, in dieses Ehrenamt einzusteigen. Dieser Problematik sind sich auch die Verwaltungsmitarbeitenden bewusst, doch liegen keine konkreten Lösungen vor.



## Zusammenfassung

Der Stärkung der ehrenamtlichen Vertretungsstrukturen in den Ortsteilen kommt bei der Verbesserung von Teilhabe und Mitsprache eine hohe Bedeutung zu. Insbesondere in Kleinstädten, die über geringe personelle und finanzielle Ressourcen verfügen, sind sie eine wichtige Hilfe und Entlastung. Die bessere Einbindung dörflicher Ortsteile in den kommunalpolitischen Prozess stellt daher auch für die Kommunen Bad Berleburg und Wurzen ein wichtiges Anliegen dar. Die Pilotphase Kleinstadtakademie wurde dazu genutzt, zu untersuchen, welche konkreten Defizite aktuell bestehen und welcher Handlungsbedarf sich daraus ergibt. Über eine qualitative Befragung der ehrenamtlichen Ortsteilvertretungen wurde dabei in erster Linie die Perspektive der Personen eingenommen, die im Gemeindegefüge dafür verantwortlich sind, die Belange der Ortsteile und ihrer Bewohnerinnen und Bewohner zu repräsentieren.

Die in der Befragung erzielten Ergebnisse wurden in den beiden Kommunen zum Anlass genommen, das Verhältnis zwischen Verwaltung und Politik auf der einen und OV/OR auf der anderen Seite durch einen gemeinsamen Verständigungsprozess aktiv zu verbessern. Hierfür fanden zum Ende des Modellvorhabens bereits Gespräche zwischen allen drei Gruppen statt. Veränderte Routinen zu entwickeln und die OV/OR besser und bedarfsgerechter zu unterstützen, erfordert aber auch hier einen Prozess, der über den begrenzten Zeitraum des Modellvorhabens hinausgeht. So stehen beispielsweise in Wurzen 2024 Kommunalwahlen an, bei denen auch die Ortschaftsräte neu gewählt werden. Dies bietet die Möglichkeit, neue Weichen in der Zusammenarbeit zu stellen.

Sorge bereitet beiden Kommunen, und dies lässt sich auch für andere Städte feststellen, mittel- und langfristiger weiterer Nachwuchs für diese anspruchsvolle ehrenamtliche Tätigkeit zu finden. Ein Großteil der Befragten hat sich in beiden Kleinstädten nicht aktiv um ihr Amt bemüht, sondern ist durch direkte Ansprache oder Vorerfahrungen in der Vereinsarbeit zur Tätigkeit gekommen. Einige sind zudem nicht nur als OR/OV, sondern auch in anderen Funktionen ehrenamtlich aktiv. So erscheint es notwendig, andere Mechanismen der Unterstützung zu etablieren, insbesondere um mehr jüngere Menschen für die Übernahme eines solchen Amtes zu gewinnen. Die Verbesserung von lokalen Handlungs- und Gestaltungsspielräumen, gezielte Qualifizierungen, verbindlichere Strukturen der Zusammenarbeit sowie feste Ansprechpersonen in der Verwaltung können Möglichkeiten sein, dieses wichtige Ehrenamt attraktiver zu gestalten.

## 3 Resümee

### 3.1 Strukturelle Herausforderungen von Kleinstädten

In den verschiedenen Phasen des Modellvorhabens hat sich gezeigt, dass in kleinen Städten besondere Rahmenbedingungen vorzufinden sind, die sich aus dem Aufbau der Verwaltung, den Aufgaben der Kommunen und den verfügbaren Ressourcen ergeben. So stehen personelle und finanzielle Kapazitäten in vielen kleinen Kommunen nur begrenzt zur Verfügung. Gerade das Anstoßen von neuen Prozessen bedarf einer Reflexion bestehender Vorgehensweisen und Routinen, die sehr zeitintensiv sein kann. Viele Aufgaben, die jenseits der formellen Bürgerbeteiligung mit der Förderung von Beteiligung und Kommunikation in der Kommune zu tun haben, fallen in den Bereich freiwilliger kommunaler Aufgaben. Sie konkurrieren mit anderen nicht weniger wichtigen Erfordernissen, wie der Förderung von Kultur, Sport, sozialen Einrichtungen oder nachhaltiger Stadtentwicklung. So entscheiden oft Abwägungen vor Ort darüber, welche Schwerpunkte gesetzt werden.

Nachhaltige Erfolge konnten im Projekt besonders dort erzielt werden, wo Führungskräfte intensiv involviert waren und gemeinsame Lernprozesse stattfanden. Um veränderte Arbeitsweisen und neue Kooperationen zu etablieren, sind Entscheidungskompetenzen notwendig, die in der Verwaltungshierarchie nicht nach unten delegiert werden können. Darüber hinaus mussten Kapazitäten auf unterschiedlichen Arbeitsebenen mobilisiert werden. Dies war in den beteiligten Kommunen auf Grund der Fülle an Aufgaben, die auf den Schultern weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lagen, nicht immer leicht. Für kleine Städte ergibt sich daraus ein besonderer Unterstützungsbedarf von außen, solange sich die strukturellen Rahmenbedingungen nicht signifikant verbessern.

Vor allem in Kommunen, die neue Beteiligungsverfahren erproben, oder sich das Thema der Bürgerkommunikation grundsätzlich neu erschließen möchten, ist das Personal noch nicht dahingehend geschult. Eigene Abteilungen und Referate mit festen, spezialisierten Mitarbeitenden für Beteiligung, wie es sie mittlerweile in vielen großen und mittleren Städten gibt, waren in den fünf Modellkommunen nicht vorhanden. Dies hat unklare oder wechselnde Zuständigkeiten zur Folge. Ob und wie Beteiligung umgesetzt wird, ist dann stark abhängig von den individuellen Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten, der Arbeitsbelastung und dem Engagement der zuständigen Personen. Um sowohl ein Grundverständnis für die Thematik zu schaffen, als auch für die Entwicklung geeigneter Strategien wird dann meist externes Expertenwissen benötigt.

Typisch für viele kleine Städte sind zudem große Flächen mit teils vielen dörflichen Ortsteilen. Im Projekt hatten die Stadt Osterburg mit 33 und Bad Berleburg mit 23 die meisten dörflichen Ortsteile, die sich über ein Gemeindegebiet von 275 km<sup>2</sup> bzw. 229 km<sup>2</sup> erstrecken. Die kommunikativen Aufgaben zur Verwaltung und politischen Einbindung einer solchen Fläche können zu einer besonderen Herausforderung werden. Umso wichtiger für die Verwaltungen sind daher die ehrenamtlichen Ortsteilvertretungen, die sich um die Belange ihrer Dörfer kümmern und die Interessen der Bevölkerung in den politischen Prozess um die Entwicklung der Gemeinde einbringen.

### 3.2 Bedeutung von lokalen Akteurinnen und Akteuren: Beteiligung aus der Governanceperspektive

Im Verlauf des Projektes hat sich gezeigt, dass für die Verwaltung externe vermittelnde Personen entscheidend für eine funktionierende Ansprache und Kontaktaufnahme mit der Bevölkerung sein können. So erfolgte die Rekrutierung der Jugendlichen für die Befragungen und Workshops in erster Linie über Vermittlerinnen und Vermittler aus den Bereichen der Jugendsozialarbeit, Vereine und auch Schule. Die Einbindung der Jugendlichen in Eilenburg beim Leitbildprozess geschah unmittelbar in den Schulen während der Unterrichtszeiten. In Osterburg sind die Schulen aktiv in die Lenkungsgruppe eingebunden. In Großräschen hatten Jugendsozial-

arbeiter einen maßgeblichen Anteil bei der Rekrutierung von Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern für die Befragung sowie die durchgeführten Workshops.

Gleichzeitig kommen viele Institutionen und konkrete Personen mit ihren Netzwerken und Kompetenzen potenziell als Partnerinnen bzw. Partner infrage. So wurde beispielweise im Projekt festgestellt, dass insbesondere Grundschulen im Rahmen der Kinder- und Jugendbeteiligung oft nicht ausreichend einbezogen werden und damit eine Lücke zwischen Beteiligungsansätzen in Kitas (Kinder) und weiterführenden Schulen (Jugendliche) entsteht. Jugendbeteiligung wird in kleinen Städten auch als Mehrebenen-Thema beschrieben. Verwaltung, Politik, Sozialarbeiterinnen bzw. Sozialarbeiter und Schulen müssen sich auf horizontaler Ebene verknüpfen. Auf vertikaler Ebene müssen Kommune, Landkreis und Land zusammenarbeiten. Dies mache es teilweise besonders schwierig, Prozesse voran zu bringen.

### 3.3 Kommunikation

Die durchgeführten Verfahren, um die Bevölkerung zu erreichen, waren zum Teil mit großen Anstrengungen verbunden. Dies gilt für die Rekrutierung von Jugendlichen für die Befragungen, die Vorbereitung des Bürgerrates, die Workshops in Großräschen und Eilenburg sowie für das Jugendparlament in Wurzen. Die Resonanz ist dabei nicht überall so ausgefallen wie erhofft. So wurde während der Prozesse offensichtlich – und das ist bei Bürgerbeteiligung kein neues Phänomen –, dass in vielen Bereichen Kenntnisse fehlen: Bei der Bevölkerung sind dies Kenntnisse für Verfahren und Prozesse, wie Verwaltung, Politik und Mitgestaltung funktionieren. In Verwaltung und Politik fehlte wiederum Wissen um die Bedarfe und Wünsche insbesondere von jungen Menschen.

Wichtig ist auch, welche Themen zur Beteiligung ausgewählt werden. Nicht immer hat die Kommune die Möglichkeit, zu handeln und zu gestalten. So wurden in den Befragungen in Großräschen und Osterburg der ÖPNV, Freizeitmöglichkeiten wie Bars und alternative Sportangebote sowie Sicherheit im öffentlichen Raum als wichtige Handlungsfelder aus Sicht der Jugendlichen herausgearbeitet. Die direkten Einflussmöglichkeiten einer kleinstädtischen Verwaltung sind hier durch Mehrebenenverflechtungen (ÖPNV), privatwirtschaftlichen Vorrang (z. B. Bars) sowie ordnungsrechtliche Durchsetzungsmöglichkeiten aber auch Präventionsbedarfe (Sicherheit) allerdings begrenzt.

Um ein besseres gegenseitiges Verständnis über Bedarfe, aber auch Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten zu fördern, ist es demnach nötig, mehr zu kommunizieren. Dabei reicht es nicht, nur die Kommunikationswege der Sender (z. B. Kommunalpolitik) zu verändern, beispielsweise durch Digitalisierung (z. B. Übertragung von Ratssitzungen). Zwar ist ein dadurch erleichterter Zugang zu Informationen und mehr Transparenz sinnvoll und zu begrüßen. Die Potenziale direkter Kommunikation und die tatsächliche Möglichkeit der Mitbestimmung in politischen Entscheidungsprozessen werden dadurch aber nicht ersetzt.

Demnach wurden im Modellprojekt auch Strukturen in den Blick genommen, die mehr Gelegenheiten für Kommunikation bieten und über zeitlich begrenzte verfahrensbezogene Anlässe hinausgehen. Denn wenn sich Wege gegenseitiger Kommunikation etablieren, können Bürgerinnen und Bürger ihre Bedarfe leichter anbringen und somit die lokale Entwicklung beeinflussen. Dann besteht das Potential, dass sie Vertrauen in die lokale Demokratie zurückgewinnen. In Osterburg wurde bspw. eine Lenkungsgruppe gegründet, um Strukturen und Abläufe für die Beteiligung junger Menschen in der Kommune zu entwickeln, die für Politik und Verwaltung eine verbindliche Orientierung im Arbeitsalltag bieten. Mit einem solchen Rahmen kann auch die Abhängigkeit von engagierten Einzelpersonen reduziert werden.

### 3.4 Ortsteilvertretungen als Bindeglied zur Bevölkerung

Des Weiteren wurde im Projekt die Struktur der Ortsteilvertretungen in den Blick genommen. Diese stellt in Kleinstädten mit oft vielen dörflichen Ortsteilen eine wichtige vermittelnde Schnittstelle zwischen Kernverwaltung und den Interessen der Ortsteile dar und kann die Kommunalverwaltung in der Bürgerkommunikation unterstützen und entlasten.

Für die Ortsteilvertretungen der Städte Wurzen und Bad Berleburg konnte ein umfangreicher Aufgabenkatalog festgestellt werden. Sie übernehmen Aufgaben der laufenden Verwaltung und stellen sich dabei zum Teil als unverzichtbar für die dezentrale Aufgabenerfüllung der Kommune dar. Sie erfassen darüber hinaus die Belange der Ortsteilbewohnenden, leiten diese an Stadtrat und Verwaltung weiter und bilden damit eine zentrale vermittelnde Schnittstelle zwischen Ortsteil und Kernverwaltung bzw. Stadtrat. Gleichzeitig lassen sich eine partielle zeitliche Überforderung einzelner Personen und Verbesserungsbedarfe in der Zusammenarbeit zwischen Ortsteilvertretungen auf der einen und Stadtrat und Verwaltung auf der anderen Seite feststellen. Die Erfassung von Belangen der Ortsteilbewohnenden verläuft im Rahmen der verfügbaren Kapazitäten der Ehrenamtlichen überwiegend informell und persönlich. Dieser direkte und unmittelbare Kontakt schafft Nähe und kann fruchtbar, gleichzeitig aber intransparent und selektiv sein.

Problematisch zeigt sich vor allem, dass die Struktur aktuell nicht als gefestigt angesehen werden kann. So bestehen Sorgen um die Zukunftsfähigkeit, insbesondere durch Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung der Ämter.

Handlungsmöglichkeiten lassen sich aus den Ergebnissen der Untersuchung und im Austausch mit den Kommunen auf drei Ebenen identifizieren. Erstens sollten Verwaltung und Gemeinderat bei der Zusammenarbeit mit den Ortsteilen darauf achten, verbindlich und transparent zu informieren und zu kommunizieren. Zweitens benötigen Ortsteilvertretungen mehr Unterstützung bei der Wahrnehmung von Aufgaben, sie sollten punktuell entlastet werden und benötigen teils auch mehr Qualifizierung. Damit kann dieses Amt auch attraktiver gestaltet werden. Drittens sollten Mitwirkungsrechte gestärkt und finanziell besser ausgestattet werden.



Foto: Cornelia Hanspach

Ortsausgangsschild Wurzen, Ortsteil Kühren

## 4 Erkenntnisse und Empfehlungen aus der gemeinsamen Arbeit

### 4.1 Für Kleinstädte

Die Handlungsempfehlungen erfolgen auf drei Ebenen: grundsätzliche Empfehlungen für eine verbesserte Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie konkrete Empfehlungen für die Beteiligung junger Menschen und die verbesserte Einbindung von Ortsteilen.

#### 4.1.1 Empfehlungen zur Stärkung der lokalen Demokratie

Im Projekt wurden Verfahren getestet, die sich zunächst mit aktuellen Entwicklungsthemen befassen, aber vor allem darauf abzielen, eine kontinuierliche und leicht zugängliche Kommunikationskultur zu schaffen. Dabei wurden auch die spezifischen Bedingungen und Herausforderungen einer Kleinstadt berücksichtigt. Die folgenden Handlungsempfehlungen lassen sich aus den gemachten Erfahrungen ableiten.

##### 1. Zuständigkeiten für Beteiligungsfragen innerhalb der Verwaltung festlegen

Im Idealfall wird Beteiligung als Querschnittsaufgabe ressortübergreifend verstanden und zum Beispiel über eine Stabstelle koordiniert. Ist dies nicht finanzierbar, sollte die Zuständigkeit für Beteiligung auf der Leitungsebene angesiedelt sein. Wenn innovative Prozesse angestoßen und veränderte Arbeitsweisen etabliert werden sollen, muss dies von Personen mit Entscheidungsbefugnissen vorangetrieben werden, da neue Vorhaben und Regeln ohne diese Befugnisse nur schwer um- und durchzusetzen sind.

Im vorgestellten Modellvorhaben hatte das Engagement einzelner Verwaltungsmitarbeitender maßgeblichen Einfluss auf die erzielten Erfolge. Den jeweils Verantwortlichen ist dafür große Anerkennung auszusprechen. Gleichzeitig kann dies für Kleinstadtkommunen nicht die Zielvorgabe sein. Das Gelingen von Beteiligungsvorhaben sollte nicht abhängig vom Einsatz motivierter Einzelpersonen sein, sondern sich aus einem festen Platz innerhalb der Verwaltungsstruktur ergeben.

##### 2. Alle Arbeitsebenen in Politik und Verwaltung für Beteiligungserfordernisse sensibilisieren

Beteiligungsprozesse müssen von der Verwaltung umgesetzt und von der Politik unterstützt werden. In den Verwaltungsabteilungen der Kleinstädte gehört die aktive Erfassung von Bürgerbelangen meist nicht zu den prioritären Aufgaben. Innerhalb der politischen Gremien sind die Interessen der Bevölkerung zwar ein zentrales Anliegen, doch beschränken sich die Beteiligungsmöglichkeiten für Bürgerinnen und Bürger meist auf die Teilnahme an Stadtrats- oder Ausschusssitzungen, die erfahrungsgemäß wenig genutzt werden. Die Verbesserung und Intensivierung von Beteiligungsprozessen bedeutet also zunächst, dass der Kommunikationsaufwand für Politik und Verwaltung steigt bzw. sich verändert. Dafür müssen die verantwortlichen Personen vom Mehrwert dieser zusätzlichen Arbeit überzeugt sein. Die Chancen gelungener Beteiligung und die positiven Effekte für die Stadtgesellschaft sowie für Politik und Verwaltung sollten daher stärker kommuniziert werden. Dies kann mit einer zunächst theoretischen Sensibilisierung für das Thema beginnen. Die Prozesse im Modellvorhaben zeigen jedoch, dass insbesondere Praxisbeispiele gelungener Beteiligungsverfahren anregend wirken. Wenn es also darum geht, Verwaltungskolleginnen und -kollegen oder politische Gremien zu überzeugen, gilt: Best-Practice-Ansätze aus strukturell vergleichbaren Kommunen können aufzeigen, wie Bürgerkommunikation zu mehr Zufriedenheit und Identifikation sowie fachlich fundierten Prozessen in Politik und Verwaltung führen kann. Nachhaltig am überzeugendsten wirken die eigenen gemeinsamen Lernerfahrungen, die sich bei positiv wahrgenommenen Beteiligungsprozessen einstellen.

### 3. Kooperationen stärken, Akteurinnen und Akteure vernetzen

Positiv wirkt, wenn sich Verwaltung und Politik mit Akteurinnen und Akteuren der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft vernetzen. Indem zum Beispiel Vereine, Sozialarbeitende, Schulen oder Unternehmen als Multiplikatoren fungieren, kann die Kommunikation zu Bürgerinnen und Bürgern besser funktionieren. Andererseits kann durch die jeweilige Expertise zusätzliches Wissen eingebracht werden, um Entwicklungsprozesse aus mehreren Perspektiven zu beurteilen und somit fundierter umzusetzen. Die Vernetzung der Stadt mit diesen Akteurinnen und Akteuren sowie die Vernetzung der Akteursgruppen untereinander kann also neue Entwicklungspotenziale hervorbringen. Im Modellvorhaben hat sich dies mehrfach im Bereich der Jugendbeteiligung gezeigt. Vor allem in Kleinstädten mit geringen Ressourcen ist die Stärkung der vorhandenen Netzwerke von besonderer Bedeutung.

### 4. Vernetzung über Gemeindegrenzen hinweg

Weitere Unterstützung steht mitunter auf Landkreis- und Landesebene oder sogar bundesweit zur Verfügung. So kann der Austausch mit anderen Kommunen, die ähnliche Herausforderungen möglicherweise schon bewältigt haben, inspirierend und anleitend wirken. Solange es in den Kommunen nur wenig Erfahrungen und keine etablierte Struktur zur Intensivierung von Beteiligung jenseits der formellen Verfahren gibt und solange die personellen Kapazitäten eingeschränkt sind, können auch die Kreise unterstützend wirken. Es kann sich anbieten, diese (auch im Verbund mit Nachbarkommunen) direkt zu kontaktieren, um Unterstützung anzufordern. Möglicherweise lassen sich bereits bestehende Unterstützungs- und Anlaufstrukturen identifizieren, die für das Thema Bürgerbeteiligung genutzt werden können. Auf Ebene der Länder gibt es derartige Strukturen häufiger, zum Beispiel für Kinder- und Jugendliche. Einige davon werden von den jeweiligen Bundesländern finanziert und können daher kostenfrei in Anspruch genommen werden. Diese Angebote der Länder zu identifizieren, ist demnach besonders empfehlenswert.

#### 4.1.2 Empfehlungen zur Verbesserung von Jugendbeteiligung

Im Folgenden werden zu den zuvor genannten Aspekten ergänzende Kriterien genannt, die insbesondere bei der Kommunikation mit jungen Menschen zu beachten sind.

##### 1. Die richtigen Kommunikationskanäle nutzen

Die Digitalisierung der Kommunikation ist besonders wichtig, wenn jüngere Generationen angesprochen werden sollen. Über Amtsblätter oder Broschüren, die im Rathaus ausliegen, werden Jugendliche nicht erreicht. Im Modellvorhaben hat sich gezeigt, dass sich Social-Media-Kanäle eignen, um Informationen über die Stadt und entsprechende Angebote für junge Menschen besser zu verbreiten. Dabei ist jedoch nicht immer klar, welche der zahlreichen Social-Media-Plattformen tatsächlich zweckmäßig sein kann. Die Webseite einer Kommune spielt bei der Ansprache von Jugendlichen weniger eine Rolle, obwohl sie ein digitales Medium ist. Sicher bestehen hier auch Unterschiede von Kommune zu Kommune – eine allgemeingültige Aussage kann an dieser Stelle nicht getroffen werden. Die aus dem Modellvorhaben gewonnenen Eindrücke zeigen dennoch, dass die Gewohnheiten und Bedarfe junger Menschen bei der Nutzung von Informationen nuanciert zu betrachten sind und eine zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategie erfordern, die in Kleinstädten oftmals noch etabliert werden muss. Hierbei geht es zunächst um die Vermittlung von Informationen, und noch nicht um den wechselseitigen Dialog.

##### 2. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger für Jugendbedarfe in der Stadtentwicklung sensibilisieren

Bei den Befragungen von Jugendlichen und den anschließenden Diskussionen der Ergebnisse mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Verwaltung wurde deutlich, dass städtische Qualitäten und Angebote sehr

unterschiedlich wahrgenommen werden. Hier gilt es, die Bedürfnisse junger Menschen ernst zu nehmen, die Ursachen für Kritik auch im eigenen Handeln zu suchen und divergierende Wahrnehmungen nicht als fehlgeleitet oder kurzsichtig zu interpretieren. Wenn Jugendliche sich über fehlende Freizeitangebote beklagen, dann werden bestehende Angebote entweder nicht zielgenau kommuniziert, oder sie entsprechen nicht den Bedarfen der jungen Bevölkerung. In den Befragungen artikulierten junge Menschen zum Beispiel ein Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Freiräumen. Ein Bemühen, diese zur Verfügung zu stellen, kann bereits ein Signal sein, dass formulierte Bedarfe ernst genommen werden und der Versuch unternommen wird, die Perspektive der Jugendlichen auch entgegen eigener Vorstellungen wahrzunehmen.

Wenn keine gesonderten Stabs- oder Koordinierungsstellen für Bürgerbeteiligung innerhalb der Verwaltung eingerichtet wird, ist es dennoch möglich, auch Belange von Jugendlichen systematisch zu berücksichtigen. Dafür ist zunächst ein verändertes Bewusstsein bei Verwaltungsmitarbeitenden über die Relevanz von Jugendbeteiligung notwendig. Dieses kann Arbeitsweisen und Entscheidungs- sowie Planungsprozesse positiv verändern. Vergleichsweise niedrigschwellig und dennoch effektiv ist zum Beispiel ein Handlungsleitfaden, der innerhalb der üblichen Verwaltungsabläufe zusätzliche Reflexionsschleifen einbaut. Diese machen deutlich, an welcher Stelle im Verwaltungshandeln Jugendbelange berührt sein könnten und wie entsprechend damit umgegangen werden sollte.

### 3. Schnittstellenakteurinnen und -akteure einbinden und vernetzen

In den im Projekt beteiligten Kommunen fehlten Kontaktpunkte zwischen Stadtverwaltung bzw. Stadtpolitik und Jugend. Um dies zu kompensieren, bietet sich eine enge Zusammenarbeit mit Schulen, Jugendsozialarbeitenden, Jugendclubs usw. an. So können Anliegen der Stadt (und auch Beteiligungsangebote) an die Jugendlichen herangetragen werden. Zum Beispiel wäre die Rekrutierung junger Menschen für Befragungen oder Workshops der Stadt ohne diese kommunikative Schnittstelle kaum möglich gewesen. Andererseits sind diese Akteurinnen und Akteure Ansprechpersonen für Jugendliche und können Belange an die Stadt herantragen.

Gleichzeitig verfügen die Personen der genannten Einrichtungen selbst über begrenzte Kapazitäten und dürfen daher nicht als Ersatz für kommunale Jugendbeteiligung fungieren. Idealerweise wird innerhalb der Verwaltung eine Struktur geschaffen, die unabhängig von externer Unterstützung gewährleistet, dass Bedürfnisse junger Menschen wahrgenommen und berücksichtigt werden. Dies kann, wie oben beschrieben, durch einen Leitfaden geschehen. Zu empfehlen ist zudem die Schaffung einer dafür spezialisierten Personalstelle mit einer Jugendbeauftragten bzw. einem -beauftragten. Diese Person sollte Jugendbeteiligung als Querschnittsaufgabe koordinieren und als Kontaktperson für beide Seiten direkt ansprechbar sein. Damit wird Jugendbeteiligung verbindlich und über projekt- und anlassbezogene Verfahren hinaus verstetigt. Die dafür notwendigen Mittel können zumindest temporär über Förderprogramme eingeworben werden.

### 4. Politische Bildung und Prozessbegleitung gewährleisten bzw. unterstützen

Ein entscheidendes Argument für die Relevanz von Jugendbeteiligung ist, dass junge Menschen damit ein Bewusstsein erlangen, über die Möglichkeiten demokratischer Einflussnahme und Willensbildung. Die persönliche Gestaltungsmacht im demokratischen Prozess erfahrbar zu machen, stellt einen zentralen Lerneffekt von Teilnahmeverfahren dar. Gleichzeitig gilt insbesondere bei jungen Menschen, dass demokratische Prinzipien, politische Entscheidungsfindung und Verwaltungslogik oft erst noch vermittelt werden müssen. Das bedeutet, dass Teilnahmeverfahren und -formate mit Jugendlichen eine intensive Begleitung voraussetzen. Im Modellvorhaben wurde zum Beispiel deutlich, dass ein Jugendparlament mit engagierten Mitgliedern zwar eine starke Eigendynamik hinsichtlich Meinungs- und Willensbildung entwickeln kann. In operativen Verfahrens- oder Rechtsfragen sind die Jugendlichen jedoch auf Unterstützung angewiesen.

Auch in anderen Austauschformaten ist sowohl die Vermittlung spezifischer Verfahrenslogik als auch grundlegender politischer Bildung zielführend. Zum Beispiel ist vielen jungen Menschen nicht bekannt, welche poli-

tischen Handlungsfelder im kommunalen Zuständigkeitsbereich liegen und auf welche Gestaltungsprozesse somit Einfluss genommen werden kann. Diese fachliche Begleitung und Vermittlung muss organisiert und koordiniert, aber auch inhaltlich vor- und nachbereitet werden und bindet damit erneut Ressourcen, die von der Kommune bereitgestellt oder akquiriert werden müssen.

#### 5. Unbeständigkeit akzeptieren und geeignete Formate finden

Die politische Bildungsarbeit, die mit Beteiligungsprozessen einhergeht, muss mitunter immer wieder neu geleistet werden. Denn eine zusätzliche Herausforderung bei jungen Menschen ergibt sich aus ihrer Unbeständigkeit: Der Zeitraum, in dem sich Jugendliche politisch innerhalb ihrer Gemeinde engagieren, beschränkt sich in der Regel auf einige wenige Jahre. In Kleinstädten gilt dies verstärkt, da viele nach Abschluss der Schule für Studium und Ausbildung in größere Städte ziehen. Umso wichtiger wird es daher, Umsetzungszeiträume möglichst kurz zu halten. Die Wirkung eines Beteiligungsverfahrens sollte innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens spürbar werden, um deutlich zu machen, dass das Engagement der Jugendlichen nicht ins Leere läuft.

Da sich junge Menschen nur über vergleichsweise kurze Zeiträume an ihr lokales Engagement binden lassen, müssen Formate gefunden werden, die entsprechend flexibel ausgestaltet sind und einen einfachen Einstieg ermöglichen. Welche Formen der Beteiligung geeignet sind und welche nicht, lässt sich nicht pauschal beantworten. Sie hängen eng mit den Bedarfen, lokalen Bedingungen und Vorerfahrungen in den jeweiligen Kommunen zusammen. Die gemeinsame Suche nach einem geeigneten Verfahren kann mit einer initialen Bedarfsabfrage, wie im Modellvorhaben durchgeführt, beginnen. So werden Beteiligungsthemen, -erfahrungen und -wünsche junger Menschen sichtbar und bilden die Grundlage für einen Dialog über die passende Strategie.

#### 4.1.3 Empfehlungen zur verbesserten Einbindung gemeindeangehöriger Ortsteile

Ehrenamtliche Ortsteilvertretungen bilden einen zentralen Bestandteil der demokratischen Struktur in Kleinstädten. Sie vertreten die Ortsteilinteressen innerhalb der Gemeinde und sollen damit die Teilhabe der Ortsteilbevölkerung am kommunalpolitischen Prozess sichern. Doch zeigt sich in den untersuchten Kommunen, dass die Nachbesetzung dieser Ehrenämter vor Herausforderungen steht. Somit stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten Kommunen zur Verfügung stehen, um diese wichtige Funktion zu erhalten und attraktiver zu gestalten.

##### 1. Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Ortsteilen und Kommune

Auf der kommunikativen Ebene sorgen Transparenz, konkretes Feedback und frühzeitige Einbindung dafür, dass Ortsteilvertretungen sich mit ihren Anliegen ernstgenommen und wertgeschätzt fühlen. Ehrenamtliche Ortsteilvertreterinnen und -vertreter haben häufig Verständnis, wenn Anfragen nicht direkt bearbeitet oder Belangen nicht immer die höchste Priorität eingeräumt werden kann – vorausgesetzt die Gründe dafür werden kommuniziert.

Es ist wichtig, allen Ortsteilvertreterinnen und -vertretern die gleichen Informationen zukommen zu lassen und sie bedarfsgerecht in aktuelle aber auch strategisch-perspektivische kommunale Pläne einzubinden. So gab es in Wurzen zwar über Besuche der Verwaltung bei den Ortschaftsratsitzungen eine Möglichkeit, miteinander in Kontakt zu kommen. Auch nutzen diejenigen Ortschaftsräte in Wurzen und Ortsvorstehenden in Bad Berleburg, die Mitglied im Stadtrat sind, den Stadtrat für Information und Austausch. Der Großteil der Kommunikation zwischen Ortsteilen und Kernstadt findet aber außerhalb dieser Gremien statt. Somit sind die ehrenamtlich Tätigen oftmals auf gute persönliche und niedrigschwellige Kommunikationswege in die Verwaltung angewiesen, um den Ortsteilbelangen effektiv Gehör zu verschaffen.

In den Modellkommunen wurde daher der Wunsch geäußert, eine zentrale Ansprechperson innerhalb der Verwaltung zu installieren, die für die Kommunikation mit den Ortsteilen zuständig ist. Diese könnte als Schnitt-



stelle und erste Kontaktperson für alle Seiten (Ortsteilvertretende, Stadtrat, Verwaltung, Bürgermeisterin oder Bürgermeister, ggf. auch Bürgerinnen und Bürger) bei Ortsteilfragen fungieren. Sie kann Anliegen sortieren, weiterleiten und übersenden. Zudem kann sie bei Verwaltungsmitarbeitenden für die Bedeutung der Ortsteilvertretungen für die lokale Demokratie sensibilisieren – vorausgesetzt die entsprechenden Personalmittel können aufgewendet oder beschafft werden.

## 2. Unterstützung des Arbeitsalltags in den Ortsteilen

Wie in Kapitel 3.2.3 deutlich wird, leisten die Vertreterinnen und Vertreter der Ortsteile teilweise ein hohes Arbeitspensum. Zahlreiche Aufgaben der dezentralen Verwaltung, Kommunikation und Koordination mit Verwaltung, Politik sowie mit Bürgerinnen und Bürgern fallen in ihren Zuständigkeitsbereich. Dabei ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für die Kommune, die Ortsteilvertretungen bei der Erledigung ihrer Aufgaben zu unterstützen.

Wenn die Ehrenamtlichen wenig Erfahrung in der Kommunalpolitik sammeln konnten (z. B. als Stadtratsmitglied) ist eine strukturierte Einarbeitung mit einer Anleitung für alle zentralen Aufgaben zu empfehlen. So werden die Ehrenamtlichen auf ihre Tätigkeiten vorbereitet und weniger überrascht oder enttäuscht. Zudem kann von Beginn an zwischen Kernverwaltung und Ortsteilen ein transparenter Kommunikationsmodus aufgebaut werden. Auch im weiteren Verlauf einer Amtszeit ergeben sich häufig Aufgaben mit hoher Komplexität. Eine fachliche Unterstützung in Form von Anleitungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten kann helfen, alle Vertreterinnen und Vertreter gleichermaßen zu befähigen, dem teilweise anspruchsvollen Aufgabenprofil gerecht zu werden.

Unterstützung kann auch in materieller Form erfolgen. So etabliert sich in immer mehr Kommunen ein selbstständig zu verwaltes Ortsteilbudget. Mit solch einem zwar begrenzten aber dennoch existenten finanziellen Spielraum erhalten Ortsteile die Möglichkeit zur selbstständigen Gestaltung. In der durchgeführten Befragung wurde die Verfügbarkeit solcher Mittel mit großer Mehrheit begrüßt.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Vereinbarkeit der ehrenamtlichen Tätigkeit mit Beruf und Familie. Es war zu erkennen, dass jüngere Befragte weniger Zeit für die Ausführung des Amtes haben als bspw. Rentnerinnen und Rentner. Um das Amt der Ortsteilvertretung für eine breitere Bevölkerungsgruppe attraktiv zu machen, empfiehlt es sich, diese Alltagsanforderungen mitzudenken.

## 4.2 Für die Kleinstadtakademie

Auf der Grundlage der bis hierhin beschriebenen Herausforderungen, Lerneffekte und Erfolgsbedingungen für die Umsetzung von Beteiligungsvorhaben in Kleinstädten können einige zentrale Vorschläge formuliert werden, die bei der Gründung einer Kleinstadtakademie (KSA) berücksichtigt werden sollten.

Um eine leistungsfähige und nutzbare Unterstützungsstruktur zu schaffen, erscheint es sinnvoll, die KSA auf drei miteinander verbundene Säulen zu stellen:

### **Erste Säule: Kleinstadtnetzwerk – von Kleinstädten für Kleinstädte**

Bei der Abschlussveranstaltung der Pilotphase (27./28. April 2023 in Wittenberge) betonte insbesondere das Bundesbauministerium noch einmal, dass ein zentrales Anliegen darin bestehe, die Kleinstadtakademie im Sinne eines Netzwerkes zu gestalten. Dieses soll in erster Linie aus den Kommunen selbst bestehen, die dann von einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch und gegenseitiger Unterstützung profitieren. Dieser Vorschlag wird grundsätzlich begrüßt. Die Kommunen des Modellvorhabens „Lokale Demokratie“ zeigen sich bereit, ihre

Erfahrungen zu dokumentieren und anderen Kommunen zugänglich zu machen. Abgeschlossene (und erfolgreiche) Prozesse können als Best-Practice-Beispiele inspirieren und mit typischen Herausforderungen sowie geeignete Lösungen als Orientierung für andere Kommunen dienen. Innerhalb der Modellvorhaben wurden bereits umfangreiche Erfahrungen gesammelt, die einen ersten Grundstock an Wissen bilden können.

### **Zweite Säule: Externe Expertise**

Auch wenn Kleinstädte oft vor ähnlichen Herausforderungen stehen, unterscheiden sich lokale Strukturen miteinander deutlich. Somit sind Best-Practice-Beispiele nicht immer 1:1 übertragbar. Um lokalspezifisch zu agieren und zu reagieren, bedarf es fachlicher Expertise. Beim Thema der Bürgerbeteiligung wurde dies besonders sichtbar – je nach konkretem Beteiligungsbedarf, aber auch nach Zielgruppe oder spezifischen Vorerfahrungen ergaben sich unterschiedliche Herausforderungen und eine Vielfalt von möglichen Herangehensweisen. Die Begleitung durch verschiedene Expertinnen und Experten war für den Erfolg der jeweiligen Verfahren maßgeblich. Im Modellvorhaben erfolgte die externe Unterstützung dabei in dreierlei Hinsicht.

1. **Wissenschaftliche Begleitung:** Mit dem Blick von außen sowie der Kenntnis über Potenziale und wiederkehrender Fallstricke von Bürgerbeteiligung konnte der vhw e. V. die Kommunen dabei unterstützen, geeignete Strategien zu erarbeiten, umzusetzen und zu evaluieren. Teilweise mussten bestehende Strukturen hinterfragt werden, um Veränderungen herbeizuführen. Für die dafür notwendige Reflexion sind Impulse von außen hilfreich und notwendig.
2. **Externe Beratung:** Wenn Kommunen neue Beteiligungsverfahren erproben oder ihre Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern verbessern wollen, benötigen sie geschultes Personal. Bisher sind Mitarbeitende in der Verwaltung kaum für die Querschnittsaufgaben der Bürgerbeteiligung ausgebildet. In kleinen Städten gibt es für dieses Thema in der Regel kein festes Personal, was wechselnde Zuständigkeiten zur Folge hat. Daher hängt das Gelingen von Beteiligung stark von den individuellen Kapazitäten und dem Engagement der zuständigen Personen ab. Bei entsprechenden Schulungen oder Beratungen soll ein Grundverständnis für die Thematik und für die Entwicklung geeigneter Strategien vermittelt werden. Auch bei konkreten Rechtsfragen (z. B. beim Datenschutz) und damit verbundenen Unsicherheiten bezüglich der Umsetzbarkeit bestimmter Vorhaben benötigten die Kommunen im Modellvorhaben zusätzliches Expertenwissen.
3. **Externe Methodenbegleitung:** Für die Durchführung von Beteiligungsverfahren ist oftmals ein ausgeprägtes Methodenverständnis notwendig. Für die Konzeption von Arbeitsprozessen, Moderation, Kommunikation etc. wurden in fast allen Einzelprojekten externe Expertinnen und Experten bzw. Dienstleisterinnen und Dienstleister beauftragt.

### **Dritte Säule: Vernetzung und Koordination**

Während sich Kleinstädte untereinander auf einer geeigneten Plattform gegebenenfalls selbst gut vernetzen können, bedarf es bei der Vernetzung von Kleinstädten mit externen Akteurinnen und Akteuren einer zusätzlichen Instanz. Diese müsste das Netzwerk organisatorisch und operativ pflegen. Dafür wäre vor allem ein umfassender Überblick aller relevanten Akteurinnen und Akteure notwendig, um die Bedarfe der Kleinstädte mit den richtigen Angeboten zu verbinden. Für Kommunen stehen teilweise sogar kostenneutrale Beratungsleistungen zu Verfügung, die bspw. vom jeweiligen Bundesland finanziert werden. Nicht immer kennen die Kommunen diese Möglichkeiten.

Hierfür muss die Kleinstadtakademie entsprechend finanziell und personell ausgestattet werden. Die Einbindung der Kommunen sollte behutsam und zielgerichtet mit einem für beide Seiten deutlich erkennbaren Mehrwert erfolgen.

## 5 Das Modellvorhaben „Lokale Demokratie gestalten“ in der Pilotphase der Kleinstadtakademie

### 5.1 Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens

Die fünf Kleinstädte Eilenburg und Wurzen in Sachsen, Hansestadt Osterburg (Altmark) in Sachsen-Anhalt, Großräschen in Brandenburg und Bad Berleburg in Nordrhein-Westfalen befassten sich im Modellvorhaben mit der Frage, wie Beteiligungsinstrumente und –strukturen in Kleinstädten gefördert, weiterentwickelt und verstetigt werden können. Damit wurden folgende Herausforderungen und Entwicklungen adressiert:

- Erstens die Beobachtung der teilnehmenden Kleinstädte, dass zunehmend weniger Einwohnerinnen und Einwohner Beteiligungsangebote wie Stadtratssitzungen, Bürgersprechstunden oder andere Veranstaltungen nutzen. Es besteht daher grundsätzlich die Sorge von Vertrauensverlusten gegenüber der Kommunalpolitik und Verwaltung.
- Zweitens wird die Notwendigkeit gesehen, Identität, Verbundenheit und Engagement der Bewohnerinnen und Bewohner der Kommunen zu stärken, indem ihnen eine aktive Mitgestaltung in Stadtentwicklungsprozessen ermöglicht wird. Dies lenkte den Blick unter anderem auf die dörflichen Ortsteile der Kommunen, in denen ein großer Teil der Bevölkerung lebt.
- Durch mehr Teilhabe versuchen die Kommunen, das Vertrauensverhältnis zwischen Politik, Verwaltung und Bevölkerung zu verbessern, die Kommunikation mit der Stadtgesellschaft zu fördern und damit im Ergebnis die lokale Demokratie, das Gemeinwesen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken (vgl. dazu Vetter 2008; Geißel 2008). Darüber hinaus soll intensivere Beteiligung dabei helfen, die Bevölkerung für die Komplexität von Verwaltungsprozessen und –entscheidungen zu sensibilisieren sowie die Akzeptanz politischer Entscheidungen in der Stadtgesellschaft zu erhöhen.

Daraus ergaben sich vier Kernziele des Modellvorhabens:

- Die fünf Modellkommunen wollten erstens zusammentragen, welche Erfahrungen mit Beteiligungsverfahren in der Vergangenheit gemacht wurden.
- Zweitens sollte untersucht werden, welche Voraussetzungen bestehen, um Beteiligung erfolgreich durchzuführen.
- Drittens sollte identifiziert werden, welche neuen Ansätze und Instrumente sich zur Weiterentwicklung der kommunalen Beteiligungslandschaft eignen.
- Viertens sollte herausgearbeitet werden, ob und welche kleinstadtspezifischen Besonderheiten dabei zu identifizieren sind.

In allen Kommunen wurden Beteiligungsansätze für Jugendliche erprobt. Diese waren bezüglich der gewählten Vorgehensweisen und Formaten unterschiedlich gelagert (u. a. Jugendparlament, Workshops, Zukunftsrat, Lenkungsgruppe). Auch die experimentellen Beteiligungsverfahren, wurden stets mit konkreten inhaltlichen Schwerpunkten durchgeführt. Dies waren in Eilenburg ein Leitbildprozess und in Osterburg Klimaschutz. In Wurzen und Bad Berleburg wurde sich zudem der Stärkung von Mitgestaltung auf Ebene der Ortsteile gewidmet. Flankiert wurden die Beteiligungsansätze mit Methoden der qualitativen Sozialforschung, wie Experteninterviews, Befragungen und Fokusgruppen. Die Kommunen und der vhw e. V. arbeiteten dabei stets eng zusammen und tauschten sich über Ergebnisse, Ideen zur Weiterentwicklung und konkretes Vorgehen aus. Die Modellkommunen standen auch untereinander im Austausch. So konnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Engagement- und Beteiligungslandschaften herausgearbeitet, voneinander gelernt, und konkrete Handlungsempfehlungen formuliert werden, die sich mitunter für eine Übertragung in andere Kleinstädte eignen.

## 5.2 Projektverbund

Der Projektverbund bestand aus fünf Kleinstädten in vier Bundesländern sowie dem vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V., der die Kommunen wissenschaftlich begleitet und Aufgaben als Projektagentur übernommen hat.

### 5.2.1 Die teilnehmenden Kleinstädte

Bereits mit Blick auf die statistischen Merkmale zeigen sich zwischen den fünf Kleinstädten deutliche Unterschiede (vgl. Tabelle 3) in Bezug auf ihre Einwohnerzahl, Flächengröße sowie Anzahl der Ortsteile.

Tabelle 3  
Stadtprofile im Vergleich

Kommune	Bundesland	Bevölkerung Stand: 31.12.2021	Fläche in km <sup>2</sup>	Ortsteile
Eilenburg	Sachsen	15.721	46,84	6
Wurzen	Sachsen	16.238	68,34	16
Hansestadt Osterburg	Sachsen-Anhalt	9.500	229,81	31
Bad Berleburg	Nordrhein-Westfalen	18.709	275,52	23
Großräschen	Brandenburg	8.378	81,86	7

Quelle: Eigene Darstellung nach Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder 2023

### Die Stadt Wurzen



Foto: Stadt Wurzen

Luftbild der Stadt Wurzen

Im Herzen Sachsens, zwischen den Großstädten Leipzig und Dresden, liegt die Große Kreisstadt Wurzen. Wurzen fungiert als Mittelzentrum für die Nachbargemeinden Thallwitz, Bennewitz und Lossatal und hält entsprechende Infrastruktur für die ländliche Umgebung vor.

Die Stadt gilt, mit der urkundlichen Ersterwähnung im Jahr 961, als einer der ältesten Orte im Freistaat. Das Ensemble aus Dom und Schloss oder die sehr gut erhaltene historische Innenstadt und das Interesse an Joachim Ringelnatz, der hier geboren wurde, locken jedes Jahr zahlreiche Besucher nach Wurzen. Die Stadt gehört zu den wichtigsten Wirtschaftsstandorten im Landkreis Leipzig. Derzeit stellen die gewerblichen Einrichtungen mehr als 8.000 Arbeitsplätze in verschiedenen Branchen (Lebensmittelindustrie, Metallverarbeitung, Chemische Industrie) zur Verfügung. Die Zahl der Arbeitslosen in der Region gehört seit Jahren zu den niedrigsten im Landesvergleich und der breite Branchenmix sorgte bislang für Stabilität im Wirtschaftsbereich.

Zum Stadtgebiet Wurzen gehören weitere 15 Ortsteile. Insgesamt zählte die Stadt im Juni 2023 16.238 Einwohnerinnen und Einwohner, davon leben rund 13.000 innerhalb der Kernstadt. Die Einwohnerzahl ist seit Jahren einigermaßen stabil, mit derzeit leichter Tendenz ins Positive.

Wurzen profitiert leicht vom Wachstum Leipzigs und dem vergleichsweise günstigeren Immobilienmarkt vor Ort. Die Nähe zur Metropole ist aber zugleich Herausforderung, unter anderem hinsichtlich der Fachkräftebindung.

### Die Stadt Bad Berleburg



Foto: Stadt Bad Berleburg

Stadt Bad Berleburg

Die Stadt Bad Berleburg im südwestfälischen Kreis Siegen-Wittgenstein, angrenzend an den Hochsauerlandkreis und Hessen, verfügt als zweitgrößte kreisangehörige Flächenkommune in Nordrhein-Westfalen über eine Gesamtfläche von rund 275 Quadratkilometern.

Bad Berleburg verfügt seit 2018 über eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie. Als Global Nachhaltige Kommune NRW (GNK-NRW) ist sie zugleich die nachhaltigste Kleinstadt Deutschlands 2020 und von der Europäischen Umweltagentur (EEA) zertifiziert. Neben der Kernstadt mit guten Versorgungsstrukturen sichern weitere Ort-

schaften die Nahversorgung der Bewohnerinnen und Bewohner in der Fair-Trade-Town. Zudem ist Bad Berleburg Kurstadt und somit ein moderner Gesundheitsstandort. Als Smart-Cities-Pilotkommune setzt die Stadt ein eigenes flächendeckendes Glasfasernetz um. Darüber hinaus sind Themenfelder wie erneuerbare Energien, nachhaltiger Flächenverbrauch, integrierte Stadt- und Dorfentwicklung, Mobilität, Regionalentwicklung, Bildung, innovative Fachkräftegewinnung, nachhaltige Integration als gelebte Willkommenskultur sowie – als zertifizierter Premiumwanderort – naturnahe touristische Ausrichtung von besonderer Bedeutung für Bad Berleburg.

Bad Berleburg verfügt über eine mittelständisch geprägte Wirtschaft mit überwiegend familiengeführten Industriebetrieben, vielfach mit internationaler Ausrichtung. Darunter prägen auch zahlreiche „Hidden Champions“ die Kommune. Mit knapp 19.000 Einwohnenden (EW-Dichte: 69/km<sup>2</sup>) verteilt auf 23 Ortschaften stehen individuelle Entfaltungs- und Wohnmöglichkeiten zur Verfügung. Im Jahr 2019 hat Bad Berleburg politisch einstimmig den Klimanotstand ausgerufen und als Resultat daraus als erste Kommune in NRW eine Holz-Agenda auf den Weg gebracht.

Die demografische Entwicklung ist geprägt durch eine rückläufige natürliche Bevölkerungsentwicklung und eine zunehmende Alterung der Bevölkerung. Maßnahmen wie das Standortpatennetzwerk „Perspektive BLB“ haben zu einer Stabilisierung und zuletzt einem leichten Anstieg der Bevölkerung geführt.

### Die Stadt Großräschen



Foto: 2020 Drohnen Expertise

Luftbild Stadt Großräschen

Großräschen ist eine Kleinstadt im Landkreis Oberspreewald- Lausitz (OSL) im südlichen Brandenburg. Innerhalb der brandenburgischen Westlausitz gelegen, ist die Stadt Mitglied der regionalen Planungsgemeinschaft Lausitz- Spreewald. Die nächstgelegenen Oberzentren sind Cottbus, Dresden und Berlin. Die Lage der Stadt ist als peripher zu bezeichnen.

Die Stadt Großräschen vollzieht seit vielen Jahren einen erfolgreichen Strukturwandel von einem Standort der Braunkohleindustrie zum attraktiven Wohn-, Arbeits- und Erholungsort im Lausitzer Seenland.

Die Westlausitz wurde über Jahrzehnte durch den Braunkohleabbau geprägt, der nicht nur eine strukturprägende wirtschaftliche Stellung einnahm, sondern auch gravierende Eingriffe in den Landschaftsraum mit sich brachte. Durch die Flutung mehrerer stillgelegter Tagebaue entsteht seit Mitte der 1990er Jahre das Lausitzer Seenland, an das die Erwartung neuer Entwicklungsperspektiven und mehr Lebensqualität geknüpft wird. Die Entwicklung von Großräschen-Süd zum Wohn- und Erholungsstandort nutzt das neugewonnene Potential des Lausitzer Seenlandes. Strukturell „wächst“ die Stadt dadurch an den See heran bzw. erobert sich die Stadt das Gebiet im Süden zurück und wird somit zur „Stadt am See“. Die Entwicklung des Gebiets ist mit dem Wohngebiet „Alma“, dem Hafen und den IBA- Terrassen bereits fortgeschritten.

Großräschen verfügt über eine profilierte Wirtschaftsstruktur und mehrere Industrie- und Gewerbegebiete mit guten Standortbedingungen sowie Entwicklungspotenzialen. Durch die Entstehung des Großräschener Sees und der Entwicklung des Seeufers bietet sich der Stadt die Möglichkeit, als attraktiver Tourismus- und Erholungsstandort zwischen Berlin und Dresden zu profilieren.

Großräschen befindet sich wie die meisten Städte der Lausitz in einem anhaltenden Schrumpfungsprozess, der sich besonders in den Nachwendejahren deutlich vollzog. 1990 lebten in der Stadt (entsprechend dem heutigen Gebietsstand mit eingemeindeten 7 Ortsteilen) knapp 14.500 Menschen. In den letzten Jahren hat sich der Bevölkerungsrückgang weiter fortgesetzt, aber merklich verlangsamt. So zählte die Stadt Großräschen zum 31.12.2021 insgesamt 8.532 Einwohnerinnen und Einwohner.

### Die Stadt Eilenburg



Foto: Sven Lehmann

Stadt Eilenburg, Blick vom Burgberg

Die rund 16.000 Einwohnerinnen und Einwohner zählende Kleinstadt am Rande der Dübener Heide liegt nur 25 Kilometer von der Messemetropole Leipzig entfernt. Die beschauliche Muldestadt ist mit Bahn, Bus, Auto oder Fahrrad gut zu erreichen. Allein der Eilenburger Tierpark zieht jährlich fast 100.000 Besucherinnen und Besucher an. Auch die Eilenburger Bergkeller und der Burgberg sowie das Stadtmuseum und die seit 1958 bestehende Skisprungschanze gehören zu den bekanntesten Sehenswürdigkeiten. Weitere Anziehungspunkte sind der Kiessee mit Campingplatz, Freibad und Wasserskianlage sowie die Muldeauenlandschaft, die vielfältige Naturerlebnisse bereithält.

Eilenburg ist infrastrukturell gut ausgestattet, unter anderem mit Kitas, Grundschulen, weiterführenden Schulen, einer Volkshochschule, einem Krankenhaus. Die Stadt profiliert sich aufgrund der günstigen Lage und Verkehrsanbindung im Leipziger Umland als regionaler Wohnstandort. Mit einer Wohnstandortkampagne unter dem Motto „Lieblingsstadt Eilenburg – das Beste an Leipzig“ konnte die Stadt ihren Bekanntheitsgrad steigern. Aber auch der Wirtschaftsstandort Eilenburg entwickelt sich stetig weiter. Es gibt freie Gewerbe- und Industrieflächen teilweise sogar mit Gleisanschluss und seit 2023 einen in Kooperation mit der Universität Leipzig betriebenen Co-Working-Space. Potenziale der Stadtentwicklung liegen in der Aufwertung der Innenstadt, der historischen Bereiche, der öffentlichen Plätze und Grünanlagen sowie in der Brachflächenentwicklung. Weitere wichtige Themen sind die Verbesserung der Barrierefreiheit, der Fußgänger- und Radfahrerfreundlichkeit, des Hochwasserschutzes sowie die Umstellung auf erneuerbare Energieträger.

### Die Hansestadt Osterburg

Osterburg – Wir leben Land! lautet das Motto der im Nordosten der Altmark (Sachsen-Anhalt) gelegenen Einheitsgemeinde – direkt an der Biese mit einem der wenigen Naturflussbäder Europas. Osterburg gehört zum Landkreis Stendal und befindet sich rund 25 km nördlich der gleichnamigen Kreisstadt.

In Osterburg leben 9.825 Menschen (Stand: 31.12.2022) in 30 Dörfern rund um das städtische Zentrum – was so viel heißt wie „Burg im Osten“ und urkundlich nachweisbar erstmals 1157 erwähnt wurde. Mit ländlichem Charme und über 850-jähriger Geschichte bietet die Kommune eine Menge Vergangenheit, lebt eine aktive Gegenwart und gestaltet eine viel versprechende Zukunft.

Über Landwirtschaft, Handel, Handwerk, dem verarbeitenden Gewerbe sowie dem großen Bereich diverser Dienstleistungen steht Osterburgs Wirtschaft auf verschiedenen Standbeinen. Zudem haben viele Behörden ihren Sitz oder eine Geschäftsstelle dort. Lebensqualität bietet auch eine belebte Innenstadt rund um den historischen Stadtkern mit seinen schönen Fachwerkhäusern und der beeindruckenden Nicolaikirche aus dem 12. Jahrhundert.



Foto: Mario Bannehr

Stadt Osterburg, Blick auf die Nicolaikirche



Mit einem breiten Spektrum an pädagogischen Konzepten in Kindertageseinrichtungen (sieben mit vier verschiedenen Trägern in der Stadt und auf den Dörfern verteilt, inkl. „Kita-Bus“) sowie Schulen für jedes Alter und jeden Abschluss (zwei Grundschulen mit Hortbetreuung, Sekundarschule, Gymnasium, Förderschule) ist Osterburgs Betreuungslandschaft sehr flexibel. Das bietet große Entscheidungsfreiheit, Bildungschancen, Sicherheit und sehr gute Rahmenbedingungen für junge Familien. Dazu kommt eine Zweigstelle der Kreisvolkshochschule, der Kreismusikschule, eine Bibliothek und das Kreismuseum. Die Landessportschule befindet sich in Osterburg und in 25 Kilometer Entfernung in Stendal kann man an der Hochschule Magdeburg-Stendal studieren.

Fortschrittlicher Breitbandausbau, vielseitiges Vereinsleben, kulturelle wie sportliche Angebote und mehr bewirken inzwischen mehr Zuzug als Wegzug, positive Arbeitsmarktzahlen und bei der Geburtenkurve zeichnete sich in den vergangenen Jahren ein Schwung nach oben ab. Die Einheitsgemeinde Osterburg (Altmark) wächst entgegen statistischer Bevölkerungsprognosen – langsam, aber merklich. Der Trend eines positiven Wanderungssaldos setzte bereits 2018 ein.

### 5.2.2 Wissenschaftliche Begleitung und Projektagentur

Der Forschungsbereich des vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. übernahm im Modellvorhaben sowohl die Rolle der Projektagentur, als auch die der wissenschaftlichen Begleitung. In dieser Hybridfunktion wurden organisatorische und inhaltliche Prozesse angestoßen, durchgeführt und evaluiert.

Um die Vernetzung zwischen den projektbeteiligten Kommunen zu fördern, organisierte der vhw e. V. verschiedene Austauschformate. Zentral waren die drei Transferwerkstätten, zu denen Vertreterinnen und Vertreter aus allen Kommunen eingeladen wurden, um sich gegenseitig über die laufenden Prozesse und Projekte in ihren Städten zu informieren, voneinander zu lernen und verschiedene Schwerpunktthemen vertieft zu besprechen. Darüber hinaus konnten aktuelle Entwicklungen und drängende Fragen in einem regelmäßigen Online-Austausch besprochen werden. Der vhw e. V. begleitete die Vorhaben der Projektkommunen vor Ort intensiv und stand beratend und unterstützend zur Seite, insbesondere bei Hürden oder Fragen, die nicht in Eigenregie gelöst werden konnten.

Der Großteil der Arbeit erfolgte jedoch in der Funktion der wissenschaftlichen Begleitung. Es wurden mehrere empirische Studien durchgeführt, dessen Ergebnisse in den Kommunen präsentiert und diskutiert wurden und schließlich weiterführende Prozesse in der Praxis anstoßen konnten. Neben der initialen Bestandsaufnahme in allen Kommunen zu Beteiligungserfahrungen und Bedarfen lokaler Akteure sind hier insbesondere die Befragungen von Jugendlichen in Osterburg und Großräschen sowie die Befragung der Ortsteilvertretungen in Bad Berleburg und Wurzen zu nennen.



Foto: Sven Lehmann

Dritte Transferwerkstatt in Wurzen im Mai 2023

## 6 Projektstruktur und Meilensteine

Zur Bearbeitung der Projektziele wurden im Modellvorhaben zwei Herangehensweisen gewählt. Einerseits erprobten die Kommunen konkrete Beteiligungsformate. Diese waren von intensiven Vor- und Nachbereitungen, externen Beratungsleistungen und/oder angeleiteten Workshops flankiert. Die dazugehörigen Formate bzw. Meilensteine waren:

- der Bürgerrat in Osterburg
- der Zukunftsrat in Bad Berleburg
- verschiedene Formate im Eilenburger Leitbildprozess (u. a. Workshops, digitale Karte, Umfrage, Fachkräfte-AG, Jugendworkshops)
- das Jugendparlament in Wurzen
- die Workshopreihe mit Jugendlichen in Großräschen

Abbildung 2  
Projektstruktur und Meilensteine im Modellvorhaben

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	
2021				Auftakt/Plaungsgespräche								OBG: Fokusgruppe	
						1. TW		EB : Umfrage					
								Bestandsaufnahme					
2022	EB: AG		GR: Interviews		2. TW			Ortsteilstudie WU & BLB					
	EB: Onlineportal				WU: Jugendkonferenz		OBG: Workshop	GR: Workshop			GR: Workshop		
				EB: Werkstatt-Verfahren & Ideenmarkt						OBG: LG Jugendbet.			
2023		GR: Workshop		WU: Workshop	EB: Ergebnisdiallog				BLB: Workshop	OBG: Bürgerrat			
					3. TW								
			BLB: Zukunftsrat										
		OBG: Lenkungsgruppe Jugendbeteiligung											
	OBG: Bürgerrat			OBG: LG Klimaschutz									

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Durchführung dieser Formate ergibt sich praxisrelevantes Prozesswissen: Die Vorgehensweisen, Herausforderungen, Lösungsansätze und Lehren, die sich bei der konkreten Ausgestaltung der Beteiligungsverfahren ergeben haben, können detailliert nachvollzogen werden und lassen sich für zukünftige Prozesse nutzen. Im Modellprojekt entstanden dadurch nicht nur Einblicke in die lokal- und kontextspezifischen Praktiken, sondern ist auch zu erkennen, welche Voraussetzungen für gelingende Bürgerbeteiligung in Kleinstädten zielführend oder notwendig erscheinen.

Andererseits untersuchte der vhw e. V. gemeinsam mit den Kommunen Beteiligungsstrukturen, -bedarfe und -möglichkeiten über Methoden der empirischen Sozialforschung. Im Wesentlichen wurden die Prozesse in den Kommunen von drei Teilstudien begleitet, die ebenfalls wichtige Meilensteine im Projekt darstellen:

- 
- Für eine Bestandsaufnahme führte der vhw e. V. zu Beginn des Projektes in allen Kommunen insgesamt 29 Interviews mit Personen aus den Bereichen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und fragte nach Beteiligungserfahrungen und -bedarfen.
  - In Osterburg wurden Gruppendiskussionen mit 22 und in Großräschen Einzelinterviews mit 19 Jugendlichen und jungen Erwachsenen geführt, um über ihre Lebenswelten und Perspektiven in den Kommunen sowie Erfahrungen und Bedarfen im Hinblick auf Beteiligung zu erfahren.
  - In Wurzen und Bad Berleburg wurde eine umfangreiche qualitative Vergleichsstudie zur Funktions- und Leistungsfähigkeit von Ortsteilvertretungen mit 35 qualitativen Interviews durchgeführt.

Zudem fand ein regelmäßiger Austausch zwischen den Projektbeteiligten statt. Dies erfolgte einerseits im Rahmen von Transferwerkstätten in den Kommunen, die entsprechend dem Arbeitsstand im Modellvorhaben unterschiedliche inhaltliche Akzente setzten. Andererseits im Rahmen von kurzen circa 1,5-stündigen Online-Treffen, auf denen über Zwischenstände informiert und projektrelevante Themen diskutiert werden konnten.

## Publikationen und Presse

### Publikationen der wissenschaftlichen Begleitung

Höcke, C.; Barahona, D. 2023: Lokale Demokratie gestalten. Ergebnisse eines Modellvorhabens in fünf Kleinstädten. Forum Wohnen und Stadtentwicklung, 5/2023: 255–261.

Höcke, C.; Barahona, D. 2022: Bürgerbeteiligung in Kleinstädten – Einblicke in ein laufendes Modellvorhaben der Pilotphase Kleinstadtakademie. Forum Wohnen und Stadtentwicklung, 6/2022: 327–330.

Höcke C.; Barahona, D. 2022: Bürgerbeteiligung in kleinen Städten. Rahmenbedingungen zur Förderung von Teilhabe und Kommunikation. eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung, 3/2022: 1–8.

### Lokalpresse

Gerwig, H., 2022: Neues Leitbild für Eilenburg – „Es geht um Ihre Stadt“. Leipziger Volkszeitung, 18. Februar: 34.

Gerwig, H., 2022: Mehr Mülleimer, mehr Kultur, weniger Verkehr – Eilenburger Ideen für die Stadt. Leipziger Volkszeitung, 02. März: 30.

Kollek, A., 2021: Bad Berleburg wird Teil der Kleinstadtakademie. Projekt soll innerstädtische Räume beleben. Siegener Zeitung, 20. Juli.

Mahrhold, A., 2022: "Neue Wirklichkeit nicht außer Acht". Jugend-Studie debattiert: Praktiker rät zu Angeboten. Altmarkzeitung, 07. Juli.

Mahrhold, A., 2023: Jugend pocht auf eigene Stimme. Schülersprecherinnen kämpfen um neuen Beauftragten/Stadtrat entscheidet. Altmarkzeitung, 16. März.

Mahrhold, A., 2023: Klimabürger setzen auf Dialog. Von „Grüner Insel“ bis Regenwasser: Ideen nicht für die Schublade. Altmarkzeitung, 30. März.

Maß, N., 2022: Was junge Osterburger vermissen. Wissenschaftler stellen am Dienstag im Stadtrat Ergebnisse aus ihrer Studie vor. Volksstimme, 30. März.

Maß, N., 2022: Wie die Stadt Osterburg mit einer Jugendstudie umgehen will. Volksstimme, 07. Juli.

Maß, N., 2023: Tipps für mehr Grün in Osterburg. Klimagremium schließt Arbeit ab und stellt eine Liste mit 34 Ratschlägen vor. Volksstimme, 31. März.

Maß, N., 2023: Junge Osterburger reden mit. Beauftragter für Kinder und Jugendliche – Gymnasiastinnen begrüßen Plan. Volksstimme, 16. März.

o.V., 2023: Bad Berleburg. Stadt startet innovative Schnitzeljagd. Westfalenpost, 31. März.

### Überregionale Presse

Deutschlandfunk Kultur, 2023: Letzte Generation: Die Debatte um Gesellschaftsrat – Das Beispiel Osterburg. Beitrag vom 19.04.2023. Zugriff: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/letzte-generation-debatte-um-gesellschaftsrat-das-beispiel-osterburg-dlf-kultur-404efab4-100.html> [abgerufen am 14.06.2023].

Häckl, K., 2023: Osterburg hat Bürgerrat für Klimaschutz. MDR Sachsen-Anhalt vom 14.04.2023, Zugriff: <https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt/stendal/stendal/osterburg-klima-konzept-klimaschutz-100.html> [abgerufen am 14.06.2023].

---

## Literaturverzeichnis

Arnstein, S. R., 1969: „A Ladder of Citizen Participation“. *Journal of the American Planning Association*, 35. Jg. (4): 216–224.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2021: Orte für uns – Orte für alle. Jugendprojekte in kleinen Städten. BBSR-Online-Publikation Nr. 09/2021. Bonn. Zugriff: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2021/bbsr-online-09-2021.html> [abgerufen am 07.02.2024].

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2019: Lage und Zukunft der Kleinstädte in Deutschland. Bestandsaufnahme zur Situation der Kleinstädte in zentralen Lagen. BBSR-Online-Publikation Nr. 15/2019. Bonn. Zugriff: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2019/bbsr-online-15-2019.html> [abgerufen am 07.02.2024].

BMUB – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.), 2017: Zukunftsweisende Ansätze in kleineren Städten und Gemeinden. Strategien und Projekte aus dem Städtebauförderungsprogramm. Berlin. Zugriff: <https://www.bmwsb.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/BMWSB/DE/publikationen/wohnen/kleinstaedte-ansaeetze.html> [abgerufen am 07.02.2024].

Geißel, B., 2008: Wozu Demokratisierung der Demokratie? Kriterien zur Bewertung partizipativer Arrangements. In: Vetter, A. (Hrsg.): *Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung*. Wiesbaden: 29–48.

Höcke, C.; Barahona, D., 2023: Lokale Demokratie gestalten. Ergebnisse eines Modellvorhabens in fünf Kleinstädten. *Forum Wohnen und Stadtentwicklung*, 5/2023: 255–261.

Selle, K., 2010: *Gemeinschaftswerk? Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger an der Stadtentwicklung. Begriffe, Entwicklungen, Wirklichkeiten, Folgerungen*. Aachen.

Vetter, A., 2008: Lokale Bürgerbeteiligung: Ein wichtiges Thema mit offenen Fragen. In: Vetter, A. (Hrsg.): *Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung*. Wiesbaden: 9–28.