



# BÜRGERBETEILIGUNG – WELCHE VORAUSSETZUNGEN BRINGE ICH MIT?

Test zur Einschätzung von Bürgerbeteiligungs-Kompetenzen



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>Wie nutze ich den Test?</b>	<b>4</b>
<b>Bewertungsschema der 12er-Skala</b>	<b>5</b>
<b>Der Fragebogen zur Selbsteinschätzung</b>	<b>6</b>
<b>Berechnung des persönlichen Profils für die 12 Kompetenzen</b>	<b>9</b>
<b>Mein persönliches Testergebnis</b>	<b>10</b>
<b>Wie werte ich mein Testergebnis aus?</b>	<b>11</b>
<b>Tipps und Hinweise für die einzelnen Schlüsselkompetenzen</b>	<b>13</b>
<b>Entwicklung bzw. Stärkung der persönlichen Schlüsselkompetenzen</b>	<b>19</b>
<b>Die Mitglieder der „Allianz Vielfältige Demokratie“</b>	<b>20</b>



# Einleitung

Können Sie Bürgerbeteiligung? Haben Sie die notwendigen Kompetenzen, um Beteiligungsprozesse gut durchzuführen?

Diese Frage sollten sich alle stellen, die Bürgerbeteiligung machen: Projektverantwortliche, Mitarbeiter von Behörden, kommunale Bürgerbeteiligungsbeauftragte, aber auch professionelle Partizipationsdienstleister, Berater und Moderatoren.

Sie alle sollten spezifische Schlüsselkompetenzen haben – insbesondere Dialogfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit und die Fähigkeit zum Impulsgeben. Das ist nichts, was man gelernt hat oder weiß, aber das sind Kompetenzen und Charaktereigenschaften, die das Verhalten steuern. Sie sind unverzichtbar für die Durchführung von erfolgreichen Beteiligungsprozessen. Fehlt es daran, besteht die Gefahr, dass Beteiligungsprozesse schlecht gemacht werden und scheitern. Dann sind die Initiatoren und Auftraggeber unzufrieden, die Durchführer unglücklich, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer<sup>1</sup> enttäuscht. Die mögliche Folge: Initiatoren verzichten zukünftig auf Bürgerbeteiligung, Durchführer werden nicht mehr mit Bürgerbeteiligung beauftragt, und Bürgerinnen und Bürger machen bei Bürgerbeteiligung nicht mehr mit.

Deshalb sollten alle, die Bürgerbeteiligungsprozesse verantworten und durchführen, ihre persönlichen Stärken und Schwächen bei den Kompetenzen für Bürgerbeteiligung kennen, um gegebenenfalls Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung zu ergreifen.

Grundsätzlich ist für gute Bürgerbeteiligungsprozesse nicht zwingend nötig, dass eine einzelne Person sämtliche Kompetenzen in sich vereinigt. Insbesondere bei komplexen Beteiligungsprozessen kann es sinnvoll sein, wenn gemischte Teams mit Personen unterschiedlicher Stärken zusammenarbeiten, die während des Beteiligungsprozesses arbeitsteilig spezifische Aufgaben übernehmen.

Erkennen Sie Ihre persönlichen Kompetenzausprägungen im Bereich Bürgerbeteiligung. Erhalten Sie erste Hinweise und Anregungen zur Kompetenzentwicklung. Absolvieren Sie – allein oder gemeinsam im Team – den nachfolgenden Test zur Selbsteinschätzung von Bürgerbeteiligungs-Kompetenzen.

Der Test wurde entwickelt vom Arbeitskreis Kompetenz der „Allianz Vielfältige Demokratie“ mit Unterstützung von **Prof. Dr. Volker Heyse** auf der Grundlage des von ihm mitentwickelten **KODE®-KompetenzAtlas**.

---

<sup>1</sup> Für eine bessere Lesbarkeit verwenden wir entweder die weibliche oder die männliche Form personenbezogener Substantive. Wenn nicht anders erwähnt, sind damit beide Geschlechter gemeint.



# Wie nutze ich den Test?

Bei diesem Test handelt es sich um eine Selbsteinschätzung. Sie allein beurteilen sich, und Sie allein ziehen für sich persönlich die Ihnen notwendig erscheinenden Konsequenzen. Das funktioniert natürlich nur, wenn Sie sich selbst gegenüber ehrlich sind; nur dann erhalten Sie Ergebnisse, die Sie weiterbringen.

Selbstverständlich können Sie mit dem Fragebogen auch eine Fremdeinschätzung vornehmen, indem Sie andere Personen einschätzen oder sich mehrere Personen gegenseitig einschätzen.<sup>2</sup> Sich von anderen einschätzen zu lassen hat den Vorteil, dass Sie einen Blick von außen erhalten.

## **Um den Test zu absolvieren, gehen Sie bitte wie folgt vor:**

- 1. Lesen Sie zuerst das Bewertungsschema der 12er-Skala durch, um eine korrekte Zuordnung zu den einzelnen Ausprägungen vornehmen zu können.**
- 2. Beantworten Sie den Fragebogen.**
- 3. Addieren Sie in jedem der 12 Kompetenzfelder die von Ihnen vergebenen Bewertungen und bilden Sie den Mittelwert. Sie erhalten eine Gesamtzahl für jede der 12 Kompetenzen.**
- 4. Übertragen Sie die Gesamtzahl für jede Kompetenz in das Soll-Profil für die einzelnen Kompetenzen. Sie sehen sofort, ob Sie sich innerhalb des Profils befinden oder ob Sie darüber oder darunter liegen.**
- 5. Je nachdem, wie die Abweichung vom Soll-Profil ausfällt, erhalten Sie anschließend Hinweise und Anregungen für die Entwicklung bzw. Stärkung Ihrer Schlüsselkompetenzen.**

<sup>2</sup> In diesem Fall müssen Sie die Fragen umformulieren.



# Bewertungsschema der 12er-Skala

Der Fragebogen enthält eine 12-stufige Skala, die zur Beurteilung verwendet wird. Die Bedeutung der einzelnen Werte ist nachfolgend beschrieben:

## **1 – Weniger ausgeprägt**

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung selten bzw. nur mit größeren Abstrichen.

## **2 und 3 – Teilweise ausgeprägt**

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung teilweise.

## **4 und 5 – Ausgeprägt**

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung mit kleinen Abstrichen.

## **6 und 7 – Deutlich ausgeprägt**

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung. Leistungen, für die diese Kompetenz maßgeblich ist, werden in der angemessenen Zeit, exakt und sorgfältig erbracht, Kritiken und Beschwerden treten nicht auf.

## **8 und 9 – Stark ausgeprägt**

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung mit viel Eigeninitiative und übererfüllt sie zum Teil. Leistungen, für die diese Kompetenz maßgeblich ist, werden in sehr hoher Qualität und teilweise ungewöhnlich schnell erbracht.

## **10 und 11 – Sehr stark ausgeprägt**

Übertrifft die entsprechende Kompetenzanforderung auf schöpferische Weise, auch unter schwierigen Bedingungen.

## **12 – Übermäßig ausgeprägt**

Überzieht, übertreibt deutlich die entsprechende Kompetenzanforderung.

## **Feintuning**

Die Spalten „Teilweise ausgeprägt“ bis „Sehr stark ausgeprägt“ unterteilen sich jeweils in eine linke und eine rechte Teilspalte. Diesen sind unterschiedliche Ziffern zugeordnet. Die linke Teilspalte bedeutet „Ausprägungsgrad, eher ein bisschen weniger“, die rechte „Ausprägungsgrad eher ein bisschen mehr“.

# Der Fragebogen zur Selbsteinschätzung

	weniger ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	deutlich ausgeprägt	stark ausgeprägt	sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1 ANALYTISCHE FÄHIGKEITEN</b>												
1.1 Ich verdichte Informationen, setze Prioritäten und leite passende Schlüsse und Strategien daraus ab.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.2 Mit Zahlen, Daten und Fakten (auch mit Verhalten und Interessen) gehe ich sicher um; ich entwickle aus der Informations- und Datenvielfalt einen klar strukturierten Prozess.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>2 BELASTBARKEIT</b>												
2.1 Ich organisiere mich gut unter Anspannung, Schwierigkeiten, Widersprüchen und unter Stress.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2.2 Ich strahle Ruhe, Gelassenheit und Souveränität gegenüber den unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen aus (zum Beispiel Bürgerinitiativen, Gemeinderäten, Unternehmen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>3 DIALOGFÄHIGKEIT</b>												
3.1 Ich gehe offen und empathisch auf andere zu und bin in der Lage, mit Unerwartetem umzugehen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3.2 Ich bündele und kommuniziere unterschiedliche Perspektiven der Beteiligten und begründe notwendige Vorgehensweisen (Normen, Gesetze und Spielräume).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>4 ERGEBNISORIENTIERTES HANDELN</b>												
4.1 Ich verfolge und realisiere Ziele bewusst mit großer Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität und bin bestrebt, klare Ergebnisse zu erreichen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4.2 Ich handle ausdauernd und stringent, um bei zeitweiligen Schwierigkeiten Ergebnisse zu sichern.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

	weniger ausgeprägt	teilweise ausgeprägt		ausgeprägt		deutlich ausgeprägt		stark ausgeprägt		sehr stark ausgeprägt		übermäßig ausgeprägt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>5 GANZHEITLICHES DENKEN</b>												
5.1	Ich handle verantwortlich gerade auch in Kenntnis möglicher Folgen.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5.2	Ich schaue über die engere Fragestellung hinaus und berücksichtige auch alle anderen relevanten Aspekte des betreffenden thematischen Komplexes.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>6 GLAUBWÜRDIGKEIT</b>												
6.1	Ich korrigiere das eigene Vorgehen bei Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente und gebe Fehler und Schwächen offen zu.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6.2	Andere nehmen mich als authentisch wahr (Einheit von Reden und Handeln).											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>7 IMPULSGEBEN</b>												
7.1	Ich gewinne Teilnehmer für das Mitwirken am Beteiligungsprozess und Sorge für kontinuierliche Beteiligung.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7.2	Ich überzeuge Multiplikatoren und erreiche auch Teilnehmergruppen, die bislang nicht mitgewirkt haben.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>8 KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT</b>												
8.1	Ich höre gut zu, begegne Einwänden angemessen und vermittelnd und zeige Wertschätzung gegenüber den Gesprächspartnern.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8.2	Ich drücke mich verständlich und adressatengerecht aus.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

	weniger ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	deutlich ausgeprägt	stark ausgeprägt	sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## 9 KONFLIKTLÖSUNGSFÄHIGKEIT

9.1 Ich erkenne Interessengegensätze und Befindlichkeiten, vermittele und ver helfe zu Win-win-Lösungen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9.2 Ich erkenne und adressiere verdeckte Konflikte, spitze sie ggf. ergebnisförderlich zu und bin situativ auch bereit, als „Blitzableiter“ herzuhalten, um zur klärenden Bereini gung beizutragen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## 10 PROJEKTMANAGEMENT

10.1 Ich konzipiere, koordiniere, organisiere, evaluiere ressourcenorientiert systematisch den Beteiligungsprozess.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10.2 Ich kenne die Methoden der Beteiligung und setze sie differenziert ein.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## 11 SELBSTMANAGEMENT

11.1 Ich setze Prioritäten vor dem Hintergrund der eigenen Möglichkeiten, Grenzen und Erwartungen (zum Beispiel Zeitressourcen, Hierarchie).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11.2 Ich schöpfe die gegebenen Handlungsmöglichkeiten aktiv aus und versuche sie auszuweiten – zum Beispiel durch Organisieren von Unterstützung und Erweiterung des eigenen Wissens.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## 12 WERTHALTUNGEN

12.1 Ich formuliere Rahmenbedingungen klar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12.2 Ich verhalte mich neutral und fair gegenüber allen Akteuren, die sich an dem Prozess beteiligen möchten; ich verbünde mich weder mit Meinungsführern noch mit politischen Akteuren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12





# Berechnung des persönlichen Profils für die 12 Kompetenzen

Addieren Sie in jedem der 12 Kompetenzfelder Ihre Selbsteinschätzung und bilden Sie den Mittelwert. Tragen Sie diesen in die Tabelle ein.

## Mein Testergebnis

Kompetenz	Aussage 1	Aussage 2	Summe	Mittelwert
1. ANALYTISCHE FÄHIGKEITEN				
2. BELASTBARKEIT				
3. DIALOGFÄHIGKEIT				
4. ERGEBNISORIENTIERTES HANDELN				
5. GANZHEITLICHES DENKEN				
6. GLAUBWÜRDIGKEIT				
7. IMPULSGEBEN				
8. KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT				
9. KONFLIKTLÖSUNGSFÄHIGKEIT				
10. PROJEKTMANAGEMENT				
11. SELBSTMANAGEMENT				
12. WERTHALTUNGEN				

# Mein persönliches Testergebnis

## im Soll-Profil der Bürgerbeteiligungs-Kompetenzen

Kreuzen Sie die Zahlen aus der letzten Spalte Ihres Testergebnisses in der nachfolgenden Tabelle an. Sie erkennen sofort, ob Sie sich **unterhalb/links**, **innerhalb** oder **oberhalb/rechts** des Soll-Entwicklungskorridors befinden.

### Einschätzungsskala

	weniger ausgeprägt		teilweise ausgeprägt			ausgeprägt		deutlich ausgeprägt		stark ausgeprägt		sehr stark ausgeprägt		übermäßig ausgeprägt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. ANALYTISCHE FÄHIGKEITEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2. BELASTBARKEIT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
3. DIALOGFÄHIGKEIT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
4. ERGEBNISORIENTIERTES HANDELN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
5. GANZHEITLICHES DENKEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
6. GLAUBWÜRDIGKEIT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
7. IMPULSGEBEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
8. KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
9. KONFLIKTLÖSUNGSFÄHIGKEIT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
10. PROJEKTMANAGEMENT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
11. SELBSTMANAGEMENT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
12. WERTHALTUNGEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		



# Wie werte ich mein Testergebnis aus?

Das Soll-Profil enthält 12 Schlüsselkompetenzen mit je zwei Anforderungen an besonders wichtige Handlungsfähigkeiten. Die Einschätzung erfolgte auf einer 12-stufigen Skala, in der sogenannte Soll-Entwicklungskorridore eingetragen sind. Die Soll-Entwicklungskorridore betragen 3 oder 4 Skalenpunkte.

Wenn Sie **links/unterhalb** des Soll-Entwicklungskorridors liegen, bedeutet das:

Bei diesem Kompetenzfeld sind Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig bzw. empfehlenswert, wenn Sie die Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen übernehmen wollen oder sollen.

Personalentwicklungsmaßnahmen sind nicht bei allen Abweichungen nötig, denn man kann einerseits durchaus (noch) eingeschränkte Fähigkeiten durch andere (stärker ausgebildete) Handlungsfähigkeiten kompensieren. Andererseits sollte genau geprüft werden, ob die vier wichtigsten Schlüsselkompetenzen (Dialogfähigkeit/Kommunikationsfähigkeit/Konfliktlösungsfähigkeit/Impulsgeben), die im Soll-Profil mit stark nach rechts reichenden Korridoren verbunden sind, erfüllt werden. Wenn ja, dann relativieren sich andere Abweichungen, und es reicht, Entwicklungsmaßnahmen vorerst für zwei Schlüsselkompetenzen zu ergreifen (bei späteren Entwicklungserfolgen können weitere einzelne erfolgen).

Sollten bei den vier wichtigsten Schlüsselkompetenzen (Dialogfähigkeit/Kommunikationsfähigkeit/Konfliktlösungsfähigkeit/Impulsgeben) zwei oder mehr Segmente Abstand links vom Korridor des Soll-Profiles festgestellt werden, dann liegt das Schwergewicht der Kompetenzentwicklung bei diesen – oder es ist von mangelnder Eignung für diese Funktion (und nur für diese, denn man kann für andere Funktionen und Kompetenzanforderungen durchaus ein Top-Performer sein) auszugehen.

Wenn Sie **innerhalb** des Soll-Entwicklungskorridors liegen, bedeutet das:

Sie sind im Prinzip ein kompetenter Durchführer von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern und das zweite Segment im Korridor erreichen.

Wenn Sie **rechts/oberhalb** des Soll-Entwicklungskorridors liegen, bedeutet das:

Möglicherweise haben Sie ein sehr starkes (Entwicklungs-)Potenzial für andere Funktionen und Tätigkeiten, jedoch zu viel für die Funktion „Durchführer von Bürgerbeteiligung“. Aus einem „zu viel“ an Stärke kann jedoch durch Übersteigerung eine Schwäche werden.



BÜRGER MÖCHTE MITENTSCHEIDEN/-REDEN

# Tipps und Hinweise für die einzelnen Schlüsselkompetenzen

## Analytische Fähigkeiten

### Punkte Erläuterungen<sup>3</sup>

- 1 – 4** Vervollkommen Sie Ihre analytischen Fähigkeiten. Nutzen Sie z. B. Checklisten, die sach- und faktenkonzentrierte Fragen enthalten und die Sie zu wichtigen Einschätzungen und Erkenntnissen führen. Nutzen Sie Mindmap- oder ähnliche Techniken, um zu lernen, wie Sie Ihre Ideen strukturieren. Wichtig ist, dass Sie sich im Vorab Ihrer Analysen über die Vielfalt zu beachtender Aspekte, Kennzahlen, Zusammenhänge informieren und auf vorhandene Denkzeuge und Erfahrungen zurückgreifen.
- 5 – 8** Ihre analytischen Fähigkeiten befähigen Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 9 – 12** Es besteht die Gefahr, dass Sie unbeweglich und starr wirken. Versuchen Sie nicht immer, alles auf einen rationalen Kern zurückzuführen und analytisch zu erschließen.

## Belastbarkeit

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 4** Phasen der angestrengten geistigen Arbeit sollten Sie unbedingt und planmäßig Phasen der Erholung – möglichst mit körperlichem Ausgleich – folgen lassen. Dabei geht es nicht nur im engeren Sinne um Erholung und „Abschalten“, sondern auch um die willentlich herbeigeführte Stimulierung der nachfolgenden geistigen und manuellen Tätigkeiten sowie die Kompensation einseitig geistiger Beanspruchungen. Dazu gehören Sport, Entspannungsübungen, gesunde Ernährung, Organisation des Arbeits- und Freizeitumfeldes, regelmäßiger Urlaub, evtl. auch eine Beratung oder Therapie.
- 5 – 8** Ihre Belastbarkeit befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 9 – 12** Es besteht die Gefahr, dass Sie sich zu viel auf den Tisch holen. Da Sie mehr an Belastung aushalten als andere, muten Sie sich und anderen möglicherweise zu viel zu.

<sup>3</sup> Die nachfolgenden Erläuterungen und Hinweise sind mit freundlicher Genehmigung stark verkürzt entnommen aus: Volker Heyse/John Erpenbeck, Kompetenztraining. 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis, 2. Auflage, Stuttgart 2009.

## Dialogfähigkeit

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 7** Üben Sie eine freundliche Haltung für Gespräche ein. Stellen Sie höflich präzise Fragen, um dem Gegenüber auch richtige, präzise Antworten zu ermöglichen. Hören Sie Ihrem Gesprächspartner aufmerksam zu und erwecken Sie damit das notwendige Vertrauen für die nachfolgende dialogische Kommunikation. Interpretieren Sie nicht vorschnell die Aussagen des anderen. Bleiben Sie aufgeschlossen für das, was Ihr Gesprächspartner Ihnen sagt. Schreiben Sie Zusagen und die wichtigsten gemeinsamen Standpunkte auf, um Missverständnissen und Vergesslichkeit vorzubeugen. Sprechen Sie natürlich, um eine offene, gute Gesprächsatmosphäre zu schaffen.
- 8 – 11** Ihre Dialogfähigkeit befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 12** Sie vertrauen anderen zu viel (an), sind mitunter zu offenherzig. Sie idealisieren neue Beziehungen.

## Ergebnisorientiertes Handeln

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 3** Erweitern oder verstärken Sie Ihr ergebnisorientiertes Handeln, indem Sie das mit kleinen, aufeinander aufbauenden Schritten tun. Sprechen Sie über die erreichten Ergebnisse oder führen Sie ein Ergebnisprotokoll-Tagebuch über Monate. Beantworten Sie für sich die folgenden Fragen und schreiben Sie die Antworten in Stichworten auf: „Was habe ich in den letzten fünf Tagen tatsächlich erreicht?“ Gehen Sie bewusst auch auf kleine Ergebnisse ein, denn diese führen häufig zu einem großen Erfolgserlebnis und zu einer Erhöhung von Selbstvertrauen und Selbstachtung, wenn man sie nicht in der Hektik des Alltags übersieht. Machen Sie sich wöchentliche Vorgaben und kontrollieren Sie sie am Ende der Woche konsequent. Planen Sie jedoch realistisch und übernehmen Sie sich nicht durch zu viele Ziele und Aktionen.
- 4 – 7** Ihr ergebnisorientiertes Handeln befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 8 – 12** Sie stellen Erfolg über alles; um des Ergebnisses willen klammern Sie aus oder verdrängen wichtige andere Bedingungen oder Beziehungen.

## Ganzheitliches Denken

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 4** Schulen Sie Ihr ganzheitliches Denken, indem Sie sich bei jedem Projekt die nachfolgenden Schlüsselfragen stellen:
- Was? Beschreibung der Aktivität oder der hauptsächlichen Operationen
  - Wer? Hinweis auf die Ausführenden der Arbeitsschritte und genaue Angaben zu den einzelnen Personen und Stellen
  - Wo? Räumliche Anordnung des Projekts
  - Wann? Zeitpunkt und zeitliche Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte
  - Wie? Mittel, Methoden und Verfahren zur Verrichtung der Arbeit
  - Wie viel? Kontrolleinheiten und Zeiteinheiten
  - Warum? Aufgabenziel und Zweck
- 5 – 8** Ihr ganzheitliches Denken befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 9 – 12** Sie vernachlässigen Details, sehen alles zu sehr aus generalistischer Sicht und verhalten sich demgemäß. Sie haben Schwierigkeiten, sich mit elementaren Alltagsfragen zu beschäftigen und sich ihnen unterzuordnen.

## Glaubwürdigkeit

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 4** Versuchen Sie möglichst sachkundig zu sein. Stellen Sie eine offene Kommunikation sicher. Stellen Sie eine Einheit im Denken, Reden und Handeln sicher. Übernehmen Sie die Verantwortung für eigene Fehler. Vergeben Sie nur Anerkennung, deren Grundlage Sie beurteilen können. Gewinnen Sie Vertrauen durch Vertrauensbeweise und suchen Sie Möglichkeiten, wo Vertrauen gebildet werden kann. Befassen Sie sich mit solchen Fragen wie:
- Unvoreingenommenes Zuhören, andere Sichtweisen verstehen
  - Formulieren von Ich-Botschaften
  - Richtiges Feedback
  - Fragetechniken
  - Erkennen und Begegnen von Killerphrasen und -verhalten
- 5 – 8** Ihre Glaubwürdigkeit befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 9 – 12** Sie sind zu offen, idealisieren Beziehungen und verhalten sich mitunter übertrieben selbstkritisch oder auch naiv.

## Impulsgeben

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 5** Bestärken und unterstützen Sie einzelne Kollegen bei interessanten Vorhaben. Reichen Sie Vorschläge zu Verbesserungen bzw. zur Umsetzung von Verbesserungen ein und stellen Sie diese zur Diskussion. Leiten Sie interessante Informationen aus eigener Initiative an andere weiter, um diese anzuregen. Geben Sie als Mentor oder Coach für Kollegen fachliche bzw. motivationale Impulse, um deren Leistungen zu unterstützen. Bieten Sie bei privaten Problemen Ihre Hilfe an. Loben Sie für gute Vorschläge oder Leistungen. Bereiten Sie sich auf eine Diskussion, ein Gespräch sehr intensiv mit der Zielstellung vor, den anderen für eine Aufgabe zu begeistern. Versuchen Sie, Führungskräfte davon zu überzeugen, dass die von Ihnen angedachten Veränderungen Verbesserungen bringen. Versuchen Sie, Interessenkonflikte offenzulegen und für produktive Konfliktlösungen einzutreten. Beschäftigen Sie sich mit Sachen, die nicht unmittelbar mit Ihrer Arbeit zusammenhängen, Sie aber auf interessante Überlegungen bringen können.
- 6 – 9** Ihre Kompetenz beim Impulsgeben befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 10 – 12** Sie setzen sich übermäßig eifrig für die Um- und Durchsetzung von Neuem ein; wirken auf andere bedrängend, sich aufdrängend.

## Kommunikationsfähigkeit

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 7** Planen Sie einen mehrstufigen Lern- und Übungsprozess ein und bitten Sie eine vertraute Person darum, dass sie in bestimmten zeitlichen Abständen Feedback über Veränderungen gibt. Solche Stufen könnten z. B. sein:  
**Grundlagen:** Zuhören lernen, Körpersprache und Gebärden entschlüsseln, Fragen stellen, effizient Notizen machen ...;  
**Informationen austauschen:** Verständlichkeit und deren Faktoren (Einfachheit, Gliederung, Prägnanz, zusätzliche Stimulanz) üben, Kontakte herstellen, Informationen weiterleiten, Informationstechnologien nutzen, Telefon richtig einsetzen ...;  
**Profi-Kommunikation zu verschiedenen Anlässen:** Erfolgreiches Briefing, Führen von Einzelgesprächen, Konferenzen leiten, Verhandlungskommunikation, Berichte erstellen ...;  
**Außenwirkung:** PR, Corporate Identity, interne Kommunikation, Ankommen persönlicher Botschaften bei Dritten ...
- 8 – 11** Ihre Kommunikationsfähigkeit befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 12** Sie verhalten sich leutselig und sind schwatzhaft. Sie sind zu sehr auf die Anerkennung durch Dritte aus und davon abhängig.



## Konfliktlösungsfähigkeit

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 6** Suchen Sie die Erfahrungen anderer im Umgang mit Konflikten; fragen Sie sie, wie sie sich an Ihrer Stelle verhalten hätten oder würden. Suchen Sie ein Konfliktlösungstraining auf und lesen Sie praxisorientierte Literatur hierzu.  
 Folgen Sie diesen Hinweisen zu einer kooperativen Konfliktbewältigung:
- Beginnen Sie in Konfliktgesprächen mit leichten Punkten, die eine schnelle Einigung zulassen.
  - Suche Sie nach Gemeinsamkeiten.
  - Legen Sie gemeinsam einen Rahmen fest.
  - Legen Sie die Gesprächsfolge fest.
  - Gewährleisten Sie eine entspannte Atmosphäre.
  - Praktizieren Sie einen Rollentausch.
  - Tragen Sie Konflikte nicht in die Öffentlichkeit.
- 7 – 10** Ihre Konfliktlösungsfähigkeit befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 11 – 12** Sie bringen ein zu hohes Verständnis für das Handeln von Bürgern, Gruppen etc. auf; Sie vermitteln auch dann noch zwischen konfligierenden Parteien, wenn konsequente Entscheidungen und Standpunkte notwendig wären.

## Projektmanagement

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 3** Lernen und erweitern Sie Ihre Kenntnisse in Projektarbeit. Besuchen Sie Trainings, die sowohl die methodisch-systematische Projektbearbeitung als auch die Teamführung berücksichtigen. Lernen Sie dort an praktischen Beispielen (Fallbeispiele, Übungs-Projektteams mit konkreten Aufgaben, Erfolgs- und Mängelanalysen realer Projektteams), Projektteams zusammenzustellen, fachlich und sozial zu leiten und die Leistung des Teams zu bewerten. Übertragen Sie die gewonnenen Erkenntnisse auf die eigene Praxis.
- 4 – 7** Ihre Beherrschung von Projektmanagement befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 8 – 12** Sie übertreiben die Projektgruppenarbeit und bevorzugen sie auch dort, wo konzentrierte Einzelarbeit genauso gut wäre. Sie neigen zu Aktionismus.

## Selbstmanagement

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 5** Ändern Sie Ihre Einstellungen, um zu einem effizienten Umgang mit der Zeit zu kommen. Beschäftigen Sie sich intensiv und kontinuierlich mit Erfahrungen anderer im Umgang mit der Zeit und nutzbaren Methoden und Instrumenten. Nehmen Sie an einem Zeitmanagement-Seminar teil.  
Ermitteln Sie jene, die Ihnen Zeitverlust verursachen, Sie in Ihrem Bemühen um richtigen Umgang mit der Zeit behindern oder Anstrengungen Ihrerseits „verwässern“. Unternehmen Sie ihnen gegenüber ganz konkrete Schritte. Treffen Sie sich nötigenfalls mit ihnen, um die Probleme definitiv auszuräumen. Halten Sie neue Erkenntnisse, die Ihnen kommen, schriftlich fest. Helfen Sie diskret und möglichst nur unter vier Augen anderen, ihre schlechten Gewohnheiten im Umgang mit der Zeit abzulegen, bringen Sie ihnen die von Ihnen bevorzugten Techniken bei.
- 6 – 8** Ihr Selbstmanagement befähigt Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 9 – 12** Sie verhalten sich übermäßig selbstkontrolliert und sachlich, gehen außerordentlich überlegt vor; dadurch können Sie anderen als distanziert und als schwer einzuordnen erscheinen.

## Werthaltungen

### Punkte Erläuterungen

- 1 – 3** Formulieren Sie persönliche Grundannahmen, ein persönliches Leitbild, indem Sie sich fragen: Wer will ich sein? Was ist gut für mich? Wo will ich etwas leisten? Was ist schlecht für mich? Was will ich meiden bzw. nicht unterstützen bzw. gar bekämpfen? Wer ist bzw. wird der Empfänger meiner persönlichen Zuwendung/Sympathie? Was sind meine zentralen Wertvorstellungen?  
Arbeiten Sie persönliche Ziele heraus, indem Sie sich fragen: Warum will ich das tun? Was will ich bis wann erreicht haben? Wie kann ich diese Ziele erreichen? Wer kann mir dabei helfen? Welche Störgrößen muss ich schon heute beachten? Wie kontrolliere ich meine Zielerreichung, woran erkenne ich den Erfolg?  
Leiten Sie Maßnahmen ab, indem Sie sich fragen: Wie und auf welchem Wege will ich die formulierten und somit für mich verbindlichen Ziele erreichen? Wer kann mich wie bei der Erreichung unterstützen, und wie gewinne ich diejenige Person? Wie müssen die Termine, Kapazitäten, Budgets sowie das Umsetzungsmanagement realistisch aussehen?
- 4 – 7** Ihre Werthaltungen befähigen Sie zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Wenn Sie innerhalb des Korridors ganz links außen liegen, können Sie sich durch Praxis, Einholung von Feedback, Coachingmaßnahmen, Trainings etc. noch verbessern.
- 8 – 12** Es besteht die Gefahr, dass Sie Werte und Prinzipien über alles stellen und idealisieren; Sie treten mitunter „weltfremd“ auf.



# Entwicklung bzw. Stärkung der persönlichen Schlüsselkompetenzen

Die genannten Erläuterungen und Hinweise können nur allererste Anregungen sein zur Entwicklung bzw. Stärkung Ihrer persönlichen Schlüsselkompetenzen. Schlüsselkompetenzen sind Handlungsfähigkeiten – und kein Wissen allein. Sie können nicht durch das Lesen von Büchern oder über Vorträge „erlernt“ werden, sondern Sie benötigen für ihre Entwicklung Entwicklungsformen und -instrumente.

## **Deshalb sollten Sie folgende Maßnahmen ergreifen:**

- Learning by doing mit begleiteten und abschließenden Feedbacks durch entsprechende Profis
- Training mit vielen Übungen, Rollenspielen (z. B. Weiterbildungsanbieter, VHS)
- Lernen im Team: regelmäßiger und freimütiger Erfahrungsaustausch zur Bewältigung unterschiedlichster Herausforderungen, kollegiale Beratung etc. – mit Bezug auf die wichtigen Schlüsselkompetenzen
- Coaching und Mentoring durch erfahrene Experten

### **Tipp:**

Unbedingt empfehlenswert ist eine Recherche nach den jeweiligen Kompetenzen im Internet – z. B. in Verbindung mit den Stichworten „entwickeln“ oder „trainieren“. Sie finden zu allen Schlüsselkompetenzen viele Tipps, Übungen, Filme. Suchen Sie auch mit Synonymen.

Als weiterführendes Handbuch mit selbstreflexiven Übungen, Selbsttrainingsmodulen und Anregungen zur Erweiterung der sozialen Wahrnehmung wird empfohlen:

**Volker Heyse/John Erpenbeck, Kompetenztraining. 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis, 2. Auflage, Stuttgart 2009.**

# Die Mitglieder der „Allianz Vielfältige Demokratie“

Moritz	<b>Ader</b>	OECD, Paris
Dr. Rolf	<b>Alter</b>	OECD, Paris
Professor Dr. Jürgen	<b>Aring</b>	vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V., Berlin
Marcel	<b>Atoui</b>	SPD Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
Elisabeth	<b>Baden-Prahl</b>	Landeshauptstadt Hannover
Frauke	<b>Bathe</b>	Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz, Berlin
Michaela	<b>Bonan</b>	Stadt Dortmund
Christiane	<b>Boschin-Heinz</b>	Stadt Paderborn
Dr. Volker M.	<b>Brennecke</b>	Verein Deutscher Ingenieure e. V., Düsseldorf
Dr. Alexandra	<b>Bürger</b>	Bayerische Staatskanzlei, München
Albertus J.	<b>Bujard</b>	Mitglied im Arbeitskreis Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg
Marita	<b>Bussieweke</b>	Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Rainer	<b>Carius</b>	Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg, Stuttgart
Dr. Susanne	<b>Cassel</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin
Christoph	<b>Charlier</b>	Abteilungsleiter a. D., Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Mainz
Gregor	<b>Dehmel</b>	Politik zum Anfassen e. V., Isernhagen
Dr. Christine	<b>Dörner</b>	Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg, Karlsruhe
Almuth	<b>Draeger</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Karin	<b>Druba</b>	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus Schleswig-Holstein, Kiel
Anne	<b>Dwertmann</b>	Jugendbildungsstätte Bremen LidiceHaus GmbH
Ute	<b>Ehren</b>	Stadt Detmold
Roland	<b>Eichmann</b>	Bürgermeister der Stadt Friedberg
Martina	<b>Eick</b>	Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau
Gisela	<b>Erler</b>	Staatsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
Ronald	<b>Fahje</b>	Parlamentwatch e. V., Hamburg
Norbert	<b>Feith</b>	Oberbürgermeister a. D. Solingen
Wolfgang	<b>Feldwisch</b>	Leiter Großprojekte a. D., DB Netz AG, Berlin
Dr. Björn	<b>Fleischer</b>	Open.NRW Geschäftsstelle, Ministerium für Inneres und Kommunales Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
Ines	<b>Franke</b>	Stadt Freiburg
Lisa	<b>Freigang</b>	Deutscher Volkshochschul-Verband e. V., Bonn
Dr. Miriam	<b>Freudenberger</b>	Initiative Allianz für Beteiligung e. V., Stuttgart
Dr. Klaus	<b>Freytag</b>	Ministerium für Wirtschaft und Energie, Potsdam
Dr. Raban Daniel	<b>Fuhrmann</b>	Procedere Verbund, Konstanz
André	<b>Gerling</b>	Stadt Minden
Dr. Heribert	<b>Gisch</b>	Kommunalpolitische Vereinigung von CDU und CSU Deutschlands, Nohfelden
Ruth	<b>Glörfeld</b>	Landkreis Marburg-Biedenkopf
Sandra	<b>Gretschel</b>	Stadt Regensburg
Dr. Markus	<b>Grünewald</b>	Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg, Potsdam
Franz-Reinhard	<b>Habbel</b>	Deutscher Städte- und Gemeindebund, Berlin
Gerald	<b>Häfner</b>	Ehemaliges Mitglied des Europäischen Parlamentes, Vorstand Democracy International e. V., Dornach

Joachim	<b>Hahn</b>	Stadt Heidelberg
Thomas	<b>Haigis</b>	Stadt Filderstadt
Bernd	<b>Hallenberg</b>	vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. Bundesgeschäftsstelle, Berlin
Monika	<b>Hanisch</b>	Stadt Essen
Birger	<b>Hartnuß</b>	Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Mainz
Dr. Klaus-Peter	<b>Heinrich</b>	Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg, Potsdam
Michael	<b>Heinze</b>	Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
Dr. Kurt	<b>Herzberg</b>	Der Bürgerbeauftragte des Freistaats Thüringen, Erfurt
Ralph	<b>Hiltrop</b>	Stadt Witten
Anna	<b>Hogeback</b>	Landeshauptstadt München
Fredi	<b>Holz</b>	Sächsische Staatskanzlei, Dresden
Marie	<b>Hoppe</b>	Bremer Netzwerk Bürgerbeteiligung, Bürgerstiftung Bremen
Dr. Thomas	<b>Huber</b>	Bayerische Staatskanzlei, München
Dr. Jochen	<b>Hucke</b>	BeGeno16 – Baugenossenschaft „Besser Genossenschaftlich Wohnen von 2016“ eG, Berlin
Dr. Christian	<b>Huesmann</b>	Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Dr. Silke	<b>Jansen</b>	LANXESS AG, Köln
Frauke	<b>Janßen</b>	Bundes-SGK/Sozialdemokratische Gemeinschaft für Kommunalpolitik in der Bundesrepublik Deutschland e. V., Berlin
Dr. Christoph	<b>Jessen</b>	Dialogforum Feste Fehmarnbeltquerung, Kiel-Molfsee
Frank	<b>Jessen</b>	Integralis e. V., Duisburg
Imke	<b>Jung-Kroh</b>	Stadt Darmstadt
Stefan	<b>Kämper</b>	Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Bonn
Eberhard	<b>Kanski</b>	Bund der Steuerzahler Nordrhein-Westfalen e. V., Düsseldorf
Dr. Susanna	<b>Kahlefeld</b>	Abgeordnetenhaus von Berlin
Antje	<b>Kapek</b>	Abgeordnetenhaus von Berlin
Roswitha	<b>Keicher</b>	Stadt Heilbronn
Werner	<b>Keil</b>	KÖLN MITGESTALTEN – Netzwerk für Beteiligungskultur, Köln
Wolfgang	<b>Klameth</b>	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin
Dr. Katja	<b>Klee</b>	Gemeinde Weyarn
Dr. Ansgar	<b>Klein</b>	Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Berlin
Wolfgang	<b>Klenk</b>	Breuninger Stiftung GmbH, Stuttgart
Jens	<b>Kronsbein</b>	Bezirksregierung Detmold
Dr. Thomas	<b>Kuder</b>	vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. Bundesgeschäftsstelle, Berlin
Manuel	<b>Kühn</b>	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Berlin
Dirk	<b>Lahmann</b>	Stadt Bonn
Dagmar	<b>Langguth</b>	Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Hannover
Ralf	<b>Laumer</b>	Landkreis Marburg-Biedenkopf
Dieter	<b>Lehmann</b>	Stadt Schwäbisch Gmünd
Dr. Thomas	<b>Letz</b>	Senatskanzlei Berlin
Anja	<b>Lutz</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Claudius B.	<b>Lieven</b>	Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen, Hamburg
Toni	<b>Loosen-Bach</b>	Stadt Trier

Meike	<b>Lücke</b>	Landkreis Wesermarsch, Regionalmanagement „Wesermarsch in Bewegung“, Brake
Dr. Dennis	<b>Maelzer</b>	Mitglied des Landtages Nordrhein-Westfalen, Detmold
Dr. Dirk	<b>Manthey</b>	50Hertz Transmission GmbH, Berlin
Andreas	<b>Matthes</b>	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Berlin
Dr. Siegfried	<b>Mauch</b>	Bereichsleiter a. D., Führungsakademie Baden-Württemberg, Stuttgart
Christoph	<b>Meineke</b>	Bürgermeister der Gemeinde Wennigsen/Deister
Nikolaj	<b>Midasch</b>	Landesjugendring Baden-Württemberg e. V., Stuttgart
Renate	<b>Mitterhuber</b>	Bundesministerium des Innern, Berlin
Heinz-Martin	<b>Muhle</b>	Stadt Hamm
Martin	<b>Müller</b>	Städtetag Baden-Württemberg, Stuttgart
Dr. Michael	<b>Münnich</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Peter	<b>Myrczik</b>	Stadt Mannheim
Monika	<b>Nickles</b>	Stadt Erlangen
Claudine	<b>Nierth</b>	Mehr Demokratie e. V., Raa Besenbek
Dr. Asiye	<b>Öztürk</b>	Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
Monika	<b>Ollig</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Hanna	<b>Ossowski</b>	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Gelsenkirchen
Michael	<b>Paak</b>	Stadt Sindelfingen
Dr. Andreas	<b>Paust</b>	Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Claudia	<b>Peschen</b>	Deutsche Bundesgartenschau-Gesellschaft mbH, Bonn
Timo	<b>Peters</b>	Staatsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
Professor Dr. Uwe	<b>Pfenning</b>	Lehrstuhl für Umwelt- und Techniksoziologie der Universität Stuttgart
Michaela	<b>Piltz</b>	Stadt Freiburg
Dieter	<b>Posch</b>	Staatsminister a. D., Hessen
Karin	<b>Prien</b>	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein, Kiel
Dr. Werner	<b>Reh</b>	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. (BUND), Berlin
Fabian	<b>Reidinger</b>	Staatsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
Dr. Bettina	<b>Reimann</b>	Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
Anna	<b>Renkamp</b>	Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Thomas	<b>Richert</b>	Stellvertreter der Bürgerbeauftragten für soziale Angelegenheiten, Landtag Schleswig-Holstein, Kiel
Stefan	<b>Richter</b>	Stiftung Zukunft Berlin
Michael	<b>Sack</b>	Bürgermeister der Stadt Loitz
Michael	<b>Schell</b>	Stadt Wiehl
Daniel	<b>Schily</b>	Democracy International e. V., Köln
Robert	<b>Schleider</b>	Stadt Halle (Saale)
Rolf	<b>Schmidt</b>	Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz, Hannover
Michael	<b>Schneider</b>	Stadt Mühlheim am Main
Saskia	<b>Schnell</b>	Flughafen München GmbH
Michael	<b>Schubek</b>	FNP-Ausschuss Stadt Bergisch Gladbach
Anne	<b>Schubert</b>	Stadt Zella-Mehlis
Dr. Lilian	<b>Schwab</b>	Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Berlin
Dr. Christiane	<b>Schwarte</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Stephan	<b>Siegert</b>	Femern A/S, Kopenhagen
Hanns-Jörg	<b>Sippel</b>	Stiftung MITARBEIT, Bonn
Susanne	<b>Socher</b>	Mehr Demokratie e. V., München
Dr. Rainer	<b>Sprengel</b>	Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Berlin
Dr. Imke	<b>Steinmeyer</b>	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, Berlin

Dr. Manfred	<b>Sternberg</b>	Bundes-SGK/Sozialdemokratische Gemeinschaft für Kommunalpolitik in der Bundesrepublik Deutschland e. V., Berlin
Marius	<b>Strecker</b>	TenneT TSO GmbH, Bayreuth
Petra	<b>Türke</b>	Stadt Wolfsburg
Frank	<b>Ulmer</b>	Im Auftrag der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart
Martina	<b>van Almsick</b>	Bundesministerium des Innern, Berlin
Carola	<b>Veit</b>	Präsidentin der Hamburgischen Bürgerschaft, Hamburg
Dr. Antoine	<b>Vergne</b>	Missions Publiques, Paris
Bernd	<b>Villwock</b>	Sprecher des Steuerungsgremiums, Gemeinde Weyarn
Ernst	<b>Weidl</b>	Gemeinderat Weyarn
Dr. Oliver	<b>Weigel</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Berlin
Hannes	<b>Wezel</b>	Staatsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
Annette	<b>Wiese-Krukowska</b>	Landeshauptstadt Kiel
Volker	<b>Wilke</b>	GAR/Kommunalpolitische Vereinigung GRÜNE ALTERNATIVE in den Räten NRW, Düsseldorf
Dr. Winfried	<b>Wilkens</b>	Landkreis Osnabrück
Mona	<b>Winkelmann</b>	Stadt Frankfurt am Main
Katrin	<b>Wolter</b>	Amt für regionale Landesentwicklung Leine-Weser, Hildesheim
Evelyn	<b>Wurm</b>	Stadt Solingen
Frank	<b>Zimmermann</b>	Stadt Heidelberg

## Impressum

© November 2017  
Allianz Vielfältige Demokratie

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
www.bertelsmann-stiftung.de

**Verantwortlich**  
Anna Renkamp  
Dr. Andreas Paust

**Autoren**  
Ruth Beilharz  
Karin Druba  
Anne Dwertmann  
Dr. Raban Daniel Fuhrmann  
Dr. Heribert Gisch  
Ruth Glörfeld  
Dr. Kurt Herzberg  
Marie Hoppe  
Frauke Janßen  
Roswitha Keicher  
Dr. Katja Klee  
Dirk Lahmann  
Meike Lücke  
Dr. Siegfried Mauch  
Dr. Asiye Öztürk  
Hanna Ossowski  
Dr. Andreas Paust  
Claudia Peschen  
Michaela Piltz  
Anna Renkamp  
Saskia Schnell  
Susanne Socher  
Karin Wolter

**Redaktion**  
Dr. Andreas Paust

Unter besonderer Mitarbeit von  
Prof. Dr. Volker Heyse

**Lektorat**  
Helga Berger, Gütersloh

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC-BY-SA 4.0) Lizenz - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>).



Die eingebundenen Grafiken, das Titelfoto, Fotos, Bilder, Illustrationen sind ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht der genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

**Bildnachweis**  
© Shutterstock | goodluz  
© Seite 2 Reinhard Feldrapp  
© Seite 12 und 22 Stefan Wirkus

**Grafikdesign**  
Nicole Meyerholz, Bielefeld

**Druck**  
Hans Gieselmann Druck und Medienhaus GmbH und Co. KG



SCHAFFEN VON AUGENHÖHE



# Wer ist die „Allianz Vielfältige Demokratie“?

Die „Allianz Vielfältige Demokratie“ ist ein Netzwerk aus 120 Vordenkern und Praktikern aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Sie wurde von der Bertelsmann Stiftung initiiert und am 1. Oktober 2015 gegründet. Die Allianz will die Bürgerbeteiligung stärken und einen Beitrag zu einem konstruktiven Zusammenwirken von dialogischer, direkter und repräsentativer Beteiligung leisten. Sie setzt sich für inklusive und breite Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen ein, um der sozialen Spaltung unserer Demokratie entgegenzuwirken.

Die Akteure aus Bund, Ländern und Kommunen arbeiten zusammen an der Gestaltung der vielfältigen Demokratie. Sie bringen hierfür ihre persönlichen Erfahrungen und ihre Expertise ein. Sie entwickeln, erproben und implementieren konkrete Lösungen für die demokratische Praxis.

## Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Anna Renkamp  
Telefon: +49 5241 81-81145  
anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de/allianz-vielfaeltige-demokratie](http://www.bertelsmann-stiftung.de/allianz-vielfaeltige-demokratie)

## Koordination Netzwerk

„Allianz Vielfältige Demokratie“

Berlin Institut für Partizipation | bipar  
Greifswalder Straße 4  
10405 Berlin

Telefon: +49 30 120 826 13  
[www.bipar.de](http://www.bipar.de)  
kontakt@bipar.de

[www.allianz-vielfaeltige-demokratie.de](http://www.allianz-vielfaeltige-demokratie.de)

