

Dr. Andreas Paust

Von der Intention zum Impact – Wirkmodell und Wirkungsversprechen für Bürgerbeteiligung

Vorgestellt wird eine Wirkungstreppe, mit der im Vorfeld von Bürgerbeteiligung Überlegungen angestellt werden können, welche Wirkungen durch die Beteiligung erzielt werden können und sollen. Es werden Leitfragen formuliert, die eine Orientierung geben, worauf es bei den jeweiligen Wirkungsstufen ankommt. Daraus ergeben sich Aussagen zu Wirkungs- und Beteiligungsversprechen, mit denen ein Bekenntnis zu den angestrebten Wirkungen von Bürgerbeteiligung abgegeben werden kann.

Beteiligung braucht
Wirkung

Sämtliche Qualitätskriterien und Leitsätze für gute Bürgerbeteiligung stimmen überein: Bürgerbeteiligung muss Wirkung erzielen. Dabei wird Wirkung so verstanden, dass sich die Beteiligten den Ergebnissen des Prozesses verpflichtet fühlen. Das Netzwerk Bürgerbeteiligung (2013) z. B. stellt fest: „Die Verantwortlichen in Politik, Verwaltung oder Unternehmen wie auch die bürgergesellschaftlichen Akteure und Einwohner/innen verpflichten sich, gemeinsam getroffene Entscheidungen anzuerkennen und das erarbeitete Vorgehen mitzutragen. Idealerweise übernehmen sie gemeinsam Verantwortung für das Mandat des Beteiligungsverfahrens, für die Ausgestaltung des Gesamtprozesses und die erarbeiteten Ergebnisse.“ Die Europäische Bewegung Deutschland e. V. (2018) konkretisiert: „Das Ergebnis sollte nicht nur in einer Publikation o. Ä. veröffentlicht und in einer Abschlussveranstaltung an die politisch Verantwortlichen überreicht werden. Vor allem sollten sich die politisch Verantwortlichen dazu verpflichten, sich mit den Inhalten/Ergebnissen der Dialogformate ernsthaft auseinanderzusetzen und den Beteiligten zu berichten, warum Impulse aufgenommen wurden oder auch nicht.“ Das Bundesumweltministerium schließlich

fordert: „Der Beteiligungsprozess hat zu einer wahrnehmbaren, positiven Veränderung beigetragen (z. B. wurde die Planung eines Bauprojektes verbessert, ein Konflikt um ein Projekt wurde gelöst, neue Ideen für die Stadtentwicklung oder einen Klimaschutzplan wurden gesammelt, ein Gesetz konnte inhaltlich verbessert werden, es wurde mehr Akzeptanz durch den Beteiligungsprozess erreicht oder die Zusammenarbeit der Akteure und Vertrauen in die Demokratie wurde gestärkt“ (Fischer/Neumann 2020: 39).

Aber müssen immer all diese Effekte eintreten, bevor einem Bürgerbeteiligungsprozess oder einer institutionalisierten Bürgerbeteiligungsstruktur Wirksamkeit bescheinigt werden kann? Lässt sich eine konkrete Wirkung von Bürgerbeteiligung in dem genannten Sinne überhaupt erreichen? Lässt sich zweifelsfrei nachweisen, dass die Verbesserung eines Bauprojekts oder eines Gesetzes, mehr Akzeptanz für ein Projekt oder stärkeres Vertrauen in die Demokratie mithilfe von Bürgerbeteiligung erreicht wurden? Wäre es nicht hilfreicher, die Messlatte niedriger zu hängen und Wirksamkeit auch schon bei weniger weitreichenden Erfolgen zu konstatieren?

Der nachfolgende Text macht den Vorschlag, die Wirkung von Bürgerbeteiligung in verschiedenen Wirkungsdimensionen einzuschätzen. Zugleich wird dafür plädiert, dass für jede Bürgerbeteiligung – sei sie ein einmaliges Projekt, sei sie ein institutionalisiertes Angebot – im Vorfeld geklärt wird, welche Wirkung mit ihr überhaupt erreicht werden soll und kann.

Dimensionen der
Wirksamkeit

Input – Output – Outcome – Impact

Im Projektmanagement und in der Wirkungsforschung wird häufig ein Input-Output-Outcome-Impact-Schema verwendet, um sich der Wirkungsfrage von Projekten zu nähern (BBSR 2022: 8). Unter Input wird dabei der Einsatz von finanziellen, personellen, fachlichen oder technischen Ressourcen verstanden. Output benennt die Aktivitäten, die durch das Projekt ausgelöst werden. Outcome beschreibt die Ergebnisse und deren Wirkungen, etwa die Verbesserung von spezifischen Versorgungsleistungen. Impact umfasst die

übergeordneten Wirkungen auf wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene.

Bezogen auf Bürgerbeteiligung kann diese Unterscheidung in folgenden vier Wirkungsdimensionen gefasst werden:

- Input: Planung und Ressourcen für Bürgerbeteiligung
- Output: Prozessqualität von Bürgerbeteiligung
- Outcome: Ergebnisqualität von Bürgerbeteiligung
- Impact: Stärkung der politischen Kultur durch Bürgerbeteiligung.

Eine Fortentwicklung und Differenzierung dieses Schemas stellt die Wirkungstreppe dar, wie sie vom Beratungshaus Phineo gAG für Projekte im gemeinnützigen Sektor und für die Wirkungsorientierung von gemeinnützigen Organisationen angewandt wird (vgl. Kurz/Kubek 2021).

Das Input-Output-Outcome-Impact-Schema und die Wirkungstreppe eignen sich in angepasster Form dazu, im Vorfeld einer geplanten Beteiligung Wirkungsziele zu formulieren, ein Wirkungs- und Beteiligungsversprechen abzugeben und im Nachgang eine Wirkungsanalyse durchzuführen. Das nachfolgend vorgestellte Modell steht damit alternativ zu den politikwissenschaftlichen Studien von Pratchett, Kubicek, Bayer-Eynck, Neunecker, Gabriel/Kersting, Vetter und anderen (vgl. Kubicek et al. 2011 und Wagner 2019: 69-86).

Beispiel NPOs

Die Wirkungstreppe

Das Standardmodell der Wirkungstreppe unterscheidet – wie im nachfolgenden Schaubild dargestellt – sieben Stufen.

Hier werden Wirkungen verstanden als „Veränderungen, die Sie mit Ihrer Arbeit bei Ihren Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft erreichen. Gesellschaftliche Wirkung wird als Impact, Wirkungen bei den Zielgruppen werden als Outcomes bezeichnet. Bei den Outcomes lassen sich wiederum verschiedene Wirkungsebenen unterscheiden, z. B. die Veränderung von Fähigkeiten,

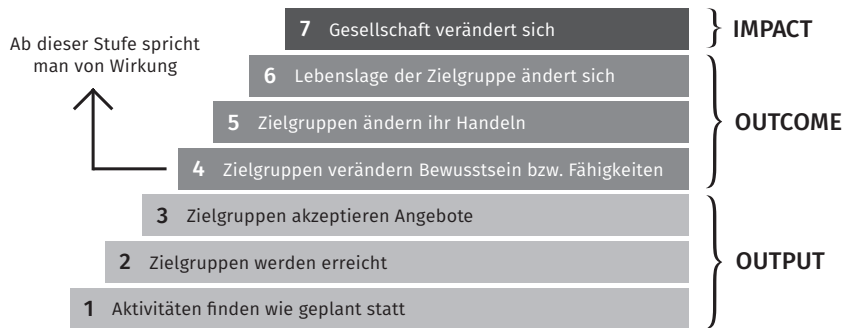


Abbildung 1: Die Wirkungstreppe (Quelle: Kurz/Kubek 2021: 5)

Verhalten oder der Lebenslagen der Zielgruppen (...). Wirkungen treten als Folge von Leistungen, das heißt Angeboten, Maßnahmen oder Produkten ein. Hierbei spricht man von „Outputs“ (Kurz/Kubek 2021: 5). Illustriert wird das am Beispiel eines Projekts, das Jugendlichen helfen soll, einen Ausbildungsplatz zu erhalten. Der „Output“ besteht in durchgeführten Nachhilfestunden und Bewerbungstrainings (Stufe 1). Die einfache Teilnahme daran (Stufe 2) reicht aber nicht aus. Vielmehr müssen die Jugendlichen die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht nur anwenden können (Stufe 3), sondern auf dieser Grundlage auch tatsächlich selbstständig gut formulierte Bewerbungen erstellen (Stufe 4). Wenn es dann gelingt, sie in Ausbildung zu vermitteln (Stufe 5), verbessert sich ihre Lebenslage (Stufe 6). Als Folge davon kommt es zu einem allgemeinen Rückgang der Arbeitslosigkeit in der Region, und es gibt eine Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene, den „Impact“ (Stufe 7).

Mindestanforderung an Wirkung

Wirkungstreppe Bürgerbeteiligung

Unter Bürgerbeteiligung wird im Folgenden zweierlei verstanden. Zum einen sind damit einzelne zeitlich begrenzte Projekte gemeint, mit denen Menschen in politische und planerische Projekte einbezogen werden. Beispiele sind Beteiligungsmaßnahmen beim Bau einer Umgehungsstraße (vgl. Bertelsmann Stiftung 2013), bei der Erarbeitung eines Kulturentwicklungsplans oder auch die Vertei-

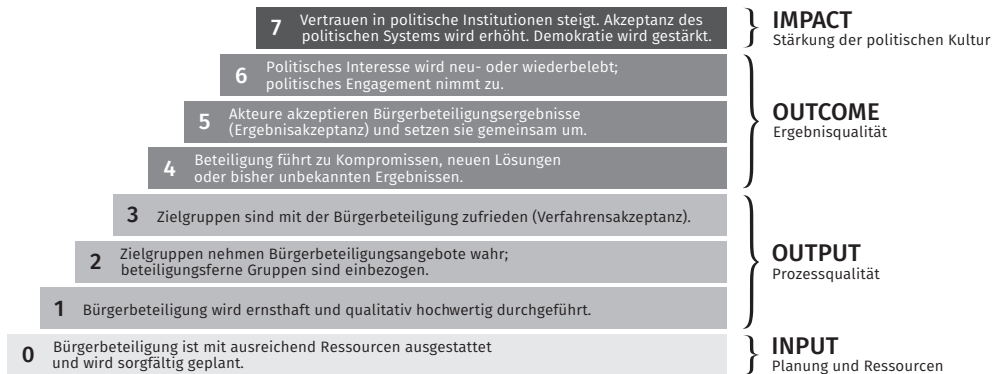


Abbildung 2: Wirkungstreppe Bürgerbeteiligung (eigene Darstellung)

lung von Finanzmitteln mittels eines Bürgerbudgets (vgl. Patze-Diordiychuk et al. 2022). Zum anderen meint Bürgerbeteiligung das Vorhandensein von institutionalisierten Beteiligungsstrukturen, wie z. B. Leitlinien oder eine Satzung für Bürgerbeteiligung, Beauftragte für Beteiligung und Vorhabenlisten (vgl. Paust 2019).

Überträgt man das obige Modell auf Bürgerbeteiligung, so ist zunächst eine Stufe 0 zu ergänzen, die sich mit dem Input beschäftigt. Die weiteren Stufen sind neu zu formulieren, da es sich um komplexe politische Prozesse handelt. Das führt zu einem Modell, das nachfolgend detailliert erläutert wird.

Übertragung auf
Wirksamkeit in der
Beteiligung

Stufe 0 - Input: Ressourcenbereitstellung und Planung der Bürgerbeteiligung

Grundlage einer wirksamen Bürgerbeteiligung ist die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen sowie die sorgfältige Vorbereitung und Planung der Beteiligung. Das gilt sowohl für einmalige Beteiligungsprojekte als auch für institutionalisierte Beteiligungsstrukturen.

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z. B.:

- Werden ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Umsetzung des Beteiligungskonzepts (z. B. 1 Prozent

des Projektbudgets, vgl. VDI 2014: 16) bzw. für die Erfüllung der Beteiligungsaufgaben (z. B. Personal- und Sachkosten für Beteiligungsbeauftragte) bereitgestellt?

- Gibt es eine Stakeholder- und Themenfeldanalyse, mit der Zielgruppen identifiziert sowie Handlungsspielräume und Rahmenbedingungen der Bürgerbeteiligung ausgelotet werden?
- Liegt ein Beteiligungskonzept vor, das zielgruppenspezifische Beteiligungsangebote vorsieht (z. B. aufsuchende Formate, Unterlagen in einfacher Sprache, Visualisierungen)?
- Werden strukturelle Grundlagen für eine institutionalisierte Bürgerbeteiligung geschaffen?

Stufe 1 – Output: Durchführung der Bürgerbeteiligung

Mit Stufe 1 beginnt die Output-Dimension. Hier gilt es zu prüfen, ob die eingesetzten Ressourcen auch genutzt werden und die Bürgerbeteiligung ernsthaft und qualitativ hochwertig durchgeführt wird.

Grundlegender Output

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z. B.:

- Gibt es ein Bekenntnis der Auftraggebenden für die Beteiligung?
- Wird das erarbeitete Beteiligungskonzept umgesetzt oder bei Bedarf im weiteren Prozessverlauf angepasst?
- Werden die Beteiligungsformate – etwa nach dem Urteil unabhängiger Evaluator*innen –(handwerklich) gut durchgeführt (vgl. Ritzi/Kaßner 2019)?
- Lässt sich bei Dialogveranstaltungen eine hohe Diskursqualität feststellen (vgl. Stains/Sarrouf 2022)?
- Werden Qualitätskriterien für gute Beteiligung (vgl. Allianz Vielfältige Demokratie, 2017a) eingehalten?

- Erledigen die Durchführenden des Beteiligungsprojekts bzw. die Mitarbeiter*innen eines Beteiligungsbüros ihre Arbeit ordnungsgemäß?
- Werden die in Vorhabenlisten beschlossenen Beteiligungsmaßnahmen durchgeführt?

Stufe 2 – Output: Wahrnehmung der Bürgerbeteiligungsangebote

Teilnahme an
Teilhabe

Im nächsten Schritt gilt es festzustellen, ob die Zielgruppen die ihnen zugedachten Bürgerbeteiligungsangebote wahrnehmen und ob dabei auch beteiligungsferne Gruppen einbezogen werden. Es geht nicht um die schiere Menge von Teilnehmenden, sondern darum, ob die mit den Maßnahmen Adressierten erreicht werden.

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z. B.:

- Werden mit den Maßnahmen die im Beteiligungskonzept identifizierten Zielgruppen vollständig, mehrheitlich oder teilweise erreicht?
- Werden stille Gruppen durch besondere Maßnahmen einbezogen (vgl. Allianz Vielfältige Demokratie, 2017b)?
- Ist sichergestellt, dass sich diejenigen beteiligen können, die sich beteiligen wollen? Werden diejenigen zur Beteiligung ermuntert, die sich beteiligen sollen?

Stufe 3 – Output: Verfahrensakzeptanz

Akzeptanz der
Angebote

Als Nächstes ist zu prüfen, ob die Zielgruppen das angewandte Beteiligungsdesign akzeptieren und mit den wahrgenommenen Beteiligungsangeboten zufrieden sind.

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z. B.:

- Nehmen die Akteure gerne an den Beteiligungsangeboten teil und gefallen sie ihnen?

- Bewerten die Akteure den Ablauf der verschiedenen Beteiligungsformate positiv? Lässt sich eine positive Stimmung beobachten?
- Äußern sich die Akteure (sowohl Auftraggebende als auch Teilnehmende) in Medien und sozialen Netzwerken lobend – oder zumindest nicht kritisch – über die Bürgerbeteiligung?

Stufe 4 – Outcome: Lösungen, Kompromisse, neue Erkenntnisse

Mit der nächsten Stufe beginnt die Outcome-Dimension. Sie beschäftigt sich mit den konkreten Ergebnissen der Beteiligung und der Frage, ob die Bürgerbeteiligung zu Kompromissen, neuen Lösungen oder bisher unbekanntem Erkenntnissen geführt hat.

Erkennbare
Ergebnisse

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z. B.:

- Führen die Beteiligungsmaßnahmen zur Überarbeitung/Anpassung einer ursprünglichen Planung oder eines Gesetzes?
- Können sich die Teilnehmenden auf einen Kompromiss einigen? Gibt es eine Mediationsvereinbarung (vgl. Jürgens/Stamm 2015)?
- Werden neue, bisher unbekannte Ideen entwickelt oder neue Lösungen für Probleme und Herausforderungen erarbeitet und z. B. in einem Bürgergutachten niedergelegt?

Stufe 5 – Outcome: Ergebnisakzeptanz

Anschließend geht es um die Frage, ob alle Akteure die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung akzeptieren und sich an getroffene Vereinbarungen halten. Hinterlassen die Maßnahmen einen „partizipativen Fußabdruck“ (Allianz Vielfältige Demokratie 2017c: 9)?

Partizipativer
Fußabdruck

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z. B.:

- Werden die Beteiligungsergebnisse in politischen Gremien diskutiert und gibt es eine Beschlussfassung dazu?

- Lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse vollständig, mehrheitlich oder teilweise umgesetzt werden – z. B. durch den Vergleich einer früheren mit der neuen Planung bzw. eines Gesetzentwurfs mit dem verabschiedeten Gesetzestext?
- Verzichten Teilnehmende auf Protestmaßnahmen? Werden Klagen zurückgezogen?

Stufe 6 – Impact: Steigerung des politischen Interesses und des Engagements

Selbstwirksamkeit

Die letzten beiden Stufen betreffen die Impact-Dimension von Beteiligung. Auf der vorletzten Stufe geht es um die Frage, inwiefern die Bürgerbeteiligung das politische Interesse bei den Teilnehmenden neu- oder wiederbelebt bzw. ihr politisches Engagement steigert.

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z. B.:

- Erleben die Teilnehmenden eine größere politische Selbstwirksamkeit (vgl. SVR-Forschungsbereich 2019)?
- Interessieren sich die Teilnehmenden jetzt mehr für Politik als früher?
- Sind bisher unpolitische Zielgruppenmitglieder politisch aktiv geworden, z. B. durch Mitgliedschaft in einer Partei/Wählergruppe?
- Fördert die Beteiligung bei Einzelnen das politische Engagement, z. B. durch Mitarbeit in einer Bürgerinitiative oder Kandidatur für ein politisches Amt?

Stufe 7 – Impact: Stärkung der Demokratie

Systemrelevanz

Die größte Wirksamkeit von Bürgerbeteiligung ist erreicht, wenn es ihr gelingt, das Vertrauen in politische Institutionen zu steigern, die Akzeptanz des politischen Systems zu erhöhen und damit die Demokratie zu stärken.

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z. B.:

- Lassen sich Mentalitätsveränderungen bei den Akteuren feststellen?
- Steigt die Wahlbeteiligung?
- Verändern die Maßnahmen das politische Klima?
- Stärken die Maßnahmen die Demokratie?

Wirkungs- und Beteiligungsversprechen

Je nach Art der Beteiligung lassen sich aus der Wirkungstreppe unterschiedliche Wirkungsziele ableiten, die als Wirkungs- und Beteiligungsversprechen von Auftraggebenden zu Beginn der Beteiligung abgegeben werden können.

Stufe 0: Die Ressourcenbereitstellung und die Planung der Bürgerbeteiligung ist die Basis jeder Beteiligung; sie stellt allerdings noch keine Wirkung dar. Dennoch kann ein Versprechen lauten: „Ich stelle die benötigten Ressourcen für die Beteiligung zur Verfügung.“

Stufe 1: Die Nutzung der Ressourcen und die Durchführung der Bürgerbeteiligung ist der erste Output. Auch hier wird noch keine Wirkung erzielt. Das Versprechen kann sich aber auf die Haltung beziehen und lauten: „Ich werde mich öffentlich zur Beteiligung bekennen.“

Stufe 2: Die einfache Wahrnehmung der Beteiligungsangebote genügt in der Regel nur denjenigen Auftraggebenden, die Bürger- und Öffentlichkeitsbeteiligung als formale, gesetzlich vorgegebene Maßnahme betrachten. Eine echte Wirkung lässt sich auf dieser Stufe nicht konstatieren. Hier lautet das Beteiligungsversprechen: „Ich werde alles tun, damit sich die diejenigen beteiligen, die betroffen sind.“

Stufe 3: Verfahrensakzeptanz und Zufriedenheit der Teilnehmenden ist das Ziel, das Auftraggebende, die sich nicht nur pro forma zur Beteiligung bekennen, und professionelle Durchführende anstreben. Das Beteiligungsversprechen hier lautet: „Ich werde die

Beteiligung wertschätzend und professionell durchführen (lassen).“

Stufe 4: Ziel der meisten Bürgerbeteiligungen ist die Erarbeitung von Lösungen, Kompromissen oder neuen Erkenntnissen, und das wird – je nach angewandtem Beteiligungsverfahren (z. B. Bürgerrat, Planungsworkshop, Mediation) in der Regel auch erreicht. Das Beteiligungsversprechen lautet hier: „Ich werde alles dafür tun, damit die Teilnehmenden gute Ergebnisse erarbeiten können.“

Stufe 5: Ergebnisakzeptanz wird – wie auch aus den eingangs wiedergegebenen Zitaten hervorgeht – stets angestrebt, ist aber trotz größter Anstrengung nicht immer zu erreichen. So können Fundamentalkritiker eines Projekts oder einzelne Anwohner, die einen Rechtsstreit beginnen, einen bei der Beteiligung gefundenen Kompromiss platzen lassen. Auf der anderen Seite kommt es immer wieder vor, dass bei der Beteiligung erarbeitete Lösungen und neu gewonnene Erkenntnisse keine Relevanz haben, weil sie nicht umgesetzt werden. Das wichtigste Wirkungs- und Beteiligungsversprechen lautet daher: „Ich werde die Beteiligungsergebnisse nicht infrage stellen, sondern sie akzeptieren und dafür sorgen, dass sie umgesetzt werden.“

Stufe 6: Steigerung des politischen Interesses und des Engagements wird bei den meisten Beteiligungen nicht das primäre Ziel der Auftraggebenden, sondern eher eine nicht-intendierte Nebenwirkung sein. Dennoch könnte ein Beteiligungsversprechen hier lauten: „Ich werde politisches und gesellschaftliches Engagement, das sich aus der Beteiligung ergibt, fördern und unterstützen.“

Stufe 7: Stärkung der Demokratie wird zwar regelmäßig als Ziel von Bürgerbeteiligung proklamiert (vgl. Bertelsmann Stiftung/ Staatsministerium Baden-Württemberg 2014), kann aber durch Beteiligung allein kaum oder nur zeitweilig erreicht werden. Es ist nicht zu erwarten, dass Personen, die sich enttäuscht von der Politik abgewandt haben oder bei denen es sich um fundamentale Demokratiekritiker handelt, aufgrund einzelner Beteiligungsmaßnahmen oder lokal begrenzter Beteiligungsstrukturen auf einmal nicht

mehr politik- oder parteiendressen sind. Ein Wirkungs- und Beteiligungsversprechen lässt sich hier nicht glaubwürdig abgeben.

Ergebnis

Das hier vorgestellte Wirkungsmodell für Bürgerbeteiligung liefert ein einfaches Schema, mit dem zu Beginn von Bürgerbeteiligung Überlegungen darüber angestellt werden können, welche Wirkungen die Beteiligung erzielen kann und soll. Die Leitfragen erlauben eine erste Orientierung, worauf es bei der jeweiligen Wirkungsstufe ankommt. Die Aussagen zu den Wirkungs- und Beteiligungsversprechen ermöglichen, ein klares Bekenntnis zu den angestrebten Wirkungen abzugeben. Das Modell kann im Nachhinein zur Analyse der Beteiligungswirkungen herangezogen zu werden. Es muss sich nun in der Praxis bewähren.

Leitfaden für
Wirkungsplanung

Literatur

Allianz Vielfältige Demokratie (2017a): Qualität von Bürgerbeteiligung. Zehn Grundsätze mit Leitfragen und Empfehlungen, Gütersloh.

Allianz Vielfältige Demokratie (2017b): Wegweiser Breite Beteiligung. Argumente, Methoden, Praxisbeispiele, Gütersloh.

Allianz Vielfältige Demokratie (2017c): Partizipative Gesetzgebung. Ein Modell zur Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an Gesetzgebungsverfahren, Gütersloh.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2022): Wirkungsanalysen von Smart-City-Projekten, BBSR-Online-Publikation 14/2022, Bonn.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2013): Mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung. Prozessschritte und Empfehlungen am Beispiel von Fernstraßen, Industrieanlagen und Kraftwerken, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung / Staatsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (2014): Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden, Gütersloh.

Europäische Bewegung Deutschland e. V. (2018): Kriterienkatalog für öffentliche Bürgerdialoge, Berlin, <https://www.netzwerk-ebd.de/wp-content/uploads/2018/05/180506-Kriterienkatalog-f%C3%BCr-%C3%B6ffentliche-B%C3%BCrgerdialoge-Logo-Version-DE.pdf> (Zuletzt aufgerufen am 29.11.2022).

Fischer, Sarah / Neumann, Irene (2020): Vorbildliche Bürgerbeteiligung stärken und ausbauen – ein Modellprojekt, Dessau.

Jürgens, Ingo / Stamm, Anne (2015): Erfolgreiche Mediation - Gemeinsamer Dialog zwischen Übertragungsnetzbetreiber und Bürgerinitiative vor dem Bau einer Umspannanlage, eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 03/2015 vom 08.10.2015, <https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/>

newsletter_beitraege/3_2015/nbb_beitrag_stamm_j%C3%BCrgens_151008.pdf (Zuletzt aufgerufen am 29.11.2022)

Kubicek, Herbert / Lippa, Barbara / Koop, Alexander (2011): Erfolgreich beteiligt? Nutzen und Erfolgsfaktoren internetgestützter Bürgerbeteiligung – Eine empirische Analyse von 12 Fallbeispielen, Gütersloh.

Kurz, Bettina / Kubek, Doreen (2021): Kursbuch Wirkung, Berlin.

Netzwerk Bürgerbeteiligung (2013): „Qualitätskriterien Bürgerbeteiligung“ im Netzwerk Bürgerbeteiligung, Bonn, https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/Qualita%CC%88tskriterien/nbb_qualitaetskriterien_februar2013.pdf (Zuletzt aufgerufen am 29.11.2022).

Patze-Diordiychuk, Peter / Renner, Paul / Paust, Andreas (Hg.) (2022), Das Bürgerbudget – Mit kleinen Summen Großes bewirken, Wiesbaden.

Paust, Andreas (2019): Sieben Schritte zu einer lokalen Beteiligungskultur – Kommunale Leitlinien für Bürgerbeteiligung, in: Kirsten Fründt, Ralf Laumer (Hg.) Mitreden. So gelingt kommunale Bürgerbeteiligung – ein Ratgeber aus der Praxis, Marburg, S. 49 – 64.

Ritzi, Claudia / Kaßner, Jan (2019) Evaluationsleitfaden für Beteiligungsverfahren, vhw Schriftenreihe 11, Berlin.

Stains, Jr., R. R. / Sarrouf, J. (2022). Hard to Say, Hard to Hear, Heart to Heart: Inviting and Harnessing Strong Emotions in Dialogue for Deliberation. *Journal of Deliberative Democracy*, 18(2), pp. 1–5. <https://doi.org/10.16997/jdd.979>.

SVR-Forschungsbereich (2019) Mit der Politik auf Du und Du? Wie Menschen mit und ohne Migrationshintergrund ihre politische Selbstwirksamkeit wahrnehmen. Policy Brief des SVR-Forschungsbereichs und des DeZIM-Instituts, Berlin.

VDI (2014): VDI-Richtlinie 7001, Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten. Standards für die Leistungsphasen der Ingenieure, Düsseldorf.

Wagner, Sabine (2019): Lokales Demokratie-Update. Wirkung dialogorientierter und direktdemokratischer Bürgerbeteiligung, Wiesbaden.