

Schritt 3: Festlegung der Akteure

Die Zusammensetzung der Akteure für ein Dialogverfahren ist von besonders hoher Bedeutung und muss frühzeitig von der Organisation entschieden werden. Dies gilt nicht nur für herausgehobene Akteure wie Vertreter der Organisation, Referenten oder Teilnehmende an Podiumsdiskussionen, sondern auch für die Definition der Zielgruppen aller Teilnehmenden. Die wichtigste Grundlage für stimmige Teilnehmer- und Akteurslisten sind die Ergebnisse der Akteurs- und Themenfeldanalyse (Abschnitt 3.1.2). Die Legitimität des Prozesses in der Öffentlichkeit wie auch das Konfliktpotenzial von nicht berücksichtigten Interessengruppen wird vor allem durch die Zusammensetzung beeinflusst. Folgende Empfehlungen lassen sich aus erfolgreich durchgeführten Projekten ableiten:

- **Schlüsselakteure**

Auf Basis der vorausgegangen Analysen werden Schlüsselakteure aus den verschiedenen Anspruchsgruppen (z.B. Bürgerinitiativen, Umweltorganisationen, politische Vertreter usw.) identifiziert (siehe Abschnitt 3.1.2). Es sollten jeweils Ersatzpersonen angegeben werden. Eine ausgewogene Berücksichtigung von Pro-und-Contra-Parteien sollte gewährleistet sein.

- **Bürgerinnen und Bürger**

Je nach gewünschter Größe und Format sollten neben den organisierten Anspruchsgruppen auch nicht organisierte Teilnehmende zur Beteiligung motiviert werden, um ein möglichst vollständiges Abbild der Bürgerinteressen zu erhalten. Diese können ein Korrektiv zu den organisierten Schlüsselakteuren, z.B. von Bürgerinitiativen und Umweltorganisationen, Wissenschaftlern oder Politikern, darstellen. Bei reinen Bürgergruppen sollte eine Mischung aus direkt und indirekt Betroffenen angestrebt werden. Alternativ können bestehende Gruppen wie Anwohnerforen oder Nachbarschaftsdialoge genutzt werden. Wichtig ist, dass die Organisation in dieser Phase festlegt, wer genau die Zielgruppe ist, damit nachfolgend geeignete Maßnahmen zu deren Aktivierung eingeleitet werden können.

- **Expertinnen und Experten**

Wichtig ist eine frühzeitige Orientierung, welche Fachexpertise benötigt wird und welche Personen hierfür zu Verfügung stehen. Für jedes Themenfeld sollte ein Expertenpool gebildet werden mit Prioritäten, in welcher Reihenfolge angefragt wird. Idealerweise sollten pro Themenfeld je ein Experte, der für und einer, der gegen das Projekt ist, eingeladen werden. Ist dieses nicht möglich

Step 3: Defining the stakeholders/actors

The mix of actors to be engaged in dialogue is particularly important and must be decided upon by the organisation early on. This does not only apply to high-profile actors, such as representatives of the organisation, speakers or participants of panel discussions, but also to defining the target groups of all participants. The most important foundation for harmonious lists of participants and actors is the outcome of stakeholder and issue analyses (Section 3.1.2). The legitimacy of the process, from the public's point of view, as well as the potential for conflict originating from interest groups that were not considered depends heavily on a convincing justification of why some groups are included and others not. The following recommendations can be derived from previous successful projects:

- **key actors**

On the basis of previous analyses, key actors are identified from different stakeholder groups (e.g., civic initiatives, environmental organisations, political representatives, etc.; see Section 3.1.2). Substitutes should also be identified. A balance should be struck between groups for and groups against the project.

- **citizens**

Depending on the desired size and format, not only organised stakeholder groups but also non-organised participations should be motivated to participate in order to obtain as complete a representation of civic interests as possible. These non-organized citizens can act as a corrective to the organised key actors, e.g., civic initiatives and environmental organisations, scientists or politicians. When it comes to pure citizen groups, a mix should be sought of those affected directly and those affected indirectly. Alternatively, existing groups like local residents or neighbourhood dialogues should be included in the process. It is key for the organisation in this phase to define the target group precisely, so that suitable activation measures can then be taken.

- **experts**

Early orientation is crucial, in terms of the necessary technical expertise and the people capable of contributing it. For each issue area, a pool of experts should be formed, including priorities for setting the order in which they will be consulted. Ideally, there should be one expert for and one against the project for each issue area. If this is not possible or useful, the choice of experts can also be left

oder sinnvoll, kann die Auswahl der Experten auch zum Gegenstand des Dialogverfahrens werden (siehe Phase 2, Abschnitt 3.2.1). Eine ausgewogene Zusammensetzung der Experten ist eine wesentliche Grundlage sämtlicher nachfolgender Maßnahmen der frühen Öffentlichkeitsbeteiligung, da sonst die Legitimität des Verfahrens infrage gestellt wird. Deren Zusammensetzung kann sich allerdings auch nach Ablauf der Debatte oder der Planung ändern oder erweitern. Die Erfahrungen der Experten sollten transparent kommuniziert werden. Bei der operativen Detailplanung ist eine rechtzeitige Terminanfrage bei der Einladung zu berücksichtigen und sind frühzeitig Themen wie Honorare oder Reisekostenerstattungen zu entscheiden.

Bild 25 zeigt Leitfragen zu diesem Schritt.

- Wer genau ist unsere Zielgruppe?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Beteiligungsformate ausgewogen besetzt werden (Experten und Teilnehmende)?
- Welche Aufgaben der Ansprache von Schlüsselakteuren sollten bei uns liegen? Welche Aufgaben sollten von einem externen Dienstleister übernommen werden?

Bild 25. Leitfragen 17

Schritt 4: Öffentlichkeitsarbeit planen

Die begleitende Öffentlichkeitsarbeit wird kontinuierlich über alle Phasen bis zur Inbetriebnahme des Projekts durchgeführt. Frühzeitigkeit, Kontinuität, Transparenz, Wahrheit und Verständlichkeit sind wichtige Prinzipien, die sowohl in der Öffentlichkeitsbeteiligung wie in der externen Kommunikation der Organisation gelten.

Professionelles Kommunikationsmanagement (Public Relations) und die Vielzahl möglicher operativer Maßnahmen sind nicht Gegenstand dieser Richtlinie. Entscheidend ist jedoch, dass es zu keinen Widersprüchen zwischen allen Maßnahmen der Public Relations und der Beteiligung kommt. Dies muss auch für alle hinzugezogenen Agenturen für Presse, Internet und andere operative Kommunikationsmaßnahmen sichergestellt werden.

Im Kontext der Vorbereitungen des Dialogverfahrens sollte die Organisation folgende Kommunikationsmaßnahmen vorbereiten:

Pressearbeit

Der Aufbau guter Kontakte zu Medienvertretern ist von hoher Bedeutung. Da Presseveröffentlichungen für die Wirkung des Projekts in der Öffentlichkeit

up to the dialogue process (see Phase 2, Section 3.2.1). A balanced composition of experts is an essential basis for all subsequent measures of early public participation, as the legitimacy of the process would otherwise be questioned. But that composition may change or be expanded depending on the debate and planning. The experts' experience should be communicated transparently to all participants. As for operational detailed planning, a timely appointment request should be considered when inviting them, just as early decisions are required with respect to fees or reimbursement of travel expenses.

Figure 25 shows the key questions for this step.

- Who exactly is our target group?
- Are the selected participation formats balanced in terms of experts and participants?
- What tasks of addressing key stakeholders can be performed by internal services? Which need to be outsourced to external service providers?

Figure 25. Key questions 17

Step 4: Planning public relations

Accompanying public relations will be continuously demanded alongside all phases until the commissioning of the project. Timeliness, continuity, transparency, truth, and clarity are key principles that apply both to public participation and the organisation's external communication to the media.

Professional communication management (public relations) and the variety of possible operational measures are not part of this document. But it is important to prevent any contradictions between public relations measures and public participation. This must also be ensured for all agencies that are hired to deal with the press, the Internet and other operational communication measures.

As for the preparations of the dialogue process, the organisation should set up the following communication measures:

Press relations

Establishing good relations with media representatives is key. Since press publications can be very positive for the project, but also quite negative, it is cru-

sehr förderlich, aber ebenso ein großes Hemmnis sein können, ist der Umgang mit Journalisten sensibel zu handhaben. Je früher Medienvertreter auf die Berichterstattung angesprochen und für ihre Leserschaft interessante und verständliche Visualisierungen der Projektplanung sowie aktuelle Informationen, z.B. zum Stand des Dialogverfahrens, angeboten werden, desto stabiler ist die Beziehung während des gesamten Prozesses. Für diese Pressearbeit sollte die Organisation sich rechtzeitig vor Beginn der Phase 2 vorbereitet haben. In den meisten Fällen ist es notwendig, spätestens mit Beginn der Phase 2 im Projektteam die Funktion eines Pressesprechers zu definieren. Dieser ist für die Umsetzung des Kommunikationskonzepts und die Repräsentation gegenüber externen Anfragen verantwortlich.

Internet

Das Internet hat zwar noch nicht in allen Zielgruppen die Verbreitung, die klassische Massenmedien erreichen, jedoch ist es die Plattform, auf der die Organisation den größten Einfluss auf die Qualität, den Umfang und den Zeitpunkt der Veröffentlichung hat. Die Organisation sollte daher eine projektbezogene Internetseite einrichten, die leicht gefunden werden kann. Sie sollte als zentrales Informations- und Beteiligungsmedium kontinuierlich genutzt und ausgebaut werden.

Inhalte eines Internetauftritts könnten sein:

- Informationen zum Projekt: verständliche Darstellungen, Ziele, Prognosen, Visualisierungen
- Informationen zum Dialogverfahren: Ziel und Konzept des Verfahrens, ausgewählte Dialogformate, Begründung der Zusammensetzung der Akteure, Prozessarchitektur usw.
- Hinweise zum gesetzlich geregelten Beteiligungsverfahren: Erläuterung des förmlichen Verfahrens (Auslegung, Einwendungen usw.) und gegebenenfalls (in Absprache) Kontaktdaten der Genehmigungsbehörde
- Zusammenfassung der relevanten Gutachten und Studien (Originale sollten veröffentlicht werden, soweit sie keine Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse enthalten, um Misstrauen auszuschließen)
- Kontaktdaten/Fotos der relevanten Ansprechpartner der Organisation und der Hotline
- Fragen und Antworten in einem interaktiven Format (Bürgerdialog, Chat o. Ä.)
- aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, neuen Nachrichten, Terminen usw.

Bei Originaldokumenten ist dem Bedürfnis der Organisation nach dem Schutz geheimhaltungsbedürftiger Daten Rechnung zu tragen. Gleichzeitig muss die Or-

cial to be careful and sensitive in handling journalists. The sooner media representatives are contacted and provided with visualisations of the planning stage of the project as well as current information on the status of the dialogue process, the more stable the relationship will be during the entire process. The organisation should have prepared itself for building and maintaining good press relations prior to the start of Phase 2. In most cases, the project team should define the function and role of a press spokesperson no later than at the start of Phase 2. This spokesperson will be responsible for implementing the communication concept and fielding external inquiries.

Internet

There are many target groups that do not use the Internet to the extent that they use the traditional mass media. But it is still the platform through which the organisation has the most control over the quality, scope and timing of public announcements. Therefore, the organisation should set up a project-specific Internet page that can be found easily. As a central information and participation medium, it should be used and expanded continuously.

Such a web site may contain:

- project information: clear explanations, objectives, forecasts, visualisations
- information on the dialogue process: objective and concept of the process, selected dialogue formats, explanations regarding the mix of actors, process architecture, etc.
- information on the statutory participation process: explanations regarding the formal process (presentation, objections, etc.) and if necessary (in coordination) contact information for the licensing authority
- summary of relevant expert's opinions and studies (originals should be published if they do not contain business or trade secrets so as to dispel distrust)
- contact information/photos of relevant contact persons of the organisation and the hotline
- questions & answers in an interactive format (citizens' dialogue, chat, etc.)
- current information on events, news, dates, etc.

In the case of original documents, the organisation's need to protect classified data must be taken into account. At the same time, the organisation must ensure

ganisation sicherstellen, dass allen Anforderungen nach Transparenz nachgekommen wird, um jegliches Misstrauen abzubauen. Hinweise zur Nutzung des Internets während des förmlichen Genehmigungsverfahrens finden sich in Abschnitt 3.3.3.

Hotline

Mit dem Aufschalten der Internetseite sollte die Telefonnummer eines Ansprechpartners angegeben werden, bei der Interessierte persönlich nachfragen können. Diese Ansprechpartner sollten den geplanten Prozess erläutern und in den späteren Phasen 2 und 3 jeweils zum aktuellen Stand Auskunft geben können. In der Regel wird diese Aufgabe von der Kommunikationsabteilung übernommen.

Alle geplanten und durchgeführten Maßnahmen sind im Projekthandbuch festzuhalten.

Bild 26 zeigt Leitfragen zu diesem Schritt.

- Liegen in der Organisation entsprechende Kompetenzen für die Pressearbeit, die technische Umsetzung und Betreuung der Internetplattform und der Hotline vor?
- Wer übernimmt die inhaltliche Arbeit?
- Wie kann ein intensiver Austausch zwischen Projektleitung, den Mitarbeitenden der Beteiligungsformate und den Mitarbeitenden der Öffentlichkeitsarbeit sichergestellt werden?

Bild 26. Leitfragen 18

Zusammenfassend zeigt Tabelle 8 die einzelnen Schritte der Phase 1.

Tabelle 8. Übersicht Phase 1: Strukturen und Kompetenzen aufbauen

Phase 1	Abschnitt	Managementaktivität	Instrument
3.1	Strukturen und Kompetenzen aufbauen		
3.1.1	Öffentlichkeitsbeteiligung in die Projektentwicklung integrieren	Schritt 1: Zielsetzung und Budget auf der Leitungsebene definieren Schritt 2: Kriterien der öffentlichen Relevanz prüfen Schritt 3: Zentrale Akteure des Projektteams festlegen Schritt 4: Leitlinien, Aufbau- und Ablaufplanung des Projekts	Sitzung des Lenkungsgremiums Kriterientabelle Checkliste für die Kompetenzen des Projektteams
3.1.2	Anspruchsgruppen und deren Themenfelder analysieren	Schritt 1: Medienanalyse Schritt 2: Akteursanalyse Schritt 3: Vorgespräche, qualitative und quantitative Interviews Schritt 4: Themenfeldanalyse	Qualitative/quantitative Medienanalysen (z.B. Fernsehen, Print-, Onlinemedien) Analyse der Akteure bzw. der Akteursnetzwerke (organisationsintern und -extern) Gespräche mit relevanten Akteuren, Bürgerinterviews, Information relevanter Stakeholder Themenfelder systematisch nach Dimensionen analysieren und visualisieren

that all transparency requirements are met in order to dispel or reduce any distrust. Information on the use of the Internet during the formal approval process can be found in Section 3.3.3.

Hotline

When taking the web site live, a telephone number should be provided for a contact person that interested parties may contact for information. This contact person should be able to explain the planned process and, in the subsequent Phases 2 and 3, provide information on the respective current status. As a rule, communication departments should perform this task.

All measures planned and executed must be documented in the project manual.

Figure 26 shows the key questions for this step.

- Does the organisation have sufficient internal competence for handling press relations, implementing and managing an Internet platform and organising the telephone hotline?
- Who is working on the content of external communication?
- How can the organisation ensure an intensive exchange between project management, the staff involved in the participation formats and public relations staff?

Figure 26. Key questions 18

Table 8 shows a summary of the individual Phase 1 steps.

Tabelle 8. Übersicht Phase 1: Strukturen und Kompetenzen aufbauen (Fortsetzung)

Phase 1	Abschnitt	Managementaktivität	Instrument
3.1.3	Handlungsspielräume und Optionen intern aufbereiten	Schritt 1: Technische Projektentwicklung dokumentieren Schritt 2: Kriterienlisten durch Themenfeldanalysen erweitern Schritt 3: Bewertung der Risiken durch mangelnde Akzeptanz und unzureichende Öffentlichkeitsbeteiligung Schritt 4: Optionen intern vergleichen und bewerten	Vergleichsmatrix Erweiterungskriterien analysieren Checkliste der Risiken und monetäre Bewertung Wesentlichkeitsmatrix
3.1.4	Beteiligungsprozesse und Kommunikation planen	Schritt 1: Zielsetzung der Beteiligung operationalisieren Schritt 2: Prozessarchitektur festlegen Schritt 3: Festlegung der Akteure Schritt 4: Öffentlichkeitsarbeit planen	Festlegung nach den Stufen Information, Konsultation und Mitgestaltung Kriterien für Dialogformate; Moderation festlegen; Prozessarchitektur dokumentieren Zusammensetzung der Teilnehmer definieren Pressearbeit; Internet; Hotline

Table 8. Overview of Phase 1: Building structures and competences

Phase 1	Section	Management activity	Tool
3.1	Building structures and competences		
3.1.1	Integrating public participation into project development	Step 1: Defining objectives and budget at the executive level Step 2: Checking the criteria of public relevance Step 3: Identifying key actors of the project team Step 4: Guidelines, organisational and operational planning of the project	meeting of the steering committee table of criteria check list for the competences of the project team
3.1.2	Analysing stakeholder groups and their topics/issues	Step 1: Media analysis Step 2: Stakeholder analysis Step 3: Preliminary talks, qualitative and quantitative interviews Step 4: Issue analysis	qualitative/quantitative media analyses (e.g., TV, print, online media) analysis of actors and/or stakeholder networks (internal and external) talks with relevant actors, citizen interviews, information for relevant stakeholders systematic analysis and visualisation of issue fields according to dimensions/aspects
3.1.3	Internally working out scope of action and options	Step 1: Documentation of technical project development Step 2: Extending criteria lists through issue analyses Step 3: Assessment of risks due to lack of acceptance and insufficient public participation Step 4: Internal comparison and evaluation of options	comparison matrix analysis of extended criteria check list of risks and monetary evaluation materiality matrix

Table 8. Overview of Phase 1: Building structures and competences (continued)

Phase 1	Section	Management activity	Tool
3.1.4	Planning participation processes and communication	Step 1: Operationalisation of the participation objective	specifications based on the stages of information, consultation and participation
		Step 2: Defining the process architecture	criteria for dialogue formats; specifying moderation; documentation of process architecture
		Step 3: Defining the stakeholders/actors	definition of mix/composition of participants
		Step 4: Planning public relations	press relations; Internet; hotline

3.2 Phase 2: Öffentlichkeit strukturiert beteiligen

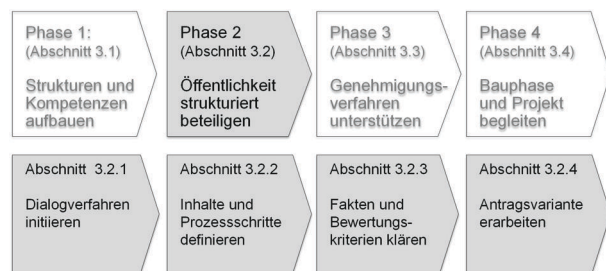


Bild 27. Übersicht Phase 2

In Phase 2 werden die Anspruchsgruppen (organisierte Schlüsselakteure sowie Bürgerinnen und Bürger) in die Projektplanung und die Entwicklung der Antragsvarianten eingebunden (siehe Bild 27). Dies geschieht in einem projektspezifisch festzulegenden Zeitraum deutlich vor den behördlich vorgeschriebenen förmlichen Planungs- und Genehmigungsverfahren und den darin enthaltenen Elementen der Öffentlichkeitsbeteiligung. Die VDI 7000 kombiniert die Stärken informeller und förmlicher Verfahren, indem diese bewusst getrennt voneinander durchgeführt werden (Phase 2 und Phase 3). Das gesetzlich geregelte Verfahren wird dann effektiver und erheblich schneller durchzuführen sein. Gleichzeitig sind die rechtlich gesicherten Handlungsmöglichkeiten (z.B. Informations- und Einwendungsrechte) sichergestellt.

Dieser Abschnitt skizziert im Folgenden wichtige Meilensteine für die Durchführung von früher Öffentlichkeitsbeteiligung der Phase 2. Bild 28 zeigt den Ablauf schematisch. Bei der Auswahl der geeigneten Methoden sind die spezifische Fragestellung, die Größe der Organisation und der Umfang des Projekts zu berücksichtigen. Es gibt also nicht „eine“ richtige Methode, sondern eine Bandbreite, aus der angemessene Verfahren auszuwählen sind.

3.2 Phase 2: Structured involvement of the public

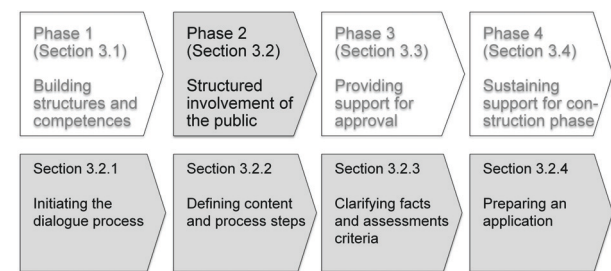


Figure 27. Overview of Phase 2

Phase 2 sees the engagement of the stakeholder groups (organised key actors as well as citizens) as part of the project planning and development of the application and its options (see Figure 27). This is done in a period of time to be specified for the project significantly ahead of the prescribed formal planning and approval processes and the elements of public participation contained therein. VDI 7000 combines the strengths of informal and formal processes by stipulating that they be executed separately of each other (Phase 2 and Phase 3). The statutory process thus becomes more effective and can be completed much faster. At the same time, the legally guaranteed options for action (e.g., right to information and object) are ensured.

This section outlines below the key milestones for the execution of early public participation in Phase 2. Figure 28 shows a schematic outline of the process. In selecting the suitable methods, the specific issues, size of the organisation and the scope of the project must be taken into account. In other words, there is not “one” correct method, but rather a catalogue of options from which appropriate approaches must be chosen.

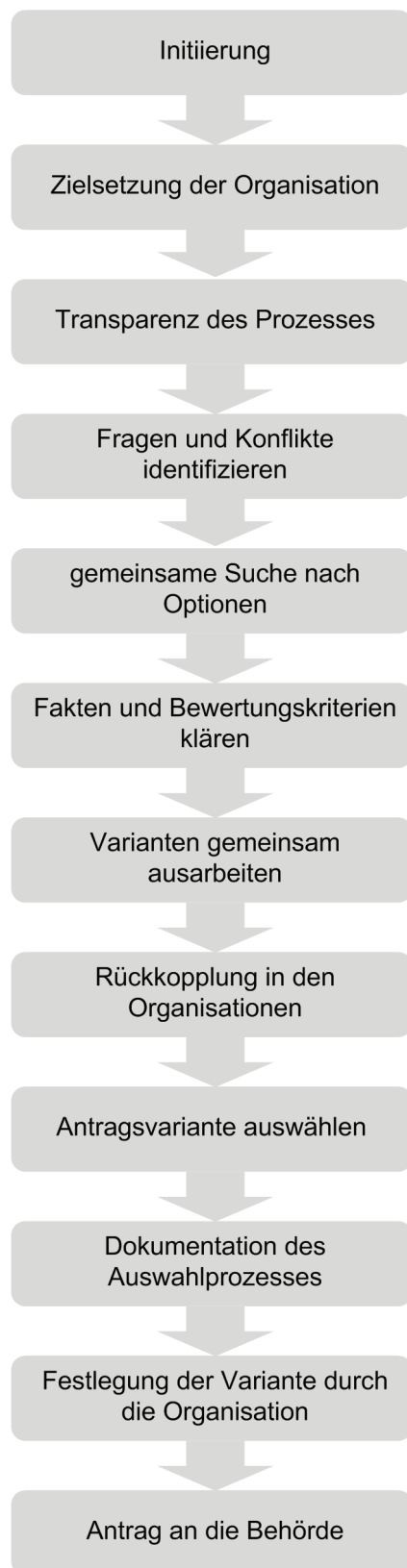


Bild 28. Ablauf von Dialogverfahren nach VDI 7000

3.2.1 Dialogverfahren initiieren

Dieser Abschnitt beschreibt die ersten Schritte zur operativen Durchführung eines Beteiligungsverfahrens.

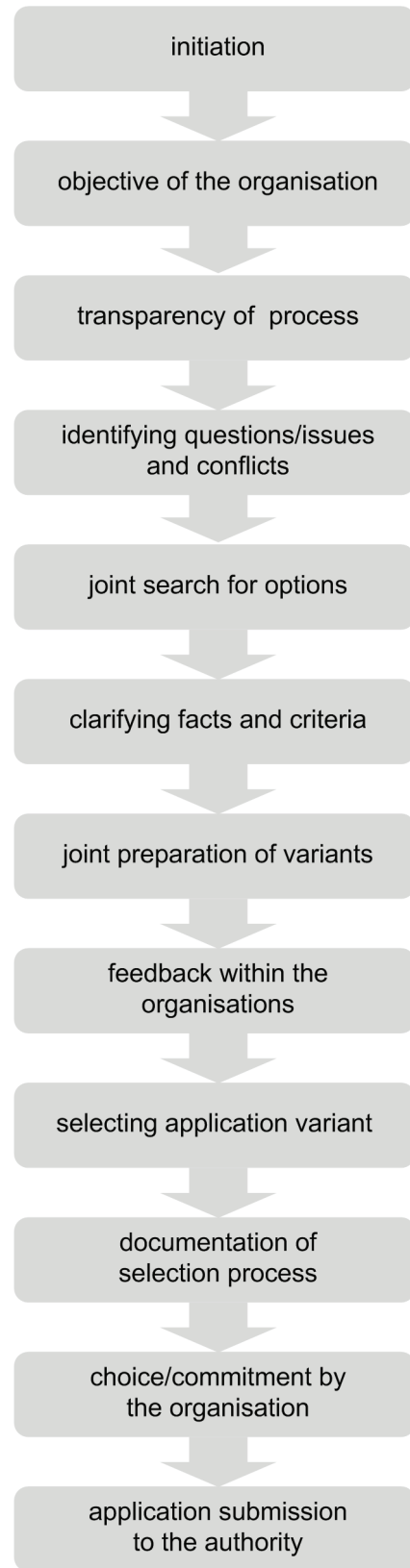


Figure 28. The dialogue process according to VDI 7000

3.2.1 Initiating the dialogue process

This section describes the initial steps for the operational execution of the participation process. The me-

rens. Die Medien-, Akteurs- und Themenfeldanalysen wurden bereits durchgeführt, es wurden geeignete interne Strukturen aufgebaut und Budgets bereitgestellt. Die zentralen Stakeholder, Nachbarschaftsforen und betroffene Bürger sind bereits durch persönliche Gespräche vorinformiert. Die Medien haben berichtet, dass die Organisation ein Projekt plant und hierzu die Öffentlichkeit frühzeitig beteiligen will. Zusätzlich wurde die Projektseite mit ersten Informationen im Internet aufgeschaltet. Die Organisation hat einen Entscheid gefällt, ob eine externe Moderation oder Beratungsleistungen notwendig sind (siehe Abschnitt 3.1.4). Nun folgt die operative Planung mit dem genauen, inhaltlichen Konzept des detaillierten Programms, das Einladungs- und Teilnehmermanagement bis hin zur Planung von Räumlichkeiten.

Schritt 1: Dialogformate festlegen

Dialogformate reichen von bilateralen Gesprächen bis zu großen „Town-Hall-Meetings“ mit 500 Personen und mehr. Je nach Zielsetzung der Organisation ist ein Entscheid zu treffen, in welcher Größe Dialoge konzipiert werden sollen. Die Grundlagen dieses Entscheids wurden in Phase 1 gelegt und ein erstes Konzept sollte vorliegen. Nun sind die vorgeschlagenen Beteiligungskonzepte final abzustimmen. Die folgenden Teilnehmungsformate dienen als grobe Orientierung:

- Für bilaterale Gespräche mit Vertretern von spezifischen Interessen eignen sich Vor-Ort-Besuche bei der jeweiligen Anspruchsgruppe oder auch eine Einladung an diese zum Besuch bei der entsprechenden Organisation.
- Für kleine Dialogformate mit 15 bis 30 Personen aus unterschiedlichen Anspruchsgruppen eignen sich Dialogforen, Runde Tische, Zukunftswerkstätten, Bürgerkonferenzen oder Planungszellen.
- Größere Formate mit ca. 100 bis 500 Personen können z.B. in Form von Bürgerkonferenzen 2.0, Town-Hall-Meetings, Bürger-World-Cafés oder große Zukunftswerkstätten durchgeführt werden.

Basis für die Feinabstimmung der Formate sind die Akteurs- und Themenfeldanalysen aus Phase 1. Für jedes Themenfeld sollte im ausgewählten Format ausreichend Zeit sein und eine angemessene Arbeitsform (z.B. Arbeitsgruppen, Expertendiskussion, Themenstände) gefunden werden. Sie können auch kombiniert werden, indem z.B. zunächst bilaterale Gespräche geführt und diese dann in gemeinsame öffentliche Dialogformate überführt werden. So können die unterschiedlichen Fragen inhaltlich fundierter diskutiert und Lösungen entwickelt werden.

dia, stakeholder and issue analyses have already been completed, suitable internal structures have been put in place, and the budgets have been provided. The central stakeholders, neighbourhood forums, and affected citizens have already been informed through personal talks beforehand. The media have reported that the organisation is planning a project and that it wants to engage the public early on. In addition, the project web site with initial information has gone online. The organisation has made a decision as to whether external moderation or consultation services will be required (see Section 3.1.4). Now comes the operational planning with a precise, substantive concept of the detailed programme, as well as invitation and participation management up to the planning of premises.

Step 1: Defining dialogue formats

Dialogue formats range from bilateral talks to major “town hall meetings” with 500 or more participants. Depending on the objective, the organisation must decide on the size or scope of the dialogue. The foundations of this decision were laid in Phase 1, and an initial concept should be available at this time. Now, a final decision is required on the proposed concepts for public participation. The following participation formats serve as rough orientation:

- For bilateral talks with representatives of specific interests on-site visits with the respective stakeholder group or inviting them to visit the organisation are suitable measures.
- For small dialogue formats with 15 to 30 persons from various stakeholder groups dialogue forms, roundtable discussions, future workshops, civic conferences, or planning cells are appropriate methods.
- Larger-scale formats with approx. 100 to 500 persons could be carried out, for example, by way of citizens’ conferences 2.0, town hall meetings, World Cafés, or major future workshops.

The formats will be fine tuned on the basis of the stakeholder and issue analyses in Phase 1. Sufficient time should be set aside in the chosen format for each issue and an appropriate working mode must be selected (e.g., working groups, experts’ panels, thematic stands). Some formats may also be combined: for example, one could start with bilateral talks and then move on to joint, public dialogue formats. This allows for a more substantive and more thorough discussion of the different issues and the development of feasible solutions.

Die Organisation sollte aufgrund der Medien-, Akteurs- und Themenfeldanalyse entscheiden, welche Zahl von direkten Teilnehmenden in welcher Phase der Öffentlichkeitsbeteiligung gewünscht wird. Viele erfolgreiche Projekte, die eine breite Beteiligung (100 bis 500 Personen) anstreben, setzen auf gestaffelte Verfahren, die kleine und große Gruppen abwechseln. Sie bieten große Formate am Anfang und am Ende des Beteiligungsprozesses an, arbeiten aber vertieft an einzelnen Sachfragen in Arbeitsgruppen, die dann im Format eher an Runde Tische, kleine Zukunftswerkstätten oder Expertenanhörungen erinnern.

Bild 29 zeigt Leitfragen zu diesem Schritt.

- Sind die zentralen Themen und Anliegen gut im Konzept abgebildet?
- Werden im Konzept der Wechsel von Kleingruppen und Großgruppen berücksichtigt?
- Werden ausreichende interaktive Teile angeboten, bei denen die Teilnehmenden direkt und aktiv Beiträge zur Veranstaltung leisten?
- Werden entsprechende Angebote zur Vertiefung von Fragen mit Expertinnen und Experten gegeben?

Bild 29. Leitfragen 19

Schritt 2: Aktivierungsmöglichkeiten prüfen

Jede Form der frühen Öffentlichkeitsbeteiligung kämpft mit dem Phänomen, dass in einer frühen Phase der Projektentwicklung das Interesse und die Bereitschaft zum Engagement in der Regel noch gering sind. Gleichzeitig sind die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten am höchsten. Diese nehmen im Projektverlauf ab, während gleichzeitig das öffentliche Interesse steigt oder überhaupt erst entsteht. Dieses Phänomen wird als „Partizipationsparadox“ bezeichnet und ist in Bild 30 dargestellt.

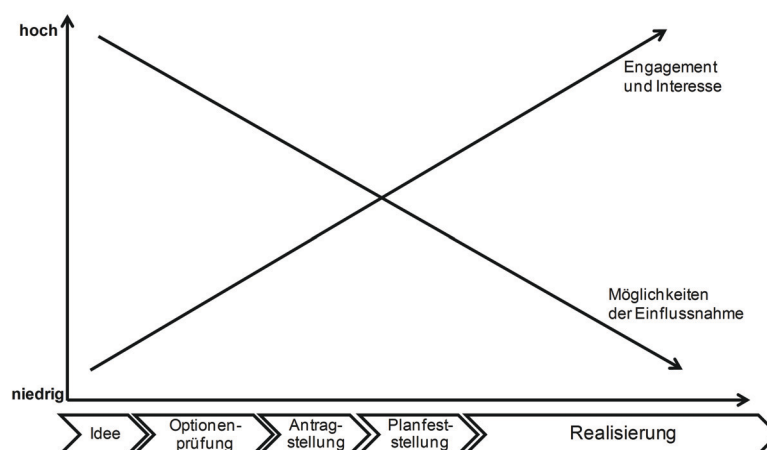


Bild 30. Partizipationsparadox

Based on the media, stakeholder and issue analyses, the organisation should decide what number of direct participants should be involved in which phase of public participation. Many successful projects aiming at a broad participation (100 to 500 persons) employ a staggered approach that is, alternating between small and large groups. They offer large-scale formats at the start and at the end of the participation process, while technical issues are thoroughly addressed in working groups – whose format is reminiscent of roundtables, small future workshops or expert hearings.

Figure 29 shows the key questions for this step.

- Have the major issues and concerns been adequately addressed in the participation concept?
- Does the concept take into account the dynamics when moving from small to large groups?
- Is there sufficient room for interactions, so that participants can make direct and active contributions during events?
- Is there an appropriate programme that allows for more in-depth discussion of issues with experts?

Figure 29. Key questions 19

Step 2: Checking activation options

Every form of early public participation is faced with the challenging phenomenon that people's interest and willingness to engage is usually still low in the early phase of project development. At the same time, though, at no other time are there this many options of shaping and designing the outcome of the planning process. Flexibility and range of choices become diminished over the course of the project, while public interest is rising, or is even formed in the first place. This phenomenon known as the "participation paradox" is shown in Figure 30.

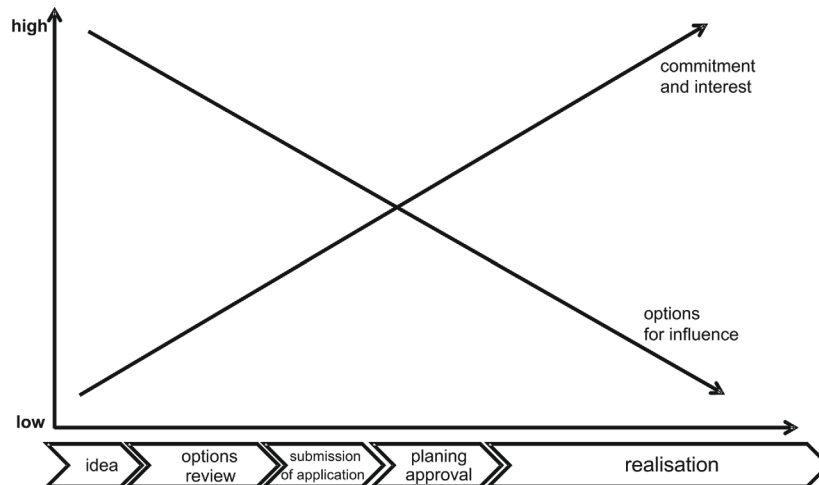


Figure 30. Participation paradox

Eine möglichst frühe Aktivierung von Anspruchsgruppen (Schlüsselakteure und nicht organisierte Bürgerinnen und Bürger) ist Kernaufgabe der Öffentlichkeitsbeteiligung und sollte bei der Planung von Informations-, Konsultations- und Mitgestaltungsprozessen berücksichtigt werden. Genauso ist nachfolgend das Einladungsmanagement auf diese Anforderung hin abzustimmen.

Das Projektteam sollte ein Konzept und Maßnahmenpaket entwickeln, wie die Anspruchsgruppen frühzeitig aktiviert werden können und wie eine ausgewogene Beteiligung erreicht werden kann. In dieser Phase sollte hierzu eine Planungssitzung mit Beteiligung der Kommunikationsbeauftragten und gegebenenfalls der externen Berater stattfinden. Hierbei ist auch zu überlegen, welche persönlichen Netzwerke für die direkte Ansprache von Akteuren genutzt werden können. Viele erfolgreiche Projekte haben mit persönlichen Einladungsverteilern gearbeitet und die Möglichkeit einer persönlichen Ansprache genutzt.

Die Ergebnisse sollten in Tabellenform aufbereitet werden und für das Einladungs- und Teilnehmermanagement zur Verfügung stehen.

Bild 31 zeigt Leitfragen zu diesem Schritt.

- Welche persönlichen Netzwerke bestehen, die genutzt werden können?
- Wie können die verschiedenen Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden?
- Wer koordiniert die persönlichen Kontakte über den gesamten Projektverlauf?

Bild 31. Leitfragen 20

Activating stakeholder groups (key actors and non-organised citizens) as early as possible is the core task of public participation and should be taken into account when planning information, consultation and active participation processes. Further into the process, invitation management must be coordinated in the same manner.

The project team should develop a concept and package of measures on how to activate stakeholder groups early and on how to achieve balanced participation. In this phase, a planning meeting should be held with communication officers and, if necessary, external consultants. Thought should also be given to what personal networks could be utilised to address actors directly. Many successful projects have worked with personal invitation distributors and used the opportunity to address people personally.

The results should be compiled in a table format and be available for invitation and participation management.

Figure 31 shows the key questions for this step.

- What personal networks can be mobilised to facilitate the participation process?
- How can the different activities be coordinated with each other?
- Who coordinates the personal contacts throughout the entire course of the project?

Figure 31. Key questions 20