

# Resiliente Gemeinden

In der Modellregion Bodensee: robust und agil durch Partizipation





# Vorwort

Liebe Leser\*innen,

wir alle wissen, dass unsere Demokratien nicht ohne aktive Beteiligung und die reflektierten und kritischen Diskussionen ihrer Einwohner\*innen funktionieren und stabil bleiben können.

Diese Verantwortung für unser politisches Gemeinwesen gilt für alle Ebenen politischen Handelns. Elementar ist dabei einerseits die Frage der Teilhabe von Einwohner\*innen an politischem Handeln. Andererseits ist es zentral und wichtiger denn je, sich die Arbeitsmechanismen unterschiedlicher politischer Kulturen anzusehen und voneinander zu lernen.

Das Projekt «Resiliente Gemeinden» hat genau diese beiden Aspekte verknüpft. Das Projektteam aus Hochschulen der Schweiz, Deutschland und Österreich hat grenzübergreifend Formen und Formate der Beteiligung von Einwohner\*innen in Gemeinden aus diesen drei Ländern untersucht.

Eine solche Vorgehensweise ist insbesondere in der Vierländerregion Bodensee mit unterschiedlichen politischen Kulturen und Entscheidungsmechanismen ein hoher Gewinn, steht hier doch das Voneinander-Lernen im Zentrum der Zusammenarbeit der Länder und Kantone. Auch der Arbeit der Internationalen Bodensee-Hochschule, dem Verbund von 27 Hochschulen aus den vier Ländern in der Bodenseeregion, liegt diese Haltung zugrunde: Voneinander zu lernen bedeutet bessere Lösungen für eigene Probleme zu finden, andere Wege zur Problemlösung aufzuzeigen sowie die Möglichkeit Verbesserungen für die Gemeinschaft umzusetzen.

Wir wünschen Ihnen in diesem Sinne viel Freude bei der Lektüre,  
Alexandra Hassler und Markus Rhomberg

Alexandra Hassler ist stv. Leiterin der Geschäftsstelle der Internationalen Bodensee-Hochschule und verantwortlich für die Bereiche Projekte und Impact. Markus Rhomberg leitet die Geschäftsstelle der IBH.

# Einleitung

Das Ziel der vorliegenden Handreichung ist es, Gemeinden einen praxisorientierten, erfahrungsgestützten Leitfaden mit Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben, der ihnen bei der Umsetzung von Beteiligungsprojekten Unterstützung bietet.

Grundlage hierfür sind die Ergebnisse des durch die IBH geförderten Forschungsprojekts «Resiliente Gemeinden in der Modellregion Bodensee: Robust und agil durch Partizipation», das von der Fachhochschule Vorarlberg, der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und der Ostschweizer Fachhochschule (ehemals FHS St. Gallen) durchgeführt wurde. Aufgezeigt werden Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bereits durchgeführter Partizipationsprojekte auf Gemeindeebene.

Gemeinden, die eine lebendige Partizipationskultur aufweisen sind für nicht planbare Herausforderungen der Zukunft besser gerüstet und in diesem Sinne resilienter.<sup>1</sup> Beispiele für derartige nicht planbare Herausforderungen waren in der jüngeren Vergangenheit zahlreich zu beobachten und werden auch in Zukunft zur Lebenswelt von Gemeinden und ihrer Bevölkerung gehören.

Im ersten Teil erläutern wir, was wir unter Partizipation verstehen und beleuchten dabei den relevanten Unterschied zwischen formeller und informeller Partizipation. Im zweiten Abschnitt zeigen wir auf, was Gemeinden und Beteiligte konkret tun können, um Partizipationsprojekte zum Erfolg zu führen. Der dritte Teil zeigt ein idealtypisches Phasenmodell kommunaler Partizipationsprozesse, das anhand zweier fiktiver Gemeindeentwicklungsprojekte verständlich veranschaulicht wird. Am Schluss der Handreichung finden Sie eine Liste regionaler Ansprechpartner\*innen für kommunale Partizipationsprozesse in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

<sup>1</sup> Detaillierter nachgelesen werden kann dieser Zusammenhang in unserem öffentlich zugänglichen Ergebnisbericht. Link: <https://zenodo.org/record/3563721>

# Inhaltsübersicht

<b>Die IBH</b> .....	<b>04</b>
<b>Was ist Partizipation?</b> .....	<b>06</b>
<b>Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>11</b>
Prüfen der Ausgangssituation .....	11
Interessen wahrnehmen und berücksichtigen .....	12
Wechselseitige Unterstützung und Mitwirkung .....	14
<b>Phasenmodelle</b> .....	<b>18</b>
<b>Ansprechpersonen Region</b> .....	<b>22</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>24</b>

# Internationale Bodensee-Hochsch



# ule IBH

## 27 Hochschulen – 4 Länder – 1 Verbund

Die Internationale Bodensee-Hochschule IBH ist der grösste hochschulartenübergreifende Verbund Europas. Sie ermöglicht die Zusammenarbeit von 27 Hochschulen aus Deutschland, Liechtenstein, Österreich und der Schweiz in Forschung, Lehre und Transfer.

Die IBH unterstützt grenzüberschreitende Forschungsprojekte zu gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen im Bodenseeraum. Sie koordiniert den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis, fördert den wissenschaftlichen Nachwuchs, ermöglicht Innovationen in der Lehre und unterstützt gemeinsame Angebote der Hochschulservices.

Mit ihren Projekten leisten die IBH und ihre Mitgliedshochschulen einen international sichtbaren Beitrag für das regionale Innovationssystem Bodensee.

# Was ist Partizipation?

*«Unter Partizipation verstehen wir die Mitsprache, Mitentscheidung und Mitgestaltung der Bevölkerung an grundsätzlich allen Fragen der Gestaltung des öffentlichen Lebens. Damit wird das Recht der Bevölkerung, auch der nicht-stimmberechtigten impliziert, an der Entwicklung der Gesellschaft teilhaben zu können»<sup>2</sup>.*

## Formelle & informelle Partizipation

Formelle Partizipation ist rechtlich geregelt und muss innerhalb bestimmter Verfahren und Fristen durchgeführt werden. Dabei sind die Art und der Umfang der Beteiligung festgelegt, so beispielsweise in Wahlen, Abstimmungen oder Einspruchsverfahren. Nachteilig wirkt sich aus, dass sich nur die Stimmberechtigten beteiligen können. Kinder und Jugendliche oder ausländische Personen können in formellen Prozessen nicht mitwirken, obwohl ihre Interessen und Ideen in Projekten, die beispielsweise das Zusammenleben der Gesellschaft betreffen von grosser Wichtigkeit sind.

Informelle Partizipation hingegen ist nicht rechtlich formal geregelt: Konkret heisst das, dass der Teilnehmerkreis sowie die Art und der Umfang solcher Prozesse je nach Fall stark variieren können. Verfahrensregeln und Fristen werden im jeweiligen Prozess individuell ausgehandelt. Informelle Beteiligungsverfahren können so auch Bevölkerungsschichten erschliessen, die z. B. mangels Bürgerrechte keinen Zugang zu formeller Partizipation besitzen.

Formelle und informelle Partizipation können und sollen zusammengedacht werden. In den vor- / zwischen- oder nachgelagerten Phasen von Entscheidungsprozessen, die eine formale Entscheidung bedürfen, können im Optimalfall in informellen Prozessen Nicht-Stimmberechtigte mit ihren Ideen und Einwänden einbezogen werden. Hier besteht vor allem auf Gemeindeebene eine grosse Chance für den breiten Einbezug der Bevölkerung, weil politische Abläufe häufig weniger formalisiert sind und doch in vielen Themen Handlungsspielräume bestehen. Wichtig auf dem Weg zu einer resilienten Gemeinde ist, dass Partizipation nicht lediglich als von der Politik gewährte Anhörung oder Mitwirkung verstanden wird, sondern dass die lokale Partizipation breiter gedacht und gelebt wird (vgl. nächstes Kapitel).

<sup>2</sup> Fels, Dani, Oezdirek, Meryem & Ducret, Lisa, 2019: Projekt Partizipation Stadt St.Gallen. Grundlagenbericht. St.Gallen: FHS St.Gallen.



Der informelle Einbezug aller Einwohnerinnen und Einwohner kann dabei in verschiedensten Formen bewerkstelligt werden: runde Tische, Fokusgruppengespräche, Grossgruppenveranstaltungen (wie Zukunftskonferenzen) oder gemeinsame Ortsbegehungen sind möglich.

Abbildung 1:  
Verzahnung formeller und informeller Partizipation  
(Quelle: Eigene Darstellung)



### Paradigmenwechsel angesagt: von den Partizipationsstufen zur Ko-Kreation

Grundlage von Partizipation ist der transparente Informationsfluss der Verantwortlichen des politischen Systems gegenüber den Einwohnerinnen und Einwohnern. Darauf bauen sukzessive die weiteren Stufen der Partizipation auf – Anhörung, Mitwirkung, Mitentscheidung und Selbstorganisation. Mit jeder Stufe werden die Interaktionen zwischen den Beteiligten enger, bis am Schluss verschiedene Interessengruppen selbst organisiert Projekte umsetzen. Traditionell verstanden verfügen die politischen Behörden über die Hoheit, bis zu welcher Stufe der Partizipation sie ihre Bevölkerung informell einbeziehen wollen.

Hier ist auf dem Weg zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung und Gemeinderesilienz ein Paradigmenwechsel angezeigt. In einer Erweiterung der traditionellen Lehrmeinung soll die Partizipation die Grundlage für die gemeinsame ko-kreative Zusammenarbeit zwischen den drei relevanten Sphären der (Kommunal-)Politik darstellen – also zwischen den Politikerinnen und Politikern, der engagierten Zivilgesellschaft und der lokalen Wirtschaft – wobei die Übergänge zwischen den Sphären fließend sein können, z. B. wenn der Gewerbevereinspräsident gleichzeitig im Gemeindevorstand sitzt oder die Präsidentin des Fussballvereins gleichzeitig Inhaberin eines lokalen Wirtschaftsbetriebs ist. Auf Basis eines transparenten Informationsflusses zwischen allen Beteiligten soll der Weiterentwicklungsdialog gemeinsam auf Augenhöhe entstehen.

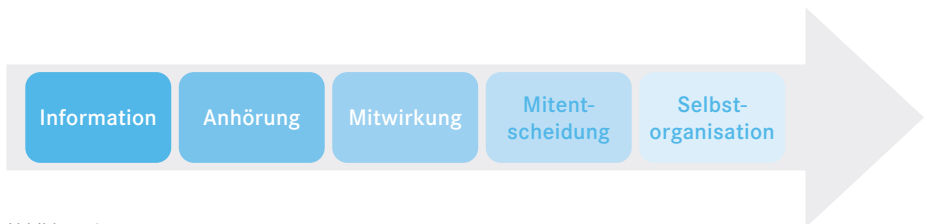


Abbildung 2:  
Die fünf Partizipationsstufen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lüttringhaus<sup>3</sup>)

<sup>3</sup> Lüttringhaus, Maria (2000). Stadtentwicklung und Partizipation: Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äusseren Neustadt. Bonn: Stiftung Mitarbeit.



Abbildung 3:  
Drei Sphären kommunaler Entwicklung im Spannungsfeld komplexer werdender Herausforderungen  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Gemeinden sind in dieser Logik nicht mehr nur Organisatorinnen und «Gewährerinnen» von partizipativen Prozessen, sondern entwickeln sich zu Drehscheiben des Dialogs weiter, die den lokalen Interessenaustauschs ermöglichen.

Nachhaltige, also enkeltaugliche Gemeindeentwicklung auf Basis der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft) funktioniert, wenn die drei Sphären Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft aufkommende Herausforderungen der kommunalen Entwicklung als gemeinsame Aufgaben in unterschiedlichen Rollen begreifen. Herausfordernd können einerseits externe Ereignisse sein

– wie generelle soziale, ökologische und ökonomische Trends, z. B. der Klimawandel, oder die Gemeinde betreffende übergeordnete Entscheidungen von Bundesländern oder Kantonen. Andererseits können gemeindeinterne Bedürfnisäusserungen nach Wandel zutage treten (vgl. Abbildung 3).

Auftretende Herausforderungen sollen im gemeinsamen Dialog reflektiert werden, es sollen gemeinsam Ideen zu deren Lösung entwickelt, Verantwortlichkeiten geklärt und konkrete Aufgaben für Massnahmen bestimmten Gruppen übertragen werden. Die Umsetzung muss – auch in der allgemeinen Wahrnehmung – nicht

mehr alleine bei den Gemeinden liegen, sondern kann und soll auch zivilgesellschaftlichen und ökonomischen Akteurinnen und Akteuren obliegen.

Der Vorteil einer solchen Ausrichtung zeigt sich darin, dass die Einwohnerinnen und Einwohner ihre Gemeinde nicht mehr nur als einseitige Dienstleistungserbringerin im erwähnten Dreieck sehen. Mittelfristig ändert sich so das Verständnis zugunsten einer gemeinsamen Verantwortung für das Gemeinwohl. Das kann auch in einer Wiederbelebung des Gemeindelebens resultieren, dessen langsamer Verfall vor allem in Umlandgemeinden zunehmend als Problem gesehen wird. Beschrieben wird diese Herausforderung unter dem Stichwort «Schlafgemeinde», also Gemeinden, in denen viele Menschen nur noch zum Schlafen wohnen, tagsüber wegpendeln und sich nicht mehr am sozialen Leben beteiligen. Weiter nimmt das Risiko ab, dass sich in Gemeinden Gegenöffentlichkeiten zu den politischen Verantwortlichen bilden, die durch die Übernahme der Informations- und Kommunikationshoheit politische und in der Folge soziale Gräben quer durch eine Gemeinde schlagen können.

Gewisse Herausforderungen sind per se Aufgabe der politischen Gemeinden, da sie formal legitimiert sind oder formaler Entscheidungen bedürfen – in diesem Fall sollten informelle partizipative Prozesse wie oben erwähnt sinnvoll mit formalen verknüpft werden. Wenn ein Netzwerk an verschiedensten Personen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik existiert, kann die Bearbeitung dieser Aufgaben gemeinsam mit den anderen Sphären der kommunalen Entwicklung kreativer und zielgerichteter angegangen werden.

Langfristig werden mit dieser ko-kreativen Haltung die momentan verborgenen Ressourcen aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft sicht- und gemeinschaftlich oder eigenverantwortlich nutzbar. Gemeinden werden robuster und zukunftsfähiger – also resilienter –, wenn sie selbstorganisiert entstehende Projekte nicht als Gefahr für die eigene Position sehen, sondern als Chance für die gemeinsame Weiterentwicklung. Sie werden resilienter gegenüber externen Einflüssen einerseits, aber andererseits auch gegenüber Herausforderungen durch endogen aufkommende Bedürfnisse nach Wandel.

# Handlungsempfehlungen für Partizipationsprojekte

## Sinn und Zweck – Prüfen der Ausgangssituation

Jedes neue Partizipationsprojekt hat einen externen oder gemeindeinternen Auslöser (vgl. weiter vorne), ein Ziel, ein gemeinsames Interesse und einen zu adressierenden Handlungsbedarf. Zusätzlich benötigt jedes Partizipationsprojekt, um diesem Sinn gerecht werden zu können, Rahmenbedingungen, unter denen es sich entwickeln und gedeihen kann.

## Wann macht ein Partizipationsprojekt in meiner Gemeinde Sinn?

Partizipationsinitiativen fokussieren sich auf konkrete Herausforderungen und Entwicklungsbedarfe in den Gemeinden.

Ein Partizipationsprojekt ...

- ... macht für Gemeinden Sinn, wenn konkrete Themen geklärt, Entscheidungen getroffen werden müssen, die grosse Teile der Bevölkerung betreffen oder besonders sensibel sind, wenn erkennbaren sozialen, ökologischen oder ökonomischen Fehlentwicklungen in der Gemeinde Einhalt geboten oder Unzufriedenheiten in der Bevölkerung bereinigt werden müssen.

- ... macht für die Einwohnerinnen und Einwohner sowie die Akteurinnen und Akteure der lokalen Wirtschaft Sinn, wenn sie sich von Herausforderungen oder Fragestellungen in der Gemeinde direkt oder indirekt betroffen sehen und sich engagiert mit ihren Perspektiven und Ressourcen in die Lösung dieser Herausforderungen einbringen möchten.

Partizipationsinitiativen können nicht für sich allein funktionieren, sie sind in komplexe soziale, kommunikative, politische, administrative, rechtliche und ökonomische Systeme eingewoben – und bedürfen zumindest teilweise formaler politischer Entscheidungen. Ihr Erfolg ist vom Zusammenspiel dieser Kräfte und der optimalen Verzahnung von formeller und informeller Projektlogik abhängig.

Ein Partizipationsprojekt erfordert ...

- ... eine offene und wertschätzende Haltung der Gemeinde ihrer Bevölkerung gegenüber.
- ... eine ermöglichende Haltung der Gemeinde, die Partizipation nicht als top-down-verordnete Ergänzung formeller Entscheidungen sieht, sondern als grundsätzlich integrativere Dialogkultur in einer Gemeinde.

- ... engagierte Menschen, die sich gemeinsam mit anderen für die Zukunft und Gestaltung ihrer Gemeinde einsetzen möchten.
- ... den gemeinsamen Willen vonseiten der Gemeinde im Zusammenspiel mit einer engagierten Bevölkerung, die fokussierten Herausforderungen und Entwicklungsbedarfe gemeinsam anzugehen und mit wechselseitigem Wohlwollen und wechselseitiger Unterstützung zu einer Lösung beizutragen.

## Wenn viele vieles wollen – Interessen wahrnehmen und berücksichtigen

Idealerweise sind sich die politische Gemeindeleitung (je nach Land gibt es unterschiedliche Bezeichnungen wie Gemeinderat, Gemeindevorstand oder Bürgermeisteramt etc.), die Gemeindeverwaltung und die Bevölkerung einig, wie bestimmte Herausforderungen in der Gemeinde zu lösen seien und wer dafür verantwortlich sein soll. In der Realität ist das selten der Fall. Um eine gemeinsame Lösung zu finden, müssen Interessen ausgeglichen werden, um Interessen auszugleichen, müssen diese bekannt sein.

In der Praxis werden die Interessen immer individuell sein, es wird Schnittmengen und Unterschiede geben zwischen den Interessen der Gemeinde, jenen der (Zivil-)Bevölkerung, der lokalen Wirtschaft und jenen der einzelnen Einwohnerinnen und Einwohner. Die folgenden Handlungsempfehlungen bieten ein Gerüst für den möglichst optimalen und integrierten Einbezug aller relevanten Stakeholder (Schritt 2, vgl. Kapitel Phasenmodell), der zielgerichteten und dialogorientierten Artikulation der diversen Interessen (Austausch gemäss Phasenmodell) sowie für die darauf folgende gemeinsame Priorisierung und Fokussierung auf konkrete Massnahmen und Projekte (Schritte 3 und 4).

### Was möchte die Gemeinde für die Gemeinschaft?

- Eine Dialogkultur zwischen der Gemeinde und der Bevölkerung aufbauen /verbessern auf der Basis von Transparenz, Offenheit und gegenseitigem Vertrauen
- Eine gelebte Demokratie fördern
- Eine konkrete Herausforderung im Sinne der Gemeinde und ihrer Bevölkerung lösen

- Akzeptanz für Veränderungsprozesse und politische Entscheidungsfindungen schaffen
- Wissen der Bevölkerung über Gemeindepolitik, Rahmenbedingungen und Strukturen steigern
- Identifikation der Bevölkerung mit der Gemeinde steigern
- Dialog der Bevölkerung untereinander anregen, Polarisierungen überwinden und Gemeinschaft stärken
- Integration und soziale Resilienz in der Gemeinde fördern
- Kultur und Strukturen schaffen, in denen Konflikte besser und effizienter ausgehandelt werden können
- Ressourcen und Kompetenzen der eigenen Bevölkerung erkennen und nutzen
- Volkswirtschaftliche und gemeinwohlökonomische Vorteile des bürgerschaftlichen Engagements nutzen (Achtung Falle: Nie darf bürgerschaftliches Engagement aber einfach als kostenlose Alternative zu Leistungen gesehen werden, die im zentralen Verantwortungsbereich der öffentlichen Hand liegen, mit dem verdeckten Ziel eigene Infrastruktur- oder Personalkosten einzusparen)

### Was möchte die Bevölkerung für die Gemeinde?

- In ihren Bedürfnissen und Wünschen gehört und ernst genommen werden
- In die ihren Lebensraum betreffende Entscheidungen einbezogen werden
- Eine konkrete Herausforderung im Sinne der Bevölkerung lösen
- Die Attraktivität des gemeinsamen, kommunalen Lebensraums und die Bedingungen für das lokale Wirtschaften steigern
- Gemeinschaft leben, Lebensraum gemeinsam gestalten
- Gemeinde als Lern- und Entwicklungsraum für die Bevölkerung verstehen
- Individuelle Kompetenzen und Ressourcen der Gemeindemitglieder anerkennen und nutzen
- Möglichkeiten zur Selbstbestimmung, Selbstwirksamkeit und Selbstorganisation erfahren

### Was möchten die mitwirkenden Einwohnerinnen und Einwohner persönlich?

- Eine konkrete Herausforderung so lösen, dass die eigene Betroffenheit nicht negativ erfahren wird

- Verantwortung für den eigenen Lebensraum und die Gemeinschaft übernehmen
- Für sich und die Gemeinschaft sinnvolle Tätigkeiten ausführen
- Sich als wertvolles und handelndes Mitglied der Gemeinschaft erleben
- Ihre individuellen Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen einbringen und im Sinne der Gemeinschaft einsetzen
- Wertschätzung und Anerkennung erfahren
- Neue Freundschaften knüpfen und das eigene Netzwerk erweitern

In Summe all dieser Aspekte: Den eigenen Lebensraum verbessern und somit die persönliche Lebenszufriedenheit und individuelle Resilienz erhöhen, was in der Summe auch die Resilienz der ganzen Gemeinde steigert.

## Wer macht was – wechselseitige Unterstützung und Mitwirkung

Wie eingangs bereits festgestellt: Partizipationsinitiativen können nicht für sich allein funktionieren, sie sind in komplexe soziale, kommunikative, politische, administrative, rechtliche und ökonomische Systeme eingewoben. Ihr Erfolg ist vom

Zusammenspiel dieser Kräfte abhängig. Wie also kann dieses Zusammenspiel funktionieren? Was können die Beteiligten tun, um ein Partizipationsprojekt erfolgreich zu machen?

## Was können Gemeinde und Mitwirkende gemeinsam tun?

### Partizipationsverständnis und Vorgehen

- Die jeweils eigene Haltung und den Zugang zu Art, Verortung, Methodik und Tiefe der Partizipation reflektieren und kommunizieren, um falsche Erwartungen zu vermeiden
- Möglichst integrative Festlegung des Kreises der Mitwirkenden
- Projektmeilensteine, Rahmenbedingungen, Verlauf, Entscheidungen und Herausforderungen klar und transparent kommunizieren
- Kontaktpersonen benennen, die explizit als Schnittstelle zwischen Projekt und Gemeinde definiert sind



### Zuschnitt und Abgrenzung des konkreten Projekts

- Konkretes Projekt und klar abgegrenzte Zielstellung definieren
- Projekt sinnvoll und nachhaltig zuschneiden: An bereits Vorhandenem anknüpfen, spätere Weiterentwicklung und Verstetigung nach Projektabschluss mitdenken

### Anerkennung und Wertschätzung

- Öffentlichkeitsarbeit betreiben, um Menschen zur Mitwirkung zu gewinnen
- Alle Beteiligten und ihre Bedürfnisse ernst nehmen
- Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung über den Prozess hinweg erhalten
- Eine wertschätzende, offene Gesprächskultur etablieren
- Verantwortung übergeben und Vertrauen schenken

### Verstetigung / Einbindung in Regelstrukturen

- Bei Entwicklungsprojekten frühzeitig mögliche Partnerinnen und Partner zur Übergabe und Verstetigung der Projektleistungen einbinden, um den nachhaltigen Bestand zu sichern

### Was kann die politische Gemeinde tun?

#### Anerkennung und Wertschätzung

- Anerkennung der Mitwirkung und des Ehrenamts als Ressource und dessen entsprechende Wertschätzung, auch in der Öffentlichkeit. Der Wunsch nach Partizipation und die Anerkennung und Wertschätzung dafür müssen ernst gemeint und authentisch sein

#### Dialogräume schaffen und Bedürfnisse ernst nehmen

- Raum für Dialog und Austausch schaffen
- Bedürfnisse und Wünsche der Bevölkerung ernst nehmen
- Bewusstsein für Mitgestaltungsmöglichkeiten fördern

## Ressourcenorientiertes Unterstützen der lokalen Demokratie

- Aktiv dazu einladen mitzugestalten, Demokratie zu leben und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen
- Netzwerkbildung unterstützen, Kontakte herstellen
- Individuelle Kompetenzen, Lernpotenziale und Ressourcen der Gemeindemitglieder entdecken und deren Einbringung ermöglichen

## Rahmenbedingungen schaffen und Verantwortlichkeiten klären

- Strukturelle Weiterentwicklungspotentiale der Gemeinde (an-)erkennen
- Abklärung und Information zu möglicher Unterstützung bei Ressourcen und Rahmenbedingungen
- Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche für die Schnittstelle zwischen Gemeinde und Projekten definieren, Verbindlichkeit schaffen
- Hilfestellungen gegenüber selbstorganisierten Projekten und deren Umsetzungsmassnahmen signalisieren und unkompliziert bereitstellen

## Was können die Mitwirkenden im Partizipationsprojekt tun?

### Verantwortung und Ressourcen

- Ressourcen und Rahmenbedingungen wie Budget, Potenzial und Bereitschaft Mitwirkender, vorhandene Kompetenzen, Infrastruktur, Material und Räumlichkeiten abklären, berücksichtigen und kommunizieren
- Ausmass und Rahmen möglicher Engagements von Mitwirkenden und Interessierten definieren
- Zuständigkeiten und Verantwortung für Aufgabenbereiche definieren, Verbindlichkeit schaffen
- Projektleitung mit starker Persönlichkeit und ausgeprägten Sozial- und Kommunikationskompetenzen wählen

### Information und Kommunikation

- Zuständigkeit und Rahmen für projektinterne und öffentliche Information und Kommunikation definieren
- Medien und Kommunikationstools, digital wie analog, entsprechend den Bedürfnissen des Projekts, der Beteiligten und der Zielgruppen wählen. Entsprechende Kompetenzen im Team gewährleisten

- Die eigene Motivation und erzielte Erfolge sichtbar machen und öffentlich kommunizieren

### Prozessmanagement

- Professionelles, ggf. extern begleitetes Prozessmanagement mit Zeit- und Ressourcenplanung, Meilensteinen und Monitoring sicherstellen
- Regelmässige, gut vorbereitete Meetings in konstruktivem Setting mit strukturiertem und abgestimmtem Team durchführen
- Zur längerfristigen Bindung der Engagierten regelmässige Meetings und Updates durchführen, Entwicklungsstände und weitere Handlungsoptionen sowie potenzielle Aufgaben kommunizieren
- Auf potenzielle Überforderungen Einzelner achten, regelmässige gemeinsame Reflexion und Feedback
- Im Projektteam Erfolge feiern, eine Verabschiedungskultur bei Abgängen und feste Rituale etablieren, eine Teamkultur gestalten
- Absehbare Personalwechsel, Verantwortungsübergaben und Generationswechsel frühzeitig planen und ausreichende Übergabezeiten vorhalten

# Ein Phasenmodell für kommunale



Abbildung 4: Schematisches Phasenmodell

# Partizipationsprozesse

## Interessensartikulation

- Individuelle Ziele und Bereitschaften klären
- Individuelle Interessen einbringen
- Wünsche und Bedürfnisse artikulieren
- Mögliche Potentiale, aber auch Interessenskonflikte aufdecken

AUSTAUSCH

## Aushandlung und Kreativität

- Inhaltliche Differenzen klären
- Gemeinsam in den Dialog treten
- Gemeinsam kreativ sein und neue Ideen prägen

KREATIVITÄT

## Schluss-/Übergangsphase

- Überführung in formelle Strukturen / Verwaltungsabläufe
- Überführung in Selbstorganisation
- Beendigung des Projektes
- Erfolge feiern
- Klärung: Was kommt als nächstes?

ÜBERGANG

Das vorliegende Phasenmodell kann auf alle partizipativen Prozesse angewandt werden: Einerseits auf solche, die in formale Entscheidungsprozesse eingebunden sein müssen oder andererseits auf jene, die selbstorganisiert aus Interessensartikulationen der Bevölkerung entstehen. Im Folgenden skizzieren wir zwei beispielhafte, fiktive Projekte aus Modellierungen, die auf einer inhaltlichen Kombination verschiedener beobachteter Projekte basieren (s. S. 20 / 21).

& WERTSCHÄTZUNG

# Phasenmodell in zwei fiktiven Beis

## Auf zur biodiverseren Gemeinde Modellungen!

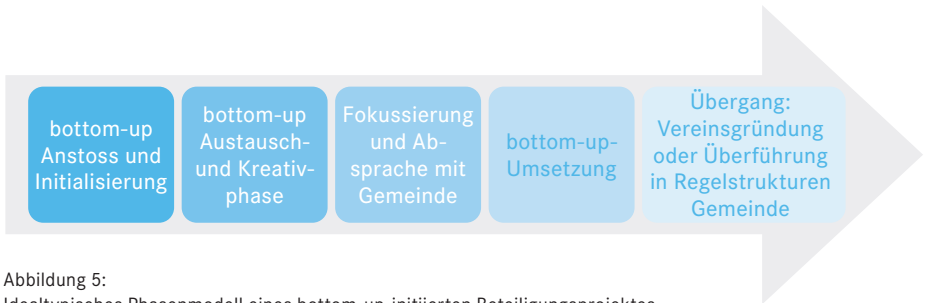


Abbildung 5:  
Idealtypisches Phasenmodell eines bottom-up-initiierten Beteiligungsprojektes

Eine interessierte und engagierte Gruppe von Einwohnerinnen und Einwohnern möchte die Gemeinden Modellungen biodiverser gestalten. Sie planen ein Urban Gardening-Projekt, bei dem öffentliche Flächen biodivers begrünt werden sollen. Die Engagierten schliessen sich zu einer Interessengruppe zusammen und informieren ggf. auch die Gemeinde bereits über ihr Vorhaben. In der Kreativitätsphase einigen sie sich über konkrete Begrünungsorte und Pflanzenarten. Schliesslich sprechen sie sich mit der Gemeinde über biodivers begrünbare öffentliche Flächen ab. Die Projektumsetzung startet mit der Bepflanzung der öffentlichen Flächen und erlangt über deren regelmässige Pflege und die Motivierung aller Beteiligten an Kontinuität. Mit der Zeit zeigen sich

bei den Engagierten Motivationsschwierigkeiten. Gleichzeitig zeigt die Gemeinde Interesse an einer Fortführung. Darauf wird der Übergang des Projekts in neue, formellere Strukturen diskutiert. Drei Entscheidungen sind möglich: Das Projekt kann erstens beendet werden. Zweitens ist die Überführung in eine neue selbstorganisierte Struktur möglich – etwa in einen Verein. Drittens kann es komplett in die Hände der Gemeinde und somit in deren Regelstrukturen übergeben werden – zum Beispiel in die Arbeiten des kommunalen Werkhofs.

# pielen (basierend auf echten Erfahrungen)

## Entwicklung strategische Grundsätze «Gemeinde Modellungen 2030»

Der Gemeinderat der Gemeinde Modellungen möchte zusammen mit der Bevölkerung auf Basis der Agenda 2030 eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln. In extern moderierten Workshops mit interessierten Einwohnerinnen und Einwohnern aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung und weiteren offenen Workshops werden kreativ die für die Bevölkerung relevanten Inhalte der Strategie entwickelt. Gleichzeitig darf die inhaltliche und strukturelle Integration von bereits laufenden Nachhaltigkeitsprojekten – seien es top-down- oder bottom-up-Projekte – nicht vergessen gehen. So werden Inhalte und konkrete Massnahmen gemeinsam in einem ersten Entwurf

der Nachhaltigkeitsstrategie definiert. In der Kontinuitätsphase wird diese vom Gemeindevorstand offiziell verabschiedet und an die Bevölkerung kommuniziert. Darauf folgt die konkrete Planung der Massnahmen zur Umsetzung. Die Massnahmen können dann wiederum innerhalb kommunaler Regelstrukturen laufen – z. B. über die kommunale Energieversorgung, oder in selbstorganisierten bottom-up-Projekten – wie der oben beschriebenen Urban Gardening-Initiative erfolgen, die im Idealfall von der Gemeinde administrativ, materiell, organisatorisch oder auch finanziell unterstützt werden.

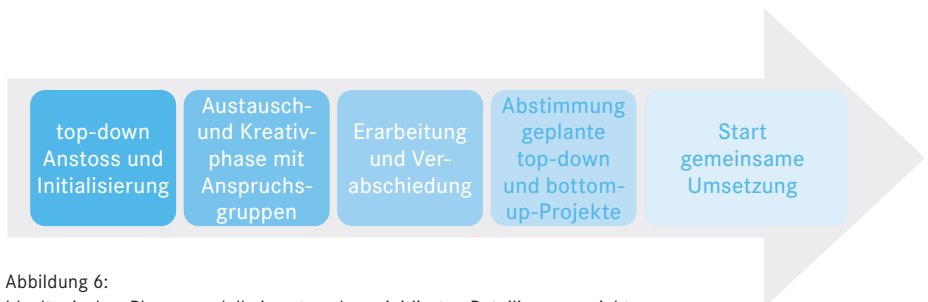


Abbildung 6:  
Idealtypisches Phasenmodell eines top-down-initiierten Beteiligungsprojektes

# Ansprechpersonen Region

## **Bodenseeregion**

Internationale Bodensee-Konferenz  
[www.bodenseekonferenz.org](http://www.bodenseekonferenz.org)

Internationale Bodensee-Hochschule  
[www.bodenseehochschule.org](http://www.bodenseehochschule.org)

Übersicht für Bürgerpartizipation in AT, DE und Schweiz  
[www.partizipation.at/links.html](http://www.partizipation.at/links.html)

## **Schweiz**

ÖZG Zentrum für Gemeinden,  
OST Ostschweizer Fachhochschule  
[www.ost.ch/gemeinden](http://www.ost.ch/gemeinden)

Netzwerke Gemeinwesenarbeit  
[www.gwa-netz.ch](http://www.gwa-netz.ch)

DOJ – Dachverband offene Kinder- und  
Jugendarbeit Schweiz  
[www.okjasg.ch](http://www.okjasg.ch)

Plattform für Gemeinde-, Stadt- und  
Regionalentwicklung  
[www.plattform-gsr.ch/de](http://www.plattform-gsr.ch/de)

(Forschungs-)Zentrum für Demokratie  
Aarau  
[www.zdaarau.ch](http://www.zdaarau.ch)

Hintergrundinformationen zur digitalen  
Partizipation der Regiosuisse  
<https://regiosuisse.ch/digitale-partizipation-der-regional-und-stadt-entwicklung>

## **Deutschland**

Beteiligungsportale Baden-Württemberg  
[beteiligungsportale.baden-wuerttemberg.de/de](http://beteiligungsportale.baden-wuerttemberg.de/de)

landesjugendring bw | Fachbereich  
Partizipation and politische Bildung  
[www.ljrbw.de/partizipation](http://www.ljrbw.de/partizipation)

Jugendstiftung Baden-Württemberg,  
Servicestelle Jugend und Schule  
<https://jugendnetz.de>

Integrierte ländliche Entwicklung  
Bodensee  
[www.ile-bodensee.de](http://www.ile-bodensee.de)

## **Österreich**

Amt der Vorarlberger Landesregierung  
Büro für Freiwilliges Engagement und  
Beteiligung (FEB)  
[www.vorarlberg.at/FEB](http://www.vorarlberg.at/FEB)  
[www.vorarlberg.at/beteiligung](http://www.vorarlberg.at/beteiligung)  
[www.vorarlberg.at/freiwillig](http://www.vorarlberg.at/freiwillig)



Freiwilligenweb  
Bundesministerium für Soziales, Gesundheit,  
Pflege und Konsumentenschutz  
Abteilung V/A/6 – Freiwilligenpolitik  
<https://www.freiwilligenweb.at>

FH Vorarlberg  
Forschungsgruppe Empirische  
Sozialwissenschaften  
[https://www.fhv.at/forschung/  
forschungsgruppe-empirische-  
sozialwissenschaften](https://www.fhv.at/forschung/forschungsgruppe-empirische-sozialwissenschaften)  
(Wissenschaftliche Begleitung von  
Partizipationsprojekten in Vorarlberg)

**Liechtenstein**  
Kinder- & Jugendbeirat  
<https://kijub.li>

## IMPRESSUM

### **An diesem Projekt beteiligte IBH-Hochschulen**

OST - Ostschweizer Fachhochschule, FH Vorarlberg,  
Zeppelin Universität Friedrichshafen

### **Herausgeberin, Redaktion und Lektorat**

OST - Ostschweizer Fachhochschule  
OZG Zentrum für Gemeinden  
[www.ost.ch/gemeinden](http://www.ost.ch/gemeinden)

### **Konzeption und Gestaltung**

Carsten Pikolin, [www.pikolin.de](http://www.pikolin.de)

### **Titelfoto**

Patrick Aeschlimann, OZG Zentrum für Gemeinden



## Internationale Bodensee-Hochschule IBH

Geschäftsstelle

Hafenstrasse 6, 8280 Kreuzlingen, Schweiz

Telefon: +41 71 677 05 20

info@bodenseehochschule.org

[www.bodenseehochschule.org](http://www.bodenseehochschule.org)

