



# Handbuch Mitwirkung

---

Emanuel Müller  
Rike Stotten

Mitarbeit von  
Bea Durrer Eggerschwiler  
Heidrun Wankiewicz

## Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>Partizipation</b>	<b>5</b>
1.1.	Die Wellen der Partizipation	
1.2.	Formelle und informelle Partizipation	
1.2.1.	Top down und bottom up	
1.2.2.	Typologien der Partizipation	
1.2.3.	Ziele von Partizipation aus der Sicht verschiedener Akteure	
1.2.4.	Gesamtschau der Partizipation	
1.3.	Methoden	
1.4.	Warum wenden wir ein partizipatorisches Projektmanagement an?	
1.5.	Kooperation zwischen formellem und informellem System	
1.6.	Zusammenarbeit zwischen Experten und Laien: die Förderung des lokalen Wissens	
<b>2.</b>	<b>Partizipation in der Planung: Problemerkennung</b>	<b>18</b>
2.1.	Systematische Identifikation von und Zusammenarbeit mit Stakeholdern	
2.2.	Die Erweiterung des Beteiligtenkreises	
2.3.	Fokus Gruppen	
<b>3.</b>	<b>Partizipation bei der Umsetzung</b>	<b>21</b>
3.1.	Contracting	
3.2.	Situation Analyse	
<b>4.</b>	<b>Partizipation und Projektmanagement</b>	<b>22</b>
4.1.	Ressourcen und Ressourcenanalyse	
4.2.	Planung und Durchführung von Meetings, Workshops und Konferenzen	
<b>5.</b>	<b>Gender Mainstreaming and Diversity Management</b>	<b>24</b>
<b>6.</b>	<b>Transnationale Erfahrungen</b>	<b>26</b>
<b>7.</b>	<b>Literatur</b>	<b>30</b>



## 0 Einleitung

Im Rahmen des Projektes „Demochange“ war die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und Interface – Institut für Politikstudien Luzern für das Arbeitspaket „Adaption Process Utilities“, verantwortlich. Zwei Regionen in der Zentralschweiz (Kanton Nidwalden und das Luzerner Seetal) dienten als Pilotregionen für die Umsetzung der Projekthalte. Die dabei gemachten Erfahrungen aber auch die dabei angewandten Vorgehensweisen, Methoden und Materialien bei einem partizipativen Projektaufbau wurden auch den andern Projektpartner zur Verfügung gestellt.

Vorgesehen war auch, transnationale Erfahrungen miteinzubeziehen, zu reflektieren und für dieses Handbuch zu berücksichtigen. Bei partizipativen Projekten in unterschiedlichen Nationen mit unterschiedlicher Entwicklung und Ausprägung der jeweiligen demokratischen Traditionen und Kulturen gingen wir davon aus, dass substantielle Unterschiede sichtbar würden. Während in der Schweiz das formelle politische System sich durch Formen der direkten Demokratie auf allen Stufen auszeichnet, sind andere Projektpartner in Ländern tätig mit einer repräsentativen Demokratie, in denen zum Teil nach vermehrter direkter Demokratie gerufen wird. Die jeweiligen unterschiedlichen Erfahrungen sind wahrscheinlich weniger in den unterschiedlichen Traditionen und Kulturen zu begründen, als in den ganz konkreten unterschiedlichen Bedingungen und Vorgehensweisen vor Ort zu suchen. Als Erfahrungen sind sie in dieses Handbuch aufgenommen worden.

Mit dem „Anspruch Partizipation“ wird im Projekt Demochange ein Anliegen aufgenommen, nach dem in den letzten zwei Jahrzehnten immer deutlicher gerufen wurde. Dieser Ruf nach vermehrter Beteiligung der Bürger und Bürgerinnen an politischen Entscheidungen kann sowohl instrumentell-pragmatisch als auch normativ begründet werden. Pragmatisch-instrumentelle Begründung, warum Mitwirkung angebracht, sinnvoll oder gar notwendig ist begnügt sich mit der Sichtweise der Partizipation als Mittel zum Zweck und als Methode. Eine Methode, mit deren Hilfe zum Beispiel durch einen breiteren Einbezug von Betroffenen in Planungsprozesse bessere Ergebnisse erbracht werden oder erwarteter Widerstand vermindert oder umgangen werden kann. Normative Partizipationskonzepte greifen weiter und definieren Partizipation als „taking part in the process of formulation, passage and implementation of public policies“ (Parry, Moysen, Day 1992, S. 16). Und in einem normativen Verständnis wird unter Partizipation immer auch eine Verbesserung und Ausweitung demokratischer Entscheidungsprozesse verstanden. So kommt man aus diesem Begründungszusammenhang zu einem gesamtgesellschaftlichen „Handlungsprozess, der die Bevölkerung einbegreift in a) die politische Entscheidungsfindung b) die Beteiligung an den Entwicklungsanstrengungen, c) die gerechte Verteilung der erwirtschafteten Güter“ (UN 1976, zit. Nach Nohlen 6 1994: 556).

Und letztlich hängt das Anliegen Partizipation auch mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen zusammen: mit dem durch die Individualisierung gestiegenen Anspruch auf Selbstverwirklichung, mit der Notwendigkeit, Werte immer wieder neu auszuhandeln, da durch die zunehmende Vielfalt und die Differenzierung von Lebensstilen ein Wertekonsens selten geworden ist (Vgl. dazu auch Peter 2008).

## 1 Partizipation

„Ein partizipativer Ansatz macht sich für die Einbeziehung, der Öffentlichkeit in Entscheidungsprozesse stark; welche ‚Öffentlichkeit‘ maßgeblich ist, hängt vom entsprechenden Thema ab. Die Öffentlichkeit kann sich aus DurchschnittsbürgerInnen zusammensetzen, aus InteressenvertreterInnen bestimmter Projekte oder Politiken, aus ExpertInnen und sogar aus Regierungsmitgliedern oder Repräsentanten Innen der Privatwirtschaft. Politikprozesse können im Allgemeinen als dreigliedrige Zyklen verstanden werden bestehend aus Planung, Umsetzung und Evaluierung; alle oder auch nur einzelne Schritte können im Sinne eines partizipativen Ansatzes gestaltet sein“ (Steyaert, Lisoir, Nentwich 2006, S. 3)

### 1.1. Die Wellen der Partizipation

Die erste Welle der Diskussion und Forderungen nach Partizipation ist mit den Begriffen **Demokratisierung und Mitbestimmung** eng verbunden und verlangte in ihrer konsequentesten Ausformung nicht nur Demokratisierung im politischen System sondern in allen gesellschaftlichen Bereichen (Vilmar 1973, S. 23). Als Willy Brandt 1969 in der damaligen BRD zum neuen Bundeskanzler der sozialliberalen Koalition gewählt wurde trat er mit dem Slogan „Wir wollen mehr Demokratie wagen“ an. Damit beabsichtigt war eine Ausweitung und Neudefinierung der demokratischen Verhältnisse und wurden wichtige Impulse für eine neue Kultur der Einmischung und der Beteiligung gegeben: „Wir wollen die demokratische Gesellschaft, zu der alle mit ihren Gedanken zu einer erweiterten Mitverantwortung und Mitbestimmung beitragen sollen. Wir suchen keine Bewunderer, wir brauchen Menschen, die kritisch mitdenken, mitentscheiden und mit verantworten“ (Kumpf in Beck /Ziekow 2011, S.15).

Seit den 90er Jahren sind bei stadtplanerischen Projekten Mitwirkungsmöglichkeiten stark ausgebaut und ausdifferenziert worden. Oft beginnen sie mit einer Anhörung, die sowohl von der Quartierbevölkerung verlangt oder von der Verwaltung gewollt sein kann und bei der über bevorstehende Projekte informiert wird. Nach einer solchen Anhörung wird dann entschieden „ob ein freiwilliges Mitwirkungsverfahren sinnvoll ist, und ob auf beiden Seiten die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind“ (Leitfaden 2007).

Im neuen Jahrtausend wird dabei schon von einer „partizipatorischen Revolution“ geschrieben und geredet. (Peter 2008 S. ). Dabei geht es um einen erweiterten Einbezug von Betroffenen, um deren endogenes Potential und die Erschließung des lokalen Alltagswissens. Auf all das will man heute bei Planungen nicht mehr verzichten. All das ist aber am besten zu haben, wenn Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in Planungsprozesse oder im Aufbau und in der Durchführung von Projekten zugestanden werden.

Auch im Rahmen der Nachhaltigkeit hat Partizipation seit den 1990er Jahren Auftrieb erhalten, unter anderem als Mittel um bei komplexen gesellschaftlichen oder politischen Themen einen Lern- bzw. Zielfindungsprozess in Gang zu setzen. Mit der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 wurde die Idee der **Nachhaltigen Entwicklung** zu einem gemeinsamen Leitbild der globalen Staatengemeinschaft für das 21. Jahrhundert. Die Entwicklung der Gesellschaft (global, national und lokal) hat sich am übergeordneten Ziel, die Bedürfnisse aller Menschen (gegenwärtiger wie künftiger) zu befriedigen, auszurichten. Soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Anliegen sollen dabei in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Kapitel 28 der Agenda 21 richtet sich speziell an Gemeinden. Sie werden aufgefordert, zur Nachhaltigen Entwicklung beizutragen und dabei die Bevölkerung mit einzubeziehen – in dem sie eine „Lokale Agenda 21“ erarbeiten. Die Aalborg +10 Konferenz 2004 schliesslich bezeichnet Partizipation als einen Grundpfeiler der Nachhaltigkeitsstrategie. Durch die Schaffung einer Vielzahl von Beteiligungs- und Konfliktlösungsformen außerhalb von Parlament und Regierung könne der Prozess der nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung ungleich leichter in Gang gesetzt und gehalten werden als es das repräsentative demokratische System zu leisten vermöge.

Konzepte der Nachhaltigkeit nehmen für sich in Anspruch die gesellschaftliche und politische Solidarität mit anderen Worten eine „**Good Governance**“ zu fördern. Die Prinzipien der guten Regierungsführung beinhalten im allgemeinen Verwaltungstransparenz, Effizienz, Partizipation, Verantwortlichkeit, Marktwirtschaft, Rechtsstaatlichkeit und Gerechtigkeit. Der Entwicklungshilfe-Ausschuss der OECD (DAC) billigte im Dezember 1993 die „Orientierungen für eine partizipative Entwicklung und gute Staatsführung“. Hier wird der hohe Stellenwert unterstrichen der einer guten Staatsführung, der Beachtung der Menschenrechte und der Demokratisierung für nachhaltige Entwicklungsfortschritte beizumessen sei. Nachhaltigkeit wird dann als ein zukunftsbezogener, gesellschaftlicher Lern-, Such- und Gestaltungsprozess definiert. Dabei geht es darum, wie gesellschaftliche Lernprozesse organisiert und Zielvorstellungen entwickelt werden können. Erwähnt wird auch, dass aufgrund der in Partizipationsprozessen erforderlichen Diskussionen bei den Beteiligten ein Zuwachs an sozialen Kompetenzen und an Wissen erfolgt.



Mit dem Begriff der **Zivilgesellschaft und Bürgergesellschaft** werden seit gut 10 Jahren vielfältige Versuche bezeichnet, zur Stärkung der Möglichkeiten der Mitgestaltung und Mitbestimmung, „Bürgergesellschaft steht damit für die Idee von Selbstbestimmung, Teilhabe und gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme“ (Beck / Ziekow 2011, S.9).

Ausgangs- und gleichsam Wendepunkt war in Deutschland der 2002 publizierte Abschlussbericht der Enquête-Kommission „Zukunft des Bürgergesellschaftlichen Engagements“, dem als Leitbild die Vision eines neuen Gesellschaftsvertrages zugrunde liegt. In diesem neuen Gesellschaftsvertrag kommt dem Staat, der Bürgergesellschaft und auch der Wirtschaft ein je tragender Part zu. Verbunden wird in letzter Zeit mit der Zunahme des bürgerschaftlichen Engagements auch die Begrifflichkeit „Vitalisierung der Demokratie“.

### 1.2. Formelle und informelle Partizipation

Generell wird heute unterschieden in Bereiche der formellen (rechtlich verfasste) und informellen (nicht verfasste) Partizipation. **Formale Partizipation** beinhaltet alle Formen von legalen und regulären Möglichkeiten der Einflussnahme und der Entscheidungsfindung. Sie interunterscheidet sich nach den geläufigen Formen der Demokratie. In direkt demokratischen Systemen (wie z.B. in der Schweiz) sind die Einflussmöglichkeiten durch formelle Partizipation stark ausgebaut. Aber sowohl in einer direkten als auch in einer repräsentativen Demokratie ist die Beteiligung an das Wahlrecht gebunden, so dass einige Gruppen wie zum Beispiel Kinder, Jugendliche und MigrantenInnen von der formalen Partizipation ausgeschlossen sind. Verfahren im formellen System sind in den meisten Fällen gesetzlich geregelt. In der Schweiz haben verschiedene Städte (Zürich, Basel, St. Gallen) unter anderem bei der Mitsprache der Quartierbevölkerung Belangen oder Fragen, die sie betreffen, neue Wege beschritten und sich an informellen Verfahren angenähert.

**Informelle Partizipation** erlaubt und ermöglicht es, in bestimmten Fragen, auch Gruppen einzubeziehen, die nicht, z.B. MigrantenInnen – oder noch nicht – z.B. Kinder und Jugendliche – formell mitentscheiden können. Informelle Partizipation ermöglicht auch, Gruppen Interessierter oder Betroffener je nach Thema oder Problem mitwirken zu lassen.

Der Bereich der informellen Partizipation kann auch als Labor für Partizipation betrachtet werden. Dort kommen oft auch neue Verfahren und Methoden zur Anwendung. Trotz neuen Verfahren und trotz niederschweligen und erleichterten Zugängen ist Repräsentativität auch informellen Beteiligungsverfahren nicht immer erreichbar und gelingt es nicht immer, alle wünschbaren Zielgruppen anzusprechen und zur Mitwirkung zu animieren. Informelle Partizipation wird sowohl als eine Erweiterungsmöglichkeit aber auch als eine Konkurrenz des formellen Partizipationssystems angeschaut. Seit der Kritik am politischen System in den 60er Jahre, die der Demokratie zu grosse Distanz zu den Bürgerinnen und Bürgern vorwarf, eine zu starke Konzentration auf die politischen Parteien feststellte und generell eine zu hohe Formalsierung konstatierte, ist die Kritik nicht abgeflaut und zum Teil noch stärker geworden. Wenn Menschen teilnehmen und ihre partizipativen Möglichkeiten nutzen sollen, müssen sie dazu befähigt und dabei unterstützt werden.

#### 1.2.2. Top down and bottom-up

Partizipation kann von verschiedenen „Richtungen“ initiiert, angegangen und angeboten oder gefordert werden; von oben nach unten oder von unten nach oben. Eine top down Partizipation wird von Politik und Verwaltung „zugestanden“, sozusagen von oben „verschrieben“ oder als Reaktion eines Verlangens von unten gewährt. Der Erfolg so initiiertes Beteiligung misst sich letztlich daran, welche Zielgruppen in welcher Intensität und mit welchen Resultaten für eine Mitarbeit und Mitgestaltung z.B. im Rahmen eines Projektes gewonnen werden können. Auch hier gilt der Grundsatz „Beteiligte zu Betroffenen machen“. Top down Beteiligung ist dabei allerdings mit der Frage konfrontiert, wie ein von aussen gesetztes Thema zu diversen Zielgruppen transportiert, wie das dafür notwendige Problembewusstsein geschaffen und eine Aktivierung erreicht werden kann.

Bottom-up Partizipation ist in vielen Fällen von unten nach oben erkämpfte Mitwirkung und hat nicht notwendigerweise eine direkte Verbindung zum Agenda Setting der Politik. Das Thema wird bestimmt durch individuelle und kollektive Betroffenheit und artikuliert sich oft als „Widerstand“. Bottom up wird oft auch mit „Grass-roots movement“, Basisbewegung oder Bürgerinitiativen identifiziert. Sowohl top down als auch Bottom up kennzeichnet prinzipiell eine Wirkrichtung.

	Top down	Bottom up
<b>Initiative</b>	Von Verwaltung / Politik ausgehend. Betrifft oft Probleme, die effizient gelöst und breit abgestützt werden sollen	Von zivilgesellschaftliche Organisationen oder engagierten Einzelpersonen ausgehend.
<b>Zielgruppe</b>	Wird bestimmt aufgrund des Themas Potentielles Interesse ist Voraussetzung	Bildet und organisiert sich selbst.
<b>Thema</b>	Ist gesetzt durch politische Planung oder Programme	Entwickelt sich aus Lebenswelt
<b>Betroffenheit</b>	Muss anhand des Themas erst entwickelt werden	Ist vorhanden und zentraler Antrieb.
<b>Awareness</b>	Muss entwickelt werden durch entsprechende Informations- und Aufklärungsarbeit.	Entsteht durch Erfahrungen und durch die Arbeit am Thema oder Problem
<b>Motivation</b>	Mehr Effizienz, weniger Widerstände, bessere Legitimation	Soziale Kontakte und Wunsch nach Veränderung.
<b>Wirkrichtung</b>	Will von „Oben“ Aktivität und Engagement erzeugen.	Will von unten Veränderungen in Politik und Verwaltung („oben“) erreichen.
<b>Formen der Aktivität</b>	Wird von Verwaltung geplant; oft mit externer Moderation.	Entsteht aufgrund des Prozesses; oft unter Anwendung bekannter Methoden.

Eigene Darstellung

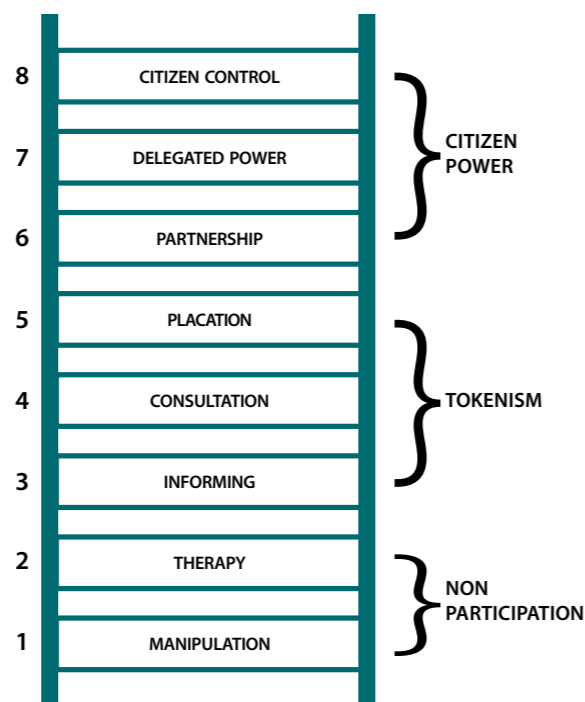
Im Projekt Demochange wurden die Prozesse in den verschiedenen Ländern zwischen Top down und bottom up angesiedelt. Die Ausgangslage war ein Thema, das ausserhalb der regionalen oder lokalen Behörden in nationalen oder internationalen Programmgerien entwickelt und gesetzt wurde. Träger und organisatorisch Verantwortliche des Projektes sind - wie oft in solchen Fällen - private Firmen oder Hochschulen.

Bei der Implementation bildet die erste Herausforderung, die wichtigen (und richtigen) lokalen oder regionalen Verantwortungsträger gleich mehrfach überzeugen zu müssen: Sie für die Mitarbeit zu einem Thema zu gewinnen, das sie nicht selbst gewählt und geplant haben und eine Projektanlage mitzutragen, die vorgegeben ist. Zusätzlich muss bedacht werden, wer aus Politik und Verwaltung einerseits, wer aus der Bevölkerung andererseits Projekt beteiligen beteiligt werden soll, ob Interesse am Thema bereits vorhanden ist und wie die unterschiedlichen Voraussetzungen der potentiell Beteiligten am besten berücksichtigt werden sollen?

### 1.2.2. Typologies of participation

Seit der Debatte in der 60er Jahren taucht immer wieder das Modell von Sherry Arnstein (Arnstein 1969) auf. Hier werden auf einer Leiter verschiedene Sprossen abgebildet und eine Gruppierung vorgenommen, was gute und was schlechte Partizipation ist.

Diese Betrachtungsweise ermöglicht zwar auch heute noch eine kritische Betrachtung, fokussiert aber einseitig nur auf die Motive derjenigen, die Partizipation initiieren: „Typologies are a useful starting point for differentiating degrees and kinds of participation. Providing a series of ideal types along which forms of participation along an axis of ‘good’ and ‘bad’. Many of the typologies are ‘ladders’ of participation that have been produced on the intentionality, and associated approach, of those who initiate participation“ (Cornwall 2008, S. 270).



Während Arnsteins Leiter der Partizipation vor allem aus der Perspektive des „Empfängers“ Aktivitäten einstuft, versuchen neuere Modelle aus der Sicht der Interessen zu differenzieren. Dabei rückt mehr in den Fokus, warum Gruppen oder Individuen Gebrauch oder eben nicht Gebrauch machen von den jeweiligen Partizipationsangeboten. Berücksichtigt werden muss immer auch, dass die Nutzung von Angeboten auf der Seite der „Empfänger“ freiwillig ist. Folgende Fragen werden dabei nach Cornwall (2008, S. 273) zentral:

- “What Participation means to the implementing agency?
- What Participation means for those on the receiving end?
- What Participation is for?”

Eine Verdichtung dieser Stufen und auch das Aufeinander Bezug nehmen der Stufen sieht das Modell von Lüttringhaus (2000) vor, das eine gute Orientierung für den Aufbau partizipativer Projekte gibt.

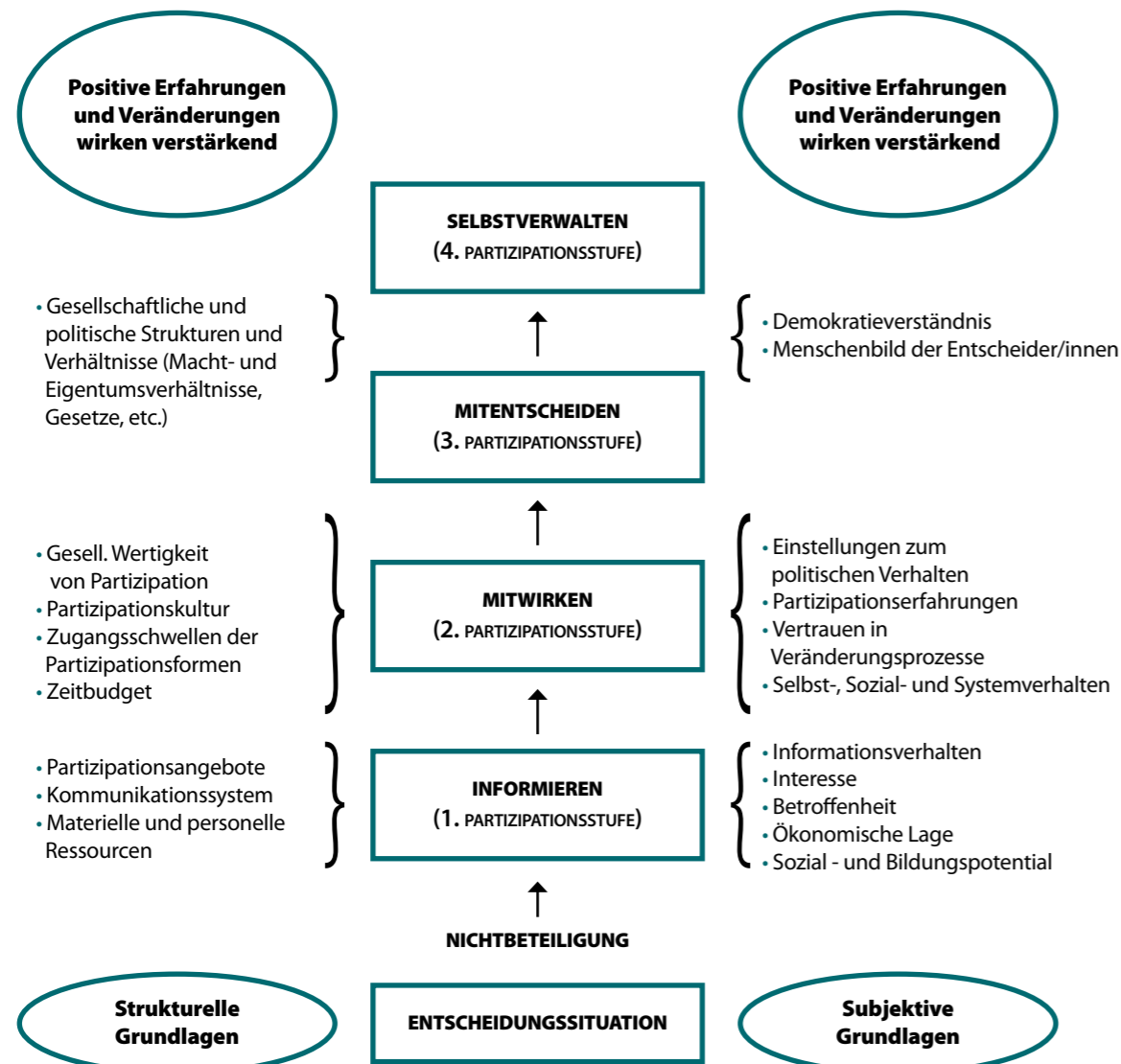
- 1- Information / Beraten
- 2- Mitwirkung : Mitsprache und Mitarbeit
- 3- Mitentscheid
- 4- Selbstorganisation und Selbstverwaltung

Auf der ersten Stufe erhält die Bevölkerung Informationen. Hier ist laut Lüttringhaus entscheidend, dass in einer kooperativen Haltung offen informiert wird. Der Informationsvermittlung kommt im politischen Partizipationsprozess eine wichtige Bedeutung zu, da sie weitere, aktive Beteiligungs-möglichkeiten oft erst eröffnet. Lüttringhaus betont, dass die rein konsumierende Partizipation z.B. durch Verfolgen der Medien (Zeitungen, Radio Infoveranstaltungen, etc.) einen aktiven und keineswegs selbstverständlichen Akt der Partizipation darstellt und zum Gespräch in kleineren oder grösseren Runden animieren kann. Auf der zweiten Stufe öffnen sich Politik und Verwaltung den Bürger/innen für den Dialog. Aktivere Teilnahmeformen wie Anhörung und Stellungnahme gehören hier dazu. Mitwirkung bedeutet in der Regel Einfluss auf den Prozess im Vorfeld der Entscheidung, nicht auf die Beschlussfassung selbst. In der Stufe Mitentscheidung geht es um eine partnerschaftliche Entscheidungsfindung zwischen Interessenvertreter/innen. Stufe vier und fünf ermöglichen Selbstverwaltung unabhängig einer Teilnahmegewährung des Staates.

In diesem Modell wird weiter zwischen Teilhabe und Teilnahme unterschieden: Unter Teilhabe versteht sie, mit welcher Haltung das politisch-administrativen System der Bevölkerung begegnet, deren Teilnahme fördert und ihnen Einfluss gewährt. Die Teilnahme der Bevölkerung beginnt wie oben beschrieben mit der konsumierenden Beobachtung und steigert sich bis hin zur Mitentscheidung. Aus dem Verhältnis der beiden voneinander abhängigen Elemente der Teilnahmegewährung bzw. -förderung und der Teilnahme der Bevölkerung lässt sich in der Praxis der Partizipationsgrad bestimmen.

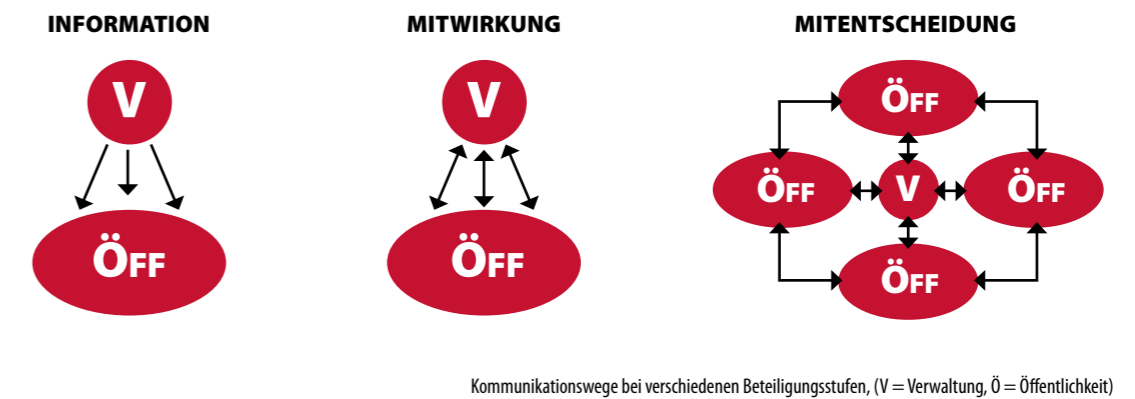
Grosse Bedeutung kommt hier auch den bisherigen Erfahrungen in Partizipationsprozessen zu: Im Wissen darum dass sich positive Erfahrungen sowohl bei Akteuren aus Politik und Verwaltung als auch bei solchen aus der Zivilgesellschaft Engagement verstärkend auswirken, ergibt sich Anspruch und Notwendigkeit von gut durchdachten und geplanten Vorgehen bei beabsichtigten Partizipationsverfahren. Insbesondere müssen die Handlungsspielräume genau bekannt sein und auch klar deklariert werden, um Frustrationen und Missverständnissen bei den Beteiligten vorzubeugen. Wehrli (1983) weist darauf hin, dass bei einer Erweiterung der Partizipation in Richtung einer differenzierten Mitwirkung die Frage geklärt werden muss, wer denn jeweils legitimiert werden soll, zu partizipieren. Oft besteht eine Herausforderung darin, dass sich die formellen Entscheidungsebenen häufig nicht mit der subjektiv empfundenen Betroffenheit von potentiell beteiligten Personen decken. Wehrli (1983, S. 8) meint dazu: „Es ist davon auszugehen, dass ein enger Zusammenhang besteht zwischen dem Grad an subjektiv empfundener Betroffenheit und dem Bedürfnis, selber am Entscheidungsprozess mitwirken zu können“. Wenn der Betroffenheitsgrad hoch, die Beteiligungsmöglichkeit aber tief ist, führt dies zu einem Gefühl der Machtlosigkeit, welches sich oft in Resignation, Rückzug, Enttäuschung oder aber Protest ausdrückt.

Partizipationsstufe



Stufenmodell der Partizipation (in Anlehnung an Lüttringhaus, 2000, S. 72)

Während in älteren Stufenmodellen die Information unter „Tokenism“ eingeordnet ist, wird der Information heute bei Partizipationsprozessen grosse Bedeutung auf allen Stufen zugemessen. Anschaulich stellt Arbter (2008, S. 21) die unterschiedlichen Kommunikationswege zwischen der Verwaltung und der Bevölkerung (Öffentlichkeit) bei den ersten drei Partizipationsstufen dar:



1.2.3. Ziele von Partizipation aus der Sicht verschiedener Akteure

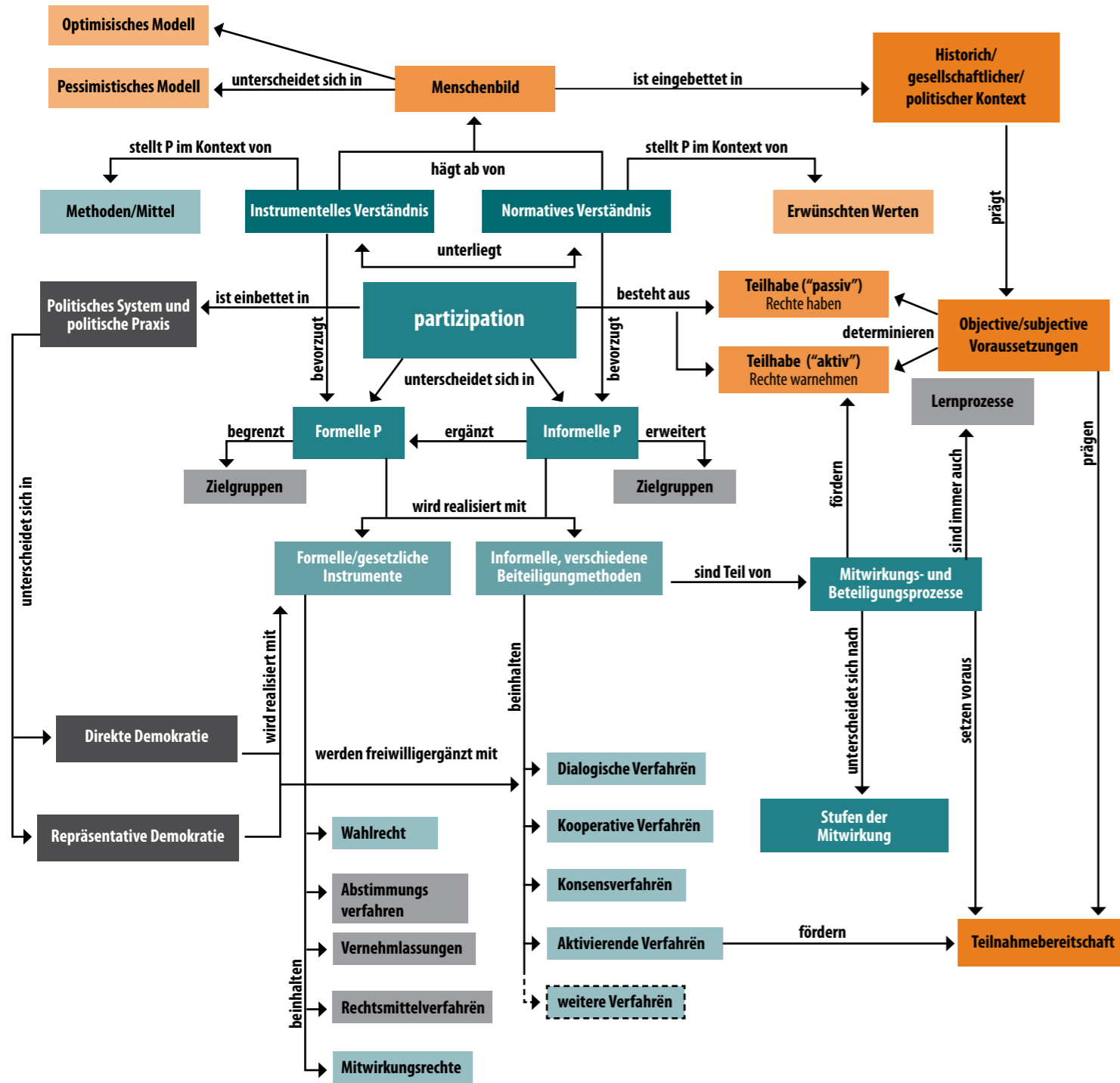
DIE IMMER WIEDER GENANNTEN ZIELE DER PARTIZIPATION SIND:

- Herstellen von "ownership"
- Herstellen von Legitimation und Identifikation
- Erleichtern von Transformation und Implementierung
- Entscheidungen neue Qualitäten zu geben

In der Darstellung von Zschocke (2007 S. 52) werden Nutzenerwartungen aus Recht, Planung, Politik / Verwaltung und BürgerInnen drei verschiedenen Zielaspekten zugeordnet die nicht immer trennscharf sind und deren Zuordnung nicht immer eindeutig möglich ist.

PARTIZIPATION		Legitimation	Verfahrensökonomie	Identifikation / Eigenverantwortung
	RECHT →			Verfahrensrechtsschutz Abwägung
PLANUNG →			Informationsbeschaffung Frühwarnsystem Konfliktvermeidung und – lösung Beschleunigung von Prozessen Komplexitätsbewältigung	Aktivierung Identifikation Zufriedenheit
POLITIK →		Demokratie Legitimation Akzeptanz Konsensbildung		Entlastung des Staates
BÜRGERINNEN →			Eigener Nutzen Konfliktvermeidung Artikulation von Handlungsbedarf	Selbstbestimmung Emanzipation Eigenverantwortung Kollektives Handeln

1.2.3. Gesamtschau Partizipation



1.3. Methoden

Für die Gestaltung, Moderation und Leitung von Partizipationsprozessen steht heute ein sehr grosses Methodenrepertoire zur Verfügung. Bevor wir auf solche Methoden hinweisen, seien hier einige Entscheidungskriterien aufgeführt. Methoden, die geeignet sind für partizipative Prozesse sollten:

- Animierend und aktivierend wirken
- Selbsttätigkeit der Beteiligten anregen, ermöglichen und unterstützen
- Transparenz herstellen durch klare Ziele, Programme und Verschriftlichung der Resultate
- Information mit Diskussion verbinden und Zeit dafür zur Verfügung stellen
- Entscheidungsprozesse fördern
- Gruppen unterstützen zum selbständigen Arbeiten

Methoden sollen auf eine sinnvolle Art und Weise kombiniert und in einer „Prozessarchitektur“ (Königswieser / Hillebrand 2007) geplant werden. So wie die richtige Architektur eine räumliche Struktur für verschiedene Nutzungen schafft, sollen mit einer Prozessarchitektur bei partizipativen Verfahren zuerst die zeitlichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen - wenn immer möglich zusammen mit den Betroffenen - vorstrukturiert werden (Peter 2008).

Für die drei Partizipationsstufen Information, Mitwirkung und Mitentscheidung stehen verschiedenste Methoden zur Verfügung. Häufig werden in einem Partizipationsprozess die ersten drei Partizipationsstufen unter Anwendung unterschiedlicher Methoden kombiniert. Die Anzahl und Vielfalt von Partizipationsmethoden hat in den letzten Jahren rasant zugenommen. Sie sind nicht immer trennscharf abzugrenzen und überschneiden sich, werden weiterentwickelt und mit neuen Elementen angereichert.

Im Bereich der informellen Partizipation werden direkte und mittelbare Verfahren unterschieden. Zu den **direkten Verfahren** sind versammelnde Verfahren wie Quartiergespräche, Stadt- und Bürgerforen zu zählen, welche allen Interessierten offen stehen. Im Unterschied dazu zeichnen sich die mittelbaren Verfahren v.a. durch stellvertretende Verfahren wie Anwaltsplanung, Planungszelle, etc. und kooperative Verfahren (z.B. runde Tische) aus. Hier wird die Bevölkerung durch ausgewählte (je nach Methode erfolgt die Auswahl nach bestimmten Kriterien oder ist rein zufällig) Personen vertreten. Die Erfahrung zeigt, dass es die Partizipationsmethode nicht gibt. Die Kunst besteht darin, jeweils einen den lokalen Gegebenheiten und der Situation angepassten Methodenmix zu finden (Peter 2008, S. 6).

Weiter lassen sich projektbezogene Formen und offene Formen der Beteiligung unterscheiden. Projektbezogene Formen betreffen überschaubare Problemstellungen oder konkrete Planungsvorhaben. Sie sind zeitlich begrenzt und zeigen meist sichtbare Ergebnisse. Die Integration in den Alltag oder in weitere Entscheidungsprozesse ist allerdings oft schwierig. Offene Formen sind dadurch gekennzeichnet, dass die Meinungsäußerung der Zielgruppen im Zentrum steht. Grundsätzlich müssen die gewählten Methoden den spezifischen Bedürfnissen der zu beteiligenden Zielgruppen gerecht werden und der Situation angepasst werden. Unterschieden werden können:

- Einfache Methoden, die auf einen Teilaspekt von Partizipation abzielen, z. B. Methoden zur Ideen- oder Problemlösungsfindung.
- Komplexe Methoden, die ganzheitlich oder in Kombination mit Einzeltechniken eingesetzt werden, wie bspw. Zukunftswerkstätten, etc.
- Inhaltlich strukturierte Methoden, die unterstützend in einzelnen Projektphasen zur Anwendung kommen, z. B. Präsentationstechniken, Visualisierungsmethoden.
- Interventionen/Spiele, die breit gestreut in Klein- oder Großgruppen, phasen- oder situationsbezogen oder eingebettet in ein Gesamtkonzept Wirkung entfalten.

Die Wahl der Methoden hängt i.d.R. ab von der erwarteten Teilnehmerzahl, von der zur Verfügung stehenden Zeit und von der Beteiligungstiefe (Information, Mitwirkung oder Mitbestimmung) des Partizipationsprozesses. Die Bertelsmann Stiftung hat verschiedene Partizipationsverfahren miteinander verglichen und versucht, die untersuchten Verfahren systematisch einzuteilen. Als Vergleichskriterien dienten Zielstellung, typische Themen, typische Auftraggeber, durchschnittliche Teilnehmerzahl und durchschnittliche Dauer. Die Ergebnisse sind in Tabellenform dargestellt (Bertelsmann Stiftung 2010, S. 48/49).

Doch da gilt es festzuhalten: „Jede dieser Methoden hat ihre Nach- und Vorteile. DIE Partizipationsmethode gibt es nicht.“

## M1 Überblick über Beteiligungsverfahren und -methoden



Das Verfahren allein, ist noch kein Garant für gelingende Mitwirkung, aber eine gute Voraussetzung!

### 1.4. Warum wenden wir ein partizipatorisches Projektmanagement an?

Die Folgen des demografischen Wandels sind die zentrale Problemstellung, die im Projekt Demochange von der Vermittlung von Information zur Schaffung eines Problembewusstseins bis zur Entwicklung von Massnahmen und deren Implementierung voranschreiten soll. Dabei wird eine - je nach Ausgangslage unterschiedlich intensive Mitwirkung - angestrebt, die auf einer Partnerschaft und Zusammenarbeit aufbaut, in der BürgerInnen, Stakeholders, Experten und PolitikerInnen involviert sind.

Soll das Projekt Mitwirkung initiieren, ist folgerichtig auch beim Projektmanagement ein partizipativer Ansatz gefragt, da ein partizipatives Projektmanagement folgendes unterstützt:

- Die Förderung von Wissen (Lokales Wissen und Expertenwissen)
- Das Entstehen von Innovation durch die Kombination von neuem und unterschiedlichem Wissen
- Bessere Problemlösungen, die Bezug nehmen auf die lokalen und regionalen Realitäten
- Die Rechtfertigung und Umsetzung von Massnahmen
- Das Engagement von Vereinen und non Profit Organisationen und Mitgliedern der Zivilgesellschaft als eine kostensparende und Engagement erweiternde Methode

Aufbau und Struktur eines partizipativ angelegten Projektes hat auf sich wandelnde Anliegen und Bedürfnisse der unterschiedlichen Beteiligten und vor allem auch deren unterschiedliche Voraussetzungen und Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen. Dabei gilt es zwei „Grundgesetze“ zu berücksichtigen.

- Inhaltlich hat ein partizipatives Projekt **ergebnisoffen** zu sein.
- Strukturell hat ein partizipatives Projekt **prozessoffen** zu sein.

Insbesondere sollen die Strukturen das Engagement von Personen jederzeit ermöglichen und fördern. Man könnte hier eigentlich sagen: Struktur folgt dem Prozess! So ist in Nidwalden zum Beispiel erst im Verlaufe des Projektes ein Ausschuss (4 Mitglieder) der Begleitgruppe (15 Mitglieder) entstanden, der schneller für eine Sitzung einberufen werden und operative Entscheide fällen kann. Wichtig dabei ist aber, dass solche Veränderungen und Ausweitungen der Struktur transparent vorgenommen und die Verantwortlichkeiten geklärt und entschieden werden.

### 1.5. Kooperation zwischen formellem und informellem System

In einem partizipativen Projekt arbeiten Menschen in unterschiedliche Rollen aus unterschiedlichen Kontexten zusammen. So können in einem Projekt zusammenkommen:

- **Entscheidungsträger**
- **Interessenvertreter**
- **Fachexperten**
- **Prozessverantwortliche**
- **Projektleitende**
- **ModeratorenInnen**

In informellen Prozessen unter Beteiligung von Akteuren der Zivilgesellschaft kommen auch zwei Systeme mit unterschiedlichen Funktionslogiken und unterschiedlichen Voraussetzungen zusammen. Münkler (2011) macht den bedenkenswerten Unterschied zwischen „Aktiver Bürgerschaft“ und „Bürgerschaftlichem Engagement“. Während „Aktive Bürgerschaft“ sich dem formellen politischen System zur Verfügung stellt und als gewählte PolitikerInnen auf verschiedenen Ebenen „als kontinuierliche Gestalter des politischen Gemeinwesens“ wirken, kann sich bürgerschaftliches Engagement Ort, Zeit und Thema für ein freiwilliges Engagement aufgrund persönlicher Präferenzen aussuchen. Die folgenden (strukturellen) Unterschiede müssen in Betracht gezogen werden.

- Die Repräsentanten des formellen politischen Systems sind von den BürgerInnen gewählt und leiten ihre Legitimation aus dieser Wahl ab.
- Für Repräsentanten ist die Machfrage durch die Wahl legitimiert.
- Meistens haben VolksvertreterInnen keine Probleme mit formellen Formen der Partizipation, weil sie zum gleichen politischen System gehören.
- Repräsentanten des formellen Systems werden mit Vorteil in informelle partizipativer Prozesse mit einbezogen. So kann gewährleistet werden, dass Resultate aus partizipativen Projekten, denen zivilgesellschaftliches Engagement wichtig ist, auch im formalen System ankommen.
- Dieser Miteinbezug gibt den Partizipierenden in einem positiven Sinne Gewicht und verlangt aber Reflexion von beiden Seiten, um Rollenkonflikte zu vermeiden.

Mitbedacht werden muss, dass Professionelle und Ehrenamtliche in diesen Projekten nicht nur unterschiedliche Rollen einnehmen, sondern auch dass die Voraussetzungen unterschiedlich sind und die Ressourcen ungleich verteilt sind.



Unterschiedliche Voraussetzungen	
<b>Professionell (verwaltung, politik)</b>	<b>Ehrenamtlich / Ehrenamtl. professionell</b>
Mitarbeit in Partizipation ist Teil der professionellen Arbeit, aber nicht zwangs-läufig Teil der beruflichen Kompetenz	Mitarbeit in Partizipations-Verfahren ist zivilgesellschaftliches Engagement. Vorhandene Erfahrungen sind eine wichtige Ressource.
Mitarbeit an Mitwirkungsverfahren ist Lohnarbeit. Oft entsteht dabei aber zusätzliche Arbeit und Belastung.	Wird freiwillig und unbezahlt geleistet. Nicht pekuniäre Anerkennung. Denkbar sind gängige Formen von Entschädigungen (z.B. Sitzungsgelder).
Mitarbeitende an Mitwirkungsverfahren sind keine Profis in Mitwirkung.	Freiwillige in Mitwirkungsverfahren bringen auch hohe Sachkenntnisse mit (z.B. Architekten, Juristen). Können Professionelle auf der Fachebene konkurrenzieren

Eigene Darstellung

**Tip!**

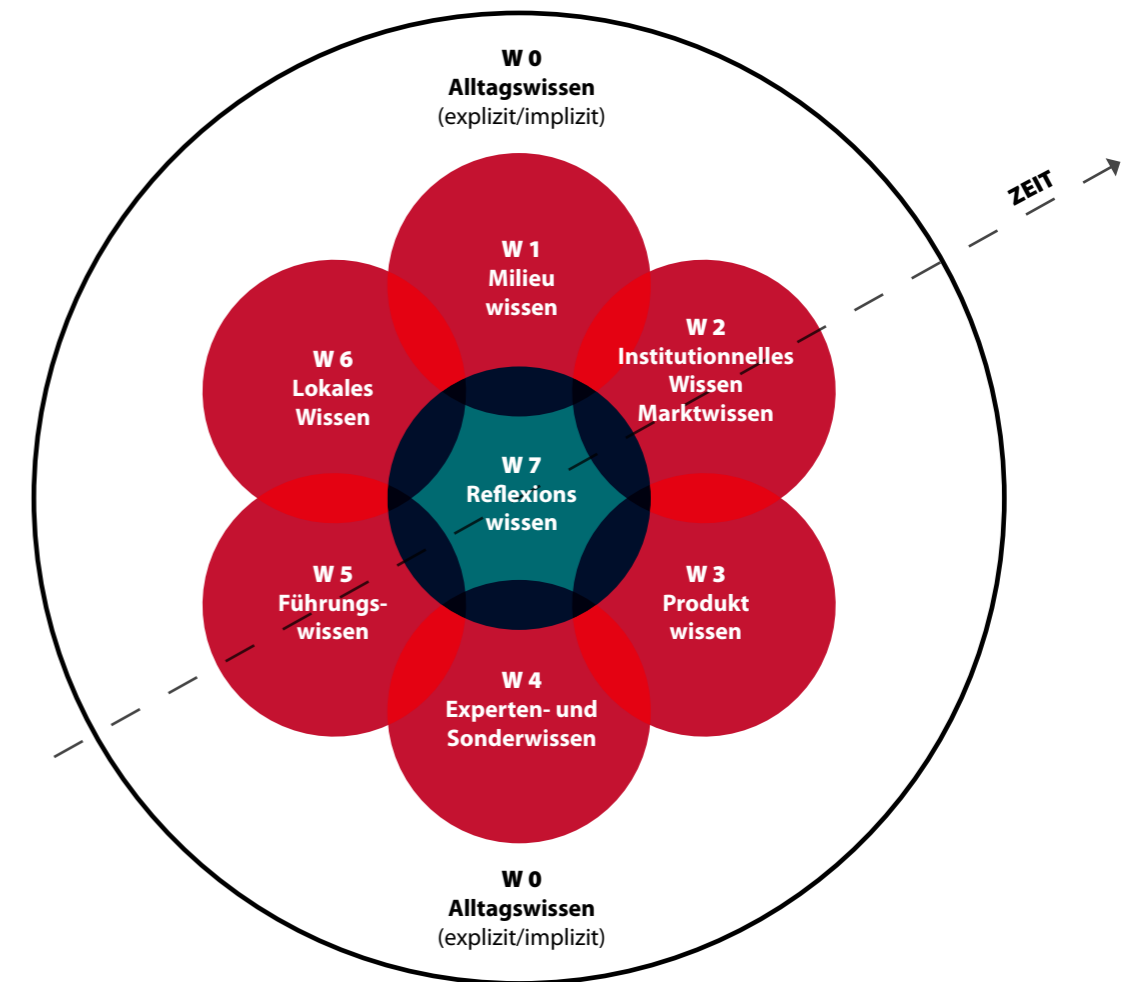
Gratis muss nicht gratis sein: Während Beamte und PolitikerInnen die Teilnahme an Sitzungen des Demochange Projektes oft in der Arbeitszeit absolvieren, bedeutet es für Teilnehmende aus der Zivilgesellschaft Gratisarbeit. In Nidwalden wird deshalb für die Sitzungen ein Sitzungsgeld (ist in der Schweiz auch für politische Kommissionen gebräuchlich) ausbezahlt.

**1.6. Zusammenarbeit zwischen Experten und Laien; die Förderung des Lokalen Wissens**

Im Projekt Demochange hat das Wissen von Experten grosse Bedeutung. Die Komplexität des Themas Demografischer Wandel muss auf entsprechendes Expertenwissen und Expertensupport zugreifen können. Die Vermittlung dieses Wissen hat Ansprüchen der Verständlichkeit auf Seiten der übrigen Projektpartner zu entsprechen. Es ist aber von entscheidender Bedeutung, dass auch andere Wissensformen und -bestände berücksichtigt und beigezogen werden. Im Kontext von Räumlichen Entwicklungsprozessen wird dem Lokalen Wissen grosse Bedeutung zugemessen. Obwohl extensiv verwendet, ist seine Definition nach wie vor sehr unterschiedlich und komplex.

Man kann lokales Wissen in 4 Hauptpunkten zu begreifen suchen:

- Lokales Wissen ist kontextgebunden, es entstammt einem je lokalen Kontext und hat nur dort seine Bedeutung. Lokales Wissen ist nicht von der Kultur in der es besteht zu trennen.
- Lokales Wissen ist problemorientiert und empirisch, nicht „theoretisch“ im herkömmlichen Sinn. Es wird zur Lösung oder Erklärung je konkreter Probleme produziert, nicht von einer schon bestehenden Theorie abgeleitet.
- Lokales Wissen ist Alltagswissen. Es ist nicht anderen Arten von Wissen (z.B. „Wissenschaft“) entgegengesetzt. "[L]ocal knowledge is a universal form of knowledge common to all human beings. This is diametrically opposed to a supposed dichotomy between knowledge 'of a different kind' or 'non-Western knowledge', and 'Western' or 'scientific' knowledge." (Antweiler 1998: 477)
- Lokales Wissen ist Handlungswissen, nicht bloße Information (vgl. Antweiler 1998: 473). Oft beschäftigt es sich mehr mit dem praktischen „wie“ als mit einem objektiven „was“.



IRS: Eigene Darstellung

ZUSAMMENFASSEND KANN FESTGEHALTEN WERDEN:

- Problemlösung, Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen verlangt die Anwendung verschiedener Formen von Wissen.
- Das Wissen von Experten ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Lösungen und Massnahmen.
- Expertisen sollten in transdisziplinäres Wissen umgesetzt werden.
- Das Lokale Wissen ist wichtig und muss ernst genommen werden.
- Der Unterschied zwischen Experten und "Laien" muss bewusst sein auch wenn die Grenzen oft fließend sind.
- Unterschiedliche Formen des Wissens sollten in den Prozess miteinbezogen werden. Deren Integration ermöglicht eine gemeinsame Wahrnehmung und Beschreibung des Problems.
- Lokales Wissen braucht Ermutigung und Experten, die dieses Wissen schätzen.
- Damit sich lokales Wissen artikuliert, braucht es Zeit und entsprechende Vorgehensweisen.

## 2 Partizipation in der Planung: Problemerkennung

Die Problemerkennung ist in aller Regel der erste Schritt, der tatsächliche Beginn der Projektplanung. Folgend Fragen sind dabei grundlegend:

- Wo liegt das Problem?
- Wer ist von dem Problem betroffen?
- Wer lässt sich für die Bearbeitung des Problems engagieren?
- Können neben Politik und Verwaltung auch Akteure und Organisationen der Zivilgesellschaft für das Problem interessiert und für eine Mitarbeit aktiviert werden?
- Wie komplex ist die Problemstellung? Wie kann sie kommuniziert werden?
- Wurde die Problemstellung schon definiert? Wie und inwieweit kann sie abgeändert und ausgeweitet werden?

Diese Phase beinhaltet die Diskussionen über die Erkennung und Eingrenzung des Problems und auch erste Überlegungen, wie das Problem angegangen werden kann, welche Projektorganisation für die Bearbeitung des Problems optimal ist. Gerade bei Projekten, die aus Programmen (national oder EU) stammen und von externen Projektinitianten / innen (private Büros, Hochschulen u.a.) an Politik und Verwaltung herangetragen werden, sollten Spiel- und Gestaltungsräume abgesteckt und damit geklärt werden. Projekte, die sich dafür einsetzen und darauf angewiesen sind, dass die Erarbeitung einer gemeinsamen Problemsicht und Problemdefinition in Zusammenarbeit mit den lokalen und regionalen Projektpartnerschaften vorgenommen werden soll, müssen dafür genügend Zeit zur Verfügung stellen und genügend Sorgfalt dafür aufwenden. In der Erarbeitung einer gemeinsamen Problemwahrnehmung kann das ursprüngliche „Türöffner“ Thema variieren: es kann davon abgewichen werden oder es kann ausgeweitet werden. Dieser Prozess der gemeinsamen Problemprezeption geht oft einher mit der Phase der Suche von lokalen und regionalen Partnern, welche die vorgegebene Problemstellung für ihre Region ebenfalls wichtig finden. Sie zeigen die Bereitschaft, das Problem entweder mittels eines eigenen, neu aufzubauenden Projektes zu bearbeiten oder es in bereits bestehende Projektes als neues Problem mitzuverarbeiten.

### 2.1. Systematische Identifizierung von Stakeholdern und Zusammenarbeit mit Stakeholdern

Stakeholders sind spezifische Interessens- oder Anspruchsgruppen. Dieses können Einzelpersonen, aber auch Organisationen und Institutionen sein. In der Stakeholderanalyse sollen relevante Personen identifiziert werden, um damit vorhandene Unterstützungspotentiale zu nutzen aber auch Fragen an und mögliche Einwände gegen das Projekt zu klären. Zu Beginn des Projekts handelt es sich normalerweise um eine teilweise bekannte, teilweise unbekannte und noch unübersichtliche Zahl von Personen bzw. Organisationen.

Nach Auswahl einer Projektregion kann je nach Möglichkeit anhand von bereits bestehenden Kontakten aus vorherigen Projekten oder ähnlichen Kooperationen ein regionaler Partner identifiziert werden. Dieser regionale Partner, auch als main stakeholder(s) bezeichnet, kann innerhalb des politischen Systems z.B. ein Vertreter der Verwaltung oder einer politischen Behörde einer Region oder einer / mehreren Gemeinden sein. Es ist von grosser Wichtigkeit darauf zu achten, dass der Main Stakeholder auch die lokal und regional relevanten Gremien und Akteure baldmöglichst über das Projekt ins Bild setzt um dort ein Commitement für das Projekt zu erreichen.

#### Tip!

Es ist zudem von Vorteil, wenn der /die Mainstakeholder(s) in der Hierarchie relativ hoch positioniert ist / sind. Mindestens die politische Verankerung und Akzeptanz ist damit leichter und schneller zu erreichen. Zudem lohnt es sich, die Gremien und Akteure zu bestimmen und nach ihrer Wichtigkeit einzustufen, die baldmöglichst über das Projekt informiert werden müssen. Dies geschieht am besten über die Stakeholders vor Ort. Zeitpunkt und Inhalt der Information sind abzusprechen und es ist festzuhalten, wer mit welchem Resultat informiert wurde.

### M 2 Vorgehen für eine systematische Identifikation der Main stakeholder(s)

In einem ersten Kontakt mit dem Main Stakeholder oder den Main Stakeholdern sollen die Problemsicht präsentiert, sowie die allgemeine Bedeutung des Problems (z.B. des demographischen Wandels) erläutert werden. Ebenfalls vorgestellt werden sollen die vorgesehenen Zielsetzungen, Finanzierungen und Strukturen des Projektes. Im weiteren Verlauf sollen mit ersten Ideen und Vorstellungen beider Partner die möglichen Handlungsfelder erörtert werden (welche später in der Situationsanalyse überprüft und ausgebaut werden). Die vorhandenen Verbindungen des regionalen Partners sollen im späteren Verlauf dazu genutzt werden, um den Kontakt zu weiteren Stakeholdern herzustellen.

### 2.2. Die Erweiterung des Beteiligtenkreises:

Bei diesem zweiten Schritt geht es darum, mögliche weitere PartnerInnen zu finden, die ebenfalls an der Lösung des Problems interessiert sind - also den Kreis der Kerngruppe zu erweitern. Die Kerngruppe hat hier demnach die Aufgabe, wichtige regionale AkteureInnen für die Maßnahme bzw. das Projekt zu begeistern und darin zu involvieren. Am Ende dieser Phase sollten auch die gemeinsamen Ziele der Maßnahme bzw. Projektes klar festgelegt sein. Es ist von Vorteil, wenn der Kreis der Beteiligten im Laufe des Projektes erweitert werden kann. Dazu ist es notwendig, die Projektstrukturen flexibel zu handhaben. Bei der Erweiterung des Beteiligtenkreises können auch Gewichtungen vorgenommen werden:  
Welche zusätzlich Beteiligte will man? Sind es eher Akteure aus der Zivilgesellschaft?

Zusammen werden in einem ersten Schritt der grobe Projektverlauf und die Meilensteine festgelegt. Im nächsten Schritt soll das Projekt verbindlich auf einem politischen Level verankert und somit legitimiert werden (vgl. Contracting).

### 2.3. Fokus Groups

Eine spezielle Art der Erweiterung der Beteiligten oder eher eine Ausweitung der Möglichkeit, sich „dosiert“ mit dem Thema Demografischer Wandel“ zu befassen, stellen die Fokusgruppen dar. Fokusgruppen sind eine Forschungsmethode. Dabei werden die Gruppen

1. anhand bestimmter Kriterien zusammengestellt
2. durch einen Informationsinput zur Diskussion über ein bestimmtes Thema angeregt
3. und durch einen Moderator betreut werden.

Grundsätzlich können Fokus Gruppen angewendet werden eher

- a) Forschungsorientiert oder
- b) als Möglichkeit, ein Thema „schneeballartig“ unter die Leute zu bringen, zu lancieren und Problembewusstsein zu schaffen.

Variante a) versteht dann die Teilnehmenden als Gruppe, die relevante Informationen für die Sichtweise des Problems liefern kann und bei Variante b) geht es zusätzlich darum zu schauen, ob die Gruppe relevant ist für die Weiterentwicklung des Projektes. In beiden Formen gilt, dass die Teilnehmenden ein ausreichendes Maß an Interesse und Involvement bezüglich des interessierenden Gegenstandes mitbringen. Die Auswahl der Teilnehmenden an den Fokusgruppen kann bei Punkt b) durch Mitglieder der Begleitgruppe erfolgen. Bei beiden Arten der Durchführung sind die drei Punkte für Organisation und Design zu berücksichtigen.

Die Auswertung der in Nidwalden durchgeführten Fokusgruppen haben folgende Punkte ergeben, die es zu berücksichtigen gilt.

#### ORGANISATION

- oft konnte man die Leute schnell zusammenbringen; z.B. im Anschluss an eine Sitzung
- dadurch, dass Private eingeladen haben, sind die TeilnehmerInnen viel offener gekommen
- es war sehr positiv, dass es eine Kleinigkeit zu essen gab
- private, vertraute Orte haben sich für die Durchführung der Gesprächszirkel positiv bewährt

#### INHALT / GRUPPENDYNAMIK

- kleine Gruppen haben sich bewährt (bei grösseren Gruppen ist zudem die Terminsuche komplizierter).
- externe Moderation als Dienstleistung war sehr wichtig. Dadurch sind sehr schnell Gespräche zustande gekommen
- positive Resonanz in homogenen Gruppen; man ist in vertrauter Runde mit seinen Themen
- durch die homogene Gruppe wird man nicht unbedingt betriebsblind; man bezieht ein neues Thema auf sein Feld
- man muss bei der Rekrutierung der Leute hartnäckig die Leute auch überzeugen, am Ball bleiben

---

### M 12 Konzept für Fokus Gruppen

---

## 3 Partizipation bei der Umsetzung

### 3. Partizipation bei der Umsetzung:

Sind die Stakeholders identifiziert und ist die Problemsicht geklärt, geht es darum, die Gruppen zu installieren, die im Verlaufe des Projektes eine Rolle einnehmen werden. Es hat sich auf jeden Fall bewährt, eine breit abgestützte Begleitgruppe zu installieren und mit ihr den Projektstart vorzunehmen. Ein Ablauf muss geplant und besprochen werden. Auch hier ist Flexibilität sehr wichtig. Meistens brauchen die Projekte länger um sich zu entwickeln, andererseits ist ein erster Vorgehens- und Zeitplan unabdingbar. Er ist dann auch schon Teil des Contractings.

#### 3.1. Contracting

Im Contracting werden mit dem Mainstakeholder – wenn er identisch ist mit dem Auftraggeber ist, die wichtigsten Rahmenbedingungen des Projektes festgelegt. Ein Contract kann umfassen

- Projekt- und Zeitplanung
- Zuweisung von Rollen und Verantwortungsbereichen
- Bedingungen der weiteren Zusammenarbeit
- Zeit- und Kostenaufwand
- Informationspflicht in den relevanten Gremien
- Schaffung von Verbindlichkeiten zwischen den Partnern
- Umgang mit möglichen personellen Veränderungen.  
Solche sind in politischen Strukturen immer möglich (Beamte wechseln ein Departement oder verlassen die Stelle, sollten aber berücksichtigt werden, z.B. mit mehreren Unterschriften).

Teilweise sind mehrere Gespräche zwischen der herantragenden Institution und dem Main-stakeholder notwendig.

Kontrakt heisst nicht, alles im Einzelnen schriftlich zu regeln. Vieles geht mündlich und per „Handschlag“. Ratsam ist es, die Kernpunkte in einem Protokoll, Brief (letter of intent) oder kurzen schriftlichen Vereinbarung zusammenzufassen.

---

### M 4 Kooperationsvereinbarung

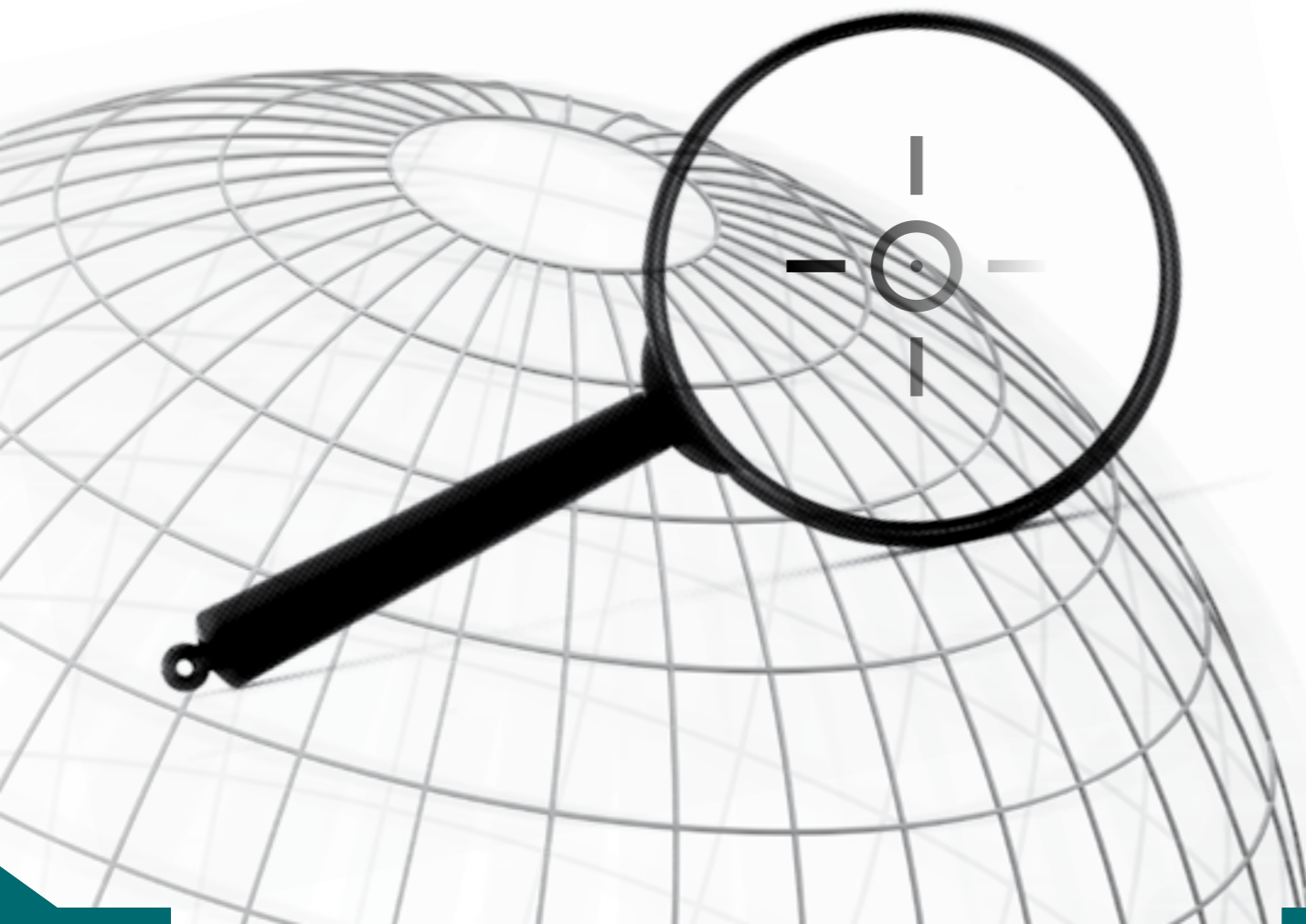
### M 5 Ideal Zyklus

---

#### 3.2. Situation Analysis

In der Situationsanalyse wird die Ausgangslage in Bezug auf die einzelnen Komponenten systematisch untersucht. Ziel dabei ist es, die Grundlage für die Zielsetzung und die Umsetzungsstrategie zu schaffen.

In dieser Phase sollen (subjektiv) getroffene Vorannahmen und bislang vorhandene Informationen einer Überprüfung unterzogen und objektiviert werden. Somit stellt sich die Situationsanalyse als Recherchierprozess dar, in dem Daten, Fakten, Materialien, Hinweise gesammelt werden, Gespräche geführt und Zusammenhänge ergründet und erste Annahmen hinterfragt werden, um sich damit ein Bild der Situation zu machen. Umfang, Methoden und Instrumente des Arbeitsschritts sind dabei sehr individuell zu wählen. Dieser Arbeitsschritt soll davor bewahren, das Projekt falsch auszurichten und zu planen und dient daneben auch der Legitimation des Projektinhalts. Die Daten sind so aufzubereiten, dass sie verschiedenen InteressentInnen zugänglich und für diese verständlich sind.



## 4 Partizipation und Projekt Management

### 4. Partizipation und Projekt Management

Projekte müssen gesteuert werden und eine Projektleitung ist dann am besten verankert, wenn lokale oder regionale Steuerungsgremien geschaffen und installiert werden. Diese können sowohl als Lenkungsausschuss oder Begleitgruppe bezeichnet werden. Es handelt sich aber um ein zeitlich begrenztes, projekt(beg)leitendes Gremium. Der Lenkungsausschuss besteht aus Entscheidungs- und Verantwortungsträgern des Projekts. Zu den Hauptaufgaben gehören

- die Festlegung des Projektziels (in Kooperation mit dem Projektleiter)
- die Kontrolle und Genehmigung der Projektplanung
- die Prüfung und Genehmigung der Zwischenergebnisse des Projekts
- die Prüfung und Genehmigung der vom Projektleiter erstellten Berichte
- die Unterstützung des Projektleiters bei allen auftretenden Problemen
- Kontakt herstellen zu Organisationen / BotschafterInnen des Projektes, Diffundierung des Projekts in der Bevölkerung
- Entscheidungen fällen, die die Kompetenzen des Projektleiters übersteigen
- Die Schlichtung von auftretenden Problemen zwischen allen am Projekt beteiligten Stellen.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben sollte der Lenkungsausschuss in regelmässigen Abstand zusammentreffen, aber auch für ausserordentliche Sitzungen und kurzfristige Treffen bereit stehen. Dabei sollten die Mitglieder stets selbst vertreten sein und die Verantwortung nicht an Dritte übertragen werden.

### M 3 Organigramm Projekt Management

### 4.2. Ressourcen und Ressourcenanalyse

Wohl in allen Projektregionen trifft man auf eine Situation, in der Stakeholder und Partner oft schon ihre Belastungsgrenzen erreicht haben durch die Arbeitsbelastung mit bestehenden Projekten. Eine Ressourcenanalyse kann dann helfen, die bestehende Arbeitsbelastung festzustellen aber auch Möglichkeiten für eine optimale Lösung zu identifizieren. Mit einer Ressourcenanalyse

Mit einer Ressourcenanalyse werden vorhandene Ressourcen offen gelegt vor allem solche, die für unser Thema in der Partnerregion wichtig sind. Zu allererst sollen Ressourcen als Ist Zustand erfasst werden. Folgende sind wichtig:

- Bestehendes Bewusstsein für das Problem
- Vorhandenes Wissen und bestehende Erfahrungen bezüglich des Themas oder ähnlicher Themen Potentiale (Arbeitskräfte, Institutionen und Organisation)
- Vorhandene oder erschliessbare Finanzmittel
- Im Entstehen begriffene, bereits laufende und abgeschlossene Projekte

#### Ressourcen können auch wie folgt klassifiziert werden

- Sind die Akteure oder Projekte dem öffentlichen oder zivilgesellschaftlichen Bereich zuzuordnen?
- Ist die Problemwahrnehmung subjektiv oder objektiv?
- Wird das Problem offiziell wahrgenommen oder findet die Diskussion auf informeller Ebene statt?
- Gibt es bestehende Projekte die in Konkurrenz stehen könnten zum geplanten Projekt oder gibt es einen Willen zur?
- Haben bestehende Projekte positive, negative oder keine Auswirkungen auf das geplante Projekt?
- Können Synergien erzeugt und genutzt werden?

#### Mobilisierung und Nutzung vorhandener Ressourcen:

- Wie können vorhandene Ressourcen erschlossen und genutzt werden?
- Wie kann Zusammenarbeit genutzt werden?
- Wie können Synergieeffekte genutzt werden ohne einzelne Partner zu überfordern?

### 4.3. Planning and Performance of Meetings, Workshops and Conferences

Bei der Planung von Meetings, und Workshops gilt es ein paar grundlegende "Regeln" zu beachten. Die Teilnehmenden sind zeitlich meistens schon sehr belastet. Also: Meetings nicht zu lange, Zeiten festlegen, geeignete Sitzungsräumlichkeiten auswählen (bei grösseren Veranstaltungen Räume vorher unbedingt besichtigen).

- straffe Moderation (ohne die Chancen zu Diskussionen zu verpassen)
- Klare Strukturen und Einladungen
- Drehbuch als Vorbereitung
- Briefing wichtiger RepräsentantInnen
- Protokolle baldmöglichst an alle Beteiligten verschicken



## 5 Gender Mainstreaming and Diversity Management

### 5. Gender Mainstreaming and Diversity Management

Since the treaty of Amsterdam 1999, the European Union distinguishes between Non discrimination and Equal Opportunities on the one hand and Equal Opportunities between women and men on the other hand. Non discrimination includes besides the gender aspects also 6 further facets like age racial or ethnic origin, religion or belief, disability or sexual orientation. In general, non-discrimination is linked to diversity policies, equality between women and men to gender mainstreaming strategies. All member states have agreed and transferred these principles into national and regional laws. Based on this, all European funded programs and projects have to follow these principles of non-discrimination and gender equality "during the various stages of implementation of the Funds":

#### Article 16

The Member States and the Commission shall ensure that equality between men and women and the integration of the gender perspective is promoted during the various stages of implementation of the Funds.

The Member States and the Commission shall take appropriate steps to prevent any discrimination based on sex, racial or ethnic origin, religion or belief, disability, age or sexual orientation during the various stages of implementation of the Funds and, in particular, in the access to them. In particular, accessibility for disabled persons shall be one of the criteria to be observed in defining operations co-financed by the Funds and to be taken into account during the various stages of implementation.

**COUNCIL REGULATION (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 - laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC) No 1260/1999.**

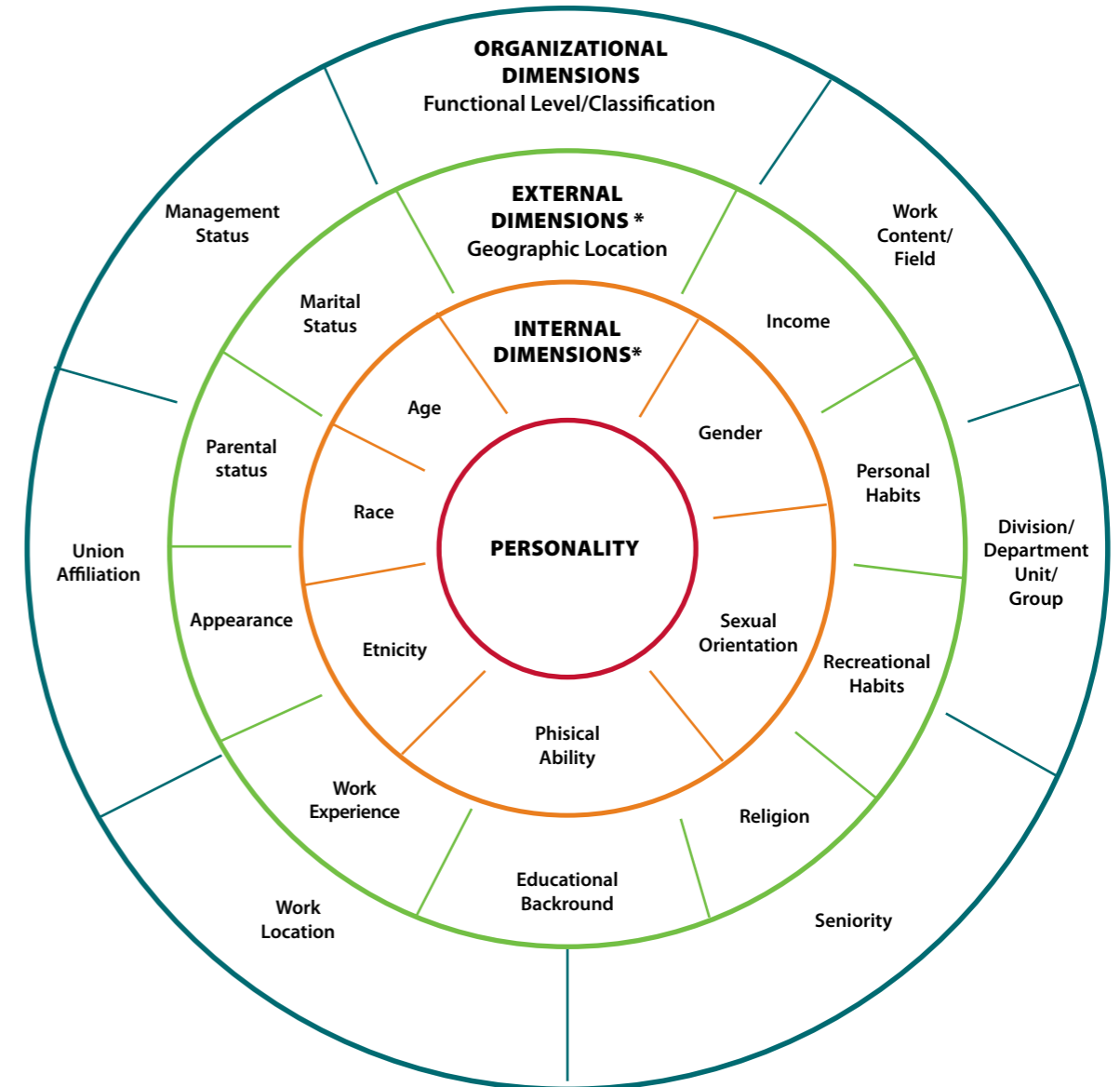
For our project Demochange it means that we have in the centre of our interest age, sex and ethnic background (migration), all three are issues for equality policies and non-discrimination.

As everybody will know, the strategy to assess the impact of projects, strategies, measures and decisions on women and men is the gender mainstreaming strategy. Just to remember a short definition of Gender mainstreaming:

Gender mainstreaming is the integration of the gender perspective into every stage of policy processes – design, implementation, monitoring and evaluation – with a view to promoting equality between women and men. It means assessing how policies impact on the life and position of both women and men – and taking responsibility to re-address them if necessary. This is the way to make gender equality a concrete reality in the lives of women and men creating space for everyone within the organisations as well as in communities - to contribute to the process of articulating a shared vision of sustainable human development and translating it into reality.

#### The four levels of Diversity

The chart below gives an overview about the different aspects of diversity, including the gender aspect, as well as age etc. But also it regards dimensions on an external dimension as religion, income, educational background and further the organisational level (which position has a person within an enterprise or institution). The diversity approach is supporting the implementation of the needs of minority groups in all aspects of planning etc. to gain input and benefit from divers ideas and point of views, but also to raise the job satisfaction and the stability of the working team.



Source: [http://www.gwi-boell.de/downloads/Gendertoolbox\\_Materialien\\_Diversity.pdf](http://www.gwi-boell.de/downloads/Gendertoolbox_Materialien_Diversity.pdf)

The demochange project team shall give an example of the diversity of team members:

- Partners come from different geographical location, have different gender, age, ethnicity and religion
- Partners have different work experience and different income

## 6 Transnationale Erfahrungen

### 6. Transnationale Erfahrungen

	CH Seetal	CH Nidwalden	SLO Upper Gorenjska	IT South Tirol	IT Aosta Valley
<b>Definition of the model region</b>	Existing contacts	Expression of interest by the main stakeholder	Existing contacts from former projects	Open invitation to all of the communities	Whole region
<b>Definition of the topics for projects</b>	Focused on one topic (housing)	Not fixed	Not fixed	Not fixed	Not fixed
<b>Type of participation</b>	Mainly top-down, little bottom up	Mainly bottom-up, little top-down	Mix between bottom-up & top-down	Bottom up	-
<b>Political anchorage</b>	Mayor is main stakeholder	Cantonal government gives backing	Mayors are included in the steering group	Regional government authority gives backing (not active) Some members of the steering group are political representatives	President of Aosta Valley Region gives backing
<b>Official partner in the project region</b>	NO	NO	YES	NO	YES
<b>Members of the steering group</b>	approx. 12 participants	approx. 12 participants	approx. 18 participants	approx. 10 participants	Kickoff 150 participants
<b>Diversity management</b>	NO	NO	NO	NO	NO

	IT Piemond	AT Salzburger Land	GER Allgäu	GER Garmisch
<b>Definition of the model region</b>	Whole region	Fixed at the beginning by the project partner	Regional specific aspects	Regional specific aspects
<b>Definition of the topics for projects</b>	Not fixed	Based on existing project ideas	Not fixed	Not fixed
<b>Type of participation</b>	-	Top-down	Mix between bottom-up and top-down	Mix between bottom-up and top-down
<b>Political anchorage</b>	Local authorities	Province of Salzburg is Demochange project partner itself District Administrator gives backing	Anchored on the level of district administrator	Administrative district of Garmisch is the Demochange project partner itself
<b>Official partner in the project region</b>	YES	NO?	YES	YES
<b>Members of the steering group</b>	approx. 15 participants	Kickoff approx. 70 participants approx. 25 participants steering group	Kickoff approx. 50 3 working groups of approx. 10 participants	Kickoff approx. 30 3 working groups of approx. 10 participants
<b>Diversity management</b>	NO	YES	NO	NO

### Model region Seetal, Switzerland

The main stakeholder was selected during the preparation phase of the project. The first contact therefore was made through an explorative interview with the mayor of Hochdorf. Hochdorf is a very active commune in the Seetal, where personal contacts already existed. At the same time, an explorative interview with the leader of the project "development of the town centre of Hochdorf" was taking place. The mayor and the project leader agreed on integrating the Demochange project into the project group for "development of the town centre of Hochdorf." From then on, this group figured as the main stakeholder. The members of the project group represented a diverse number of relevant stakeholders representing the commune, but also the canton and other experts. In addition to the work in the project group, a participatory process with the communes and other actors of the area was organised.

### Model region Nidwalden, Switzerland

The first contact in the model region was to a representative of the "Volkswirtschaftsdirektion Nidwalden" (economic authority of Nidwalden), which is the main stakeholder for the project. During the first meeting the canton signaled interest in the topic and expressed the importance of the topic agriculture and demographic change. Together with the main stakeholder, a list was also compiled of possible members of the steering group. The steering group has approx. 13 members now, and even though the focus lies on agriculture, there are also members from the fields of tourism, economic and social issues. Thus social and economic aspects also came up during the discussion. Already in the first meeting of the steering group the idea of focus groups was presented and 8 members of the group agreed to organize (with the support for moderation from the project partner) a focus group with their colleagues or friends.

### Model region Upper Gorenjska, Slovenia

The model region in Slovenia has been defined due to the other Slovenian project partner based in the region. But also existing contacts from former projects (e.g. RegAlp) could have been mobilized. As the main stakeholders, the mayors of the 4 included municipalities were contacted; and now they also give political anchorage to the project. Another municipality took over the role as an observer. Some meetings with the mayors were held in advance, where also some people for establishing the steering group were appointed. For the first steering group meeting the members were contacted via telephone and mail and now it consists of 18 persons who represent the fields of agriculture, forestry, local tourism and students. Gender aspects have not been regarded, though there are more female participants in the group than male. With the installation of the Demochange project the topic was already focused on the field of tourism, but during the process it also included thematic aspects such as public service and quality of life. During the meeting the possible members for the focus groups were suggested and have been carried out with the tourism provider, service provider and planner, elderly people and younger people.

### Model region South Tyrol, Italy

The project partner of South Tyrol defined their model region by sending a letter to all municipalities of South Tyrol. The feedback from the letters was weak, though five municipalities could be found which represent the model region today. The main stakeholder is the mayor of one of the municipalities (because he was also responsible for mobilizing the municipalities). Politically, the project is anchored with the backing of the regional government authority, though they do not act actively in the project. The steering group consists of 10 persons, 2 representatives of each municipality. The topic of tourism was given by the project partner, but during the discussion within the steering group also issues of migration and elderly came up. Those topics coming from the local actors have been incorporated into the project process. As a result four topics have been fixed for the implementation of thematic focus groups. During the process one municipality decided to leave the project, because a lack of interest in local responsibilities was evident. Now this municipality acts as an observer of the project.

**Model region Aosta Valley, Italy**

The Demochange project partner is located directly in the model region and has decided to take the whole Aosta Valley as the model region, because the territory is not that big. With the backing and presence of the Aosta Valley President during the first meeting, the project is politically anchored. As main stakeholders several persons from the public service (connection to integration or migration) and representatives of the municipalities were contacted. After several informal meetings a formal steering group (which consists in fact of the same persons as the main stakeholders) was created with an official letter. The main topic of the Demochange project in the model region was selected by the project partner as there are recent tensions in the field of integration of immigrants, but was open to encompass other topics. During a first meeting of the steering group ideas of a pilot action were already presented to the participants.

**Model region Piedmont, Italy**

The main stakeholders of the Italian model region Piedmont include the president of the mountain community and several mayors of communities involved in the Demochange project. Contacts had already existed because relationships are quite close in such a rural area. The members of the steering group were selected in order to guarantee the coverage of the territory, of all economic sectors, education, sanitation, social issues and political stakeholders. Before the official kickoff meeting in December 2010, the members of the steering group attended a meeting divided into the following categories: 1. Political Sector 2. Economic Sector and 3. Cultural, Social and Voluntary Sector. Because the members of the steering group vary, the topics of the focus for implemented projects are also diverse.

**Model region Salzburg / Inner Gebirg, Austria**

The main stakeholder "Land Salzburg" (province of Salzburg) itself is also a project partner in the Demochange project and directly ensures a high political anchorage. Therefore the model region Inner-Gebirg was already fixed by the partner. Also the backing of a "Landesrat" (member of the provincial government) and the inclusion of mayors provide political anchorage. With an interview guideline several local persons have been queried as to the demographic change. These persons were also invited to the kickoff event for the Demochange project in the region. During this meeting members (mayors, regional managers, official representatives) for the steering group were suggested. During the first meeting with the steering group, ideas already fully developed were proposed by single members and, with those ideas, the topics for the Demochange project were fixed.

**Model region Allgäu, Germany**

The main stakeholder of the German model region Allgäu is the "Landkreis" Oberallgäu (administrative district). The Allgäu GmbH is responsible for the operational implementation of the Demochange project in the region. Politically the project is anchored on the level of district administrator. The broad kickoff meeting, in which approx. 50 persons took part, was combined with an event of Allgäu GmbH. During the kickoff persons interested in the project could enlist for further work in the steering groups, which were divided into three groups. Within the small steering groups, workshops were carried out where topics were clarified. The members of the steering groups were defined to include experts for the stated focal topics from administration and economics, as well to guarantee territorial coverage; obviously the availability was crucial.

**Model region Garmisch Partenkirchen, Germany**

The main-stakeholder of the German model region Garmisch Partenkirchen is the "Landratsamt" (district office), which also represents the project partner in the Demochange project and ensures the political anchorage of the project in the region. The scientific work of the project within the model region, as well as the organization of the workshops, is supported by the "Alpenforschungsinstitut" which is based in the town of Garmisch. For a broad kickoff meeting, which took place in the town of Garmisch Partenkirchen for 3 hours in the morning, 180 key actors from the fields of politics, economics, social and cultural issues, had been invited, whereupon only approx. 30 showed up. From several proposed topics for the detailed work within the Demochange project, two were fixed: care & social issues and economics & tourism. Members for those "Arbeitsgruppen" (steering groups) were enlisted during the kickoff meeting. Persons unable to attend and other representatives were invited afterwards.



## 7 Literatur

**Arbter, Kerstin (2008).** *Praxisleitfaden zu den Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung.* Version: November 2008, Wien. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft und Bundeskanzleramt (Hrsg.).

**Antweiler, Christoph (1998).** *Local Knowledge and Local Knowing. An Anthropological Analysis of Contested "Cultural Products" in the Context of Development.* *Anthropos* 93: 469-494.

**Arnstein, Sherry R. (1969).** *A ladder of citizen participation;* *JAIP*, Vol. 35, n. 4, luglio 1969, pp. 216-224

**Institut Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) (2003).** *Expertise su incarico della commissione di studio 'Zukunft der Städte in NRW'* es Landtages von Nordrhein-Westfalen. Wissenskultur und Stadt – Einfluss und Bedingungen von Wissenskultur für die Städte in Nordrhein-Westfalen

**Lüttringhaus, Maria (2000).** *Stadtentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen. Katernberg und der Dresdner Äusseren Neustadt.* Katernberg und der Dresdner Äusseren Neustadt.

**Münkler, Herfried (2011).** *Aktive Bürgerschaft oder bürgerschaftliches Engagement? Über das Verhältnis von Zivilgesellschaft und Parteiendemokratie.* (Cittadinanza attiva o impegno civile? Del rapporto tra società civile e democrazia dei partiti). *Journal für politische Bildung* 1/2011, Seiten 10 -19

**Peter, Colette (2008, Dezember).** *Mehrwert Partizipation.* *Metron Themenheft*, 2008 (Ausgabe 24), Seiten 4 – 7.

**Schultze, Rainer-Olaf (1995).** *Partizipation.* In: Nohlen Dieter, chultze Rainer-Olaf (Hrsg.) (1995): *Lexikon der Politik.* Band 1 Politische Theorien. München: C. H. Beck.

**Steyaert,Stef; Lisoir,Hervé, & Nentwich, Michael (Ed.) (2006).** *LEITFADEN PARTIZIPATIVER VER-FAHREN. Ein Handbuch für die Praxis.* Brüssel/Wien, September 2005 / Februar 2006.  
Elektronische Versionen dieses Handbauches gibt es in Deutsch, Englisch, Französisch und Holländisch auf den Websites der Institutionen KBS, viWTA und ITA ([www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be) – [www.viwtta.be](http://www.viwtta.be) – [www.oeaw.ac.at/ita](http://www.oeaw.ac.at/ita)).

**Wehrli, Brigitte (1983).** *Partizipation an der Stadtplanung.* In: Boesch Hans, Hablützel Bruno, Haessig Peter C., Wehrli Brigit: *Quartiererenerung. Beiträge zur Entwicklungsplanung auf Quartierebene.* Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung, ETH Zurigo.

**Zschocke Dorothe (2007).** *Regionalisierung und Partizipation. Eine Untersuchung am Beispiel der Städtereion Ruhr und der Region Braunschweig.* Bonn: Verlag Stiftung MITARBEIT

je participe  
tu participes  
il participe  
nous participons  
vous participez  
ils PROFITENT

  
evolving with the needs of our people





