



STADT OASE

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE BETEILIGUNGSPROJEKTE

D 5.2 - Bericht zu den Erfahrungen im AP5
(„BürgerInnen-Beteiligung & Stakeholder-
Management im Living Lab“)

IMPRESSUM

Projekt: STADTOASE – Auf dem Weg nach Smart Pölten

Grün- und Freiraumgestaltung als dynamisches Entwicklungsfeld für Lebensqualität durch soziale Innovationen

<https://www.stadt-oase.at/>

FFG-Nr. 864964

Bericht: HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE BETEILIGUNGSPROJEKTE

D 5.2 - Bericht zu den Erfahrungen im AP5 („BürgerInnen-Beteiligung & Stakeholder-Management im Living Lab“)

Medieninhaber, Herausgeber und Sitz der Redaktion:

die treiber e.U. Unternehmensberatung

Linzer Straße 17

4100 Ottensheim

Tel.: +43 699 11 04 26 79

E-Mail: dialog@dietreiber.org

Website: www.dietreiber.org



Autor: Mag. Stefan Parnreiter-Mathys, MA

Bildrechte: Wenn nicht anders angegeben: die treiber e.U.

Fotonachweis/Zeichnungen: die treiber e.U.

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Klima- und Energiefonds gefördert und im Rahmen des Programms „Smart Cities Demo“ durchgeführt.



Dieses Werk steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung, nicht kommerziell (die treiber e.U. Unternehmensberatung) – Weitergabe unter gleichen Bedingungen. Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr. Eine Haftung der Autorinnen und des Autors sowie der Herausgeberin ist ausgeschlossen.

Wien, April 2020

INHALTSVERZEICHNIS

ÜBER DAS FORSCHUNGSPROJEKT STADTOASE.....	4
EINLEITUNG/KURZBESCHREIBUNG	5
GRUNDLAGEN: WAS IST BETEILIGUNG?	6
DAS “ST. PÖLTNER MODELL” DER BÜRGER_INNENBETEILIGUNG	10
METHODIK IM BETEILIGUNGSPROZESS PROZESSARCHITEKTUR UND -DESIGN	14
WAS KONKRET HABEN WIR IM PROJEKT GELERNT, WELCHE ERFAHRUNGEN KÖNNEN WIR TEILEN?	21

ÜBER DAS FORSCHUNGSPROJEKT STADTOASE

text kommt von barbara kraml

EINLEITUNG/KURZBESCHREIBUNG

Das Praxishandbuch Partizipation der Stadt Wien, die ÖGUT Arbeitsblätter, die Website partizipation.at und vieles mehr – die Materialsammlung zum Thema Partizipation ist mittlerweile recht umfassend und transferiert die politischen Grundlagen, von der Arhus Konvention bis zur Österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung in die gelebte Praxis.

Was gibt es also noch anzumerken?

Das Projekt StadtOase – auf dem Weg nach Smart Pölten hat einiges etwas anders gemacht, Beteiligung neu gedacht und begleitet. Wir haben Bürger_innen in das Projektkonsortium eingeladen, als gleichwertige Partner_innen, wir haben Bürger_innen mit Stimmen im Entscheidungsgremium ausgestattet. Wir haben versucht, mit und vor allem für Bürger_innen StadtOasen zu entwickeln - grüne Ort in St. Pölten, die nach Projektende von den Bürger_innen geliebt, gepflegt und genutzt werden. Und wir haben für all dies einen Verein entstehen lassen, der als Rechtsperson am Beteiligungsprozess teilgenommen hat.

Im Antrag stand formuliert: „BürgerInnen-Beteiligung heißt hier also BürgerInnen-Verantwortung auf dem Weg zum Ergebnis, unter Einbindung weiterer Stakeholder, wie der Stadtverwaltung, des Projektbeirates und des Projektkonsortiums sowie lokaler Unternehmen. AP5 schafft die Rahmenbedingungen dafür, dies bedeutet konkret: Eine Prozessinnovation, die von der (i.) Konzeption, (ii.) Abstimmung mit den lokalen Stakeholdern, (iii.) Implementierung, eigenverantwortliche Gestaltung, Pflege und Wartung, (iv.), Integration in den lokalen Wirtschaftskreislauf und der (v.) Evaluierung und Anpassung und überregionalen Vernetzung reicht.“

Das Übertragen von Verantwortung ist für alle Beteiligten, nicht zuletzt jene, die Verantwortung abgeben, eine Herausforderung.

Wir hoffen, mit den Erfahrungen die wir mit dem „St. Pöltner Modell“ gemacht haben, den Erfahrung- und Methodenkoffer der Partizipation etwas weiter gefüllt zu haben.

GRUNDLAGEN: WAS IST BETEILIGUNG?

Formelle Bürger_innenbeteiligung

Ist die rechtlich normierte Beteiligung Betroffener, z.B. im Rahmen von Stellungnahmeverfahren in der Flächenwidmung oder bei der Erteilung von Baugenehmigungen und in Österreich seit langem als Teil demokratischer Prozesse fest verankert.

Informelle Bürger_innenbeteiligung

In (Stadt-)Entwicklungsprojekten in Österreich ist ebenfalls nicht mehr ganz neu, aber steckt noch in den Kinderschuhen und bietet noch viel Raum für (Prozess-)Innovationen.

In Österreich fand informelle Partizipation erstmals Einzug in Wohnprojekte in den 1970ern mit dem Architekten Ottokar Uhl. Uhl forderte Planungspartizipation im Wohnbau, eine Architektur, die offen ist für Veränderungen, die sich im Lauf der Nutzung ergeben.

Vermeehrt finden sich Partizipationsprojekte seit den frühen / mittleren 2000er Jahren. Beispiele für partizipative Planungs- und Realisierungsprozesse sind: Kabelwerk, Wohnprojekt Grundsteingasse, oder die Neugestaltung des Schwedenplatzes oder der Mariahilferstraße. Die beispielhaften erwähnten Projekte waren unterschiedlichen Charakters, meist wird von Kommunen oder Bauträgern zur Mitbestimmung eingeladen oder wird den Bürger_innen die Möglichkeit angeboten, über zwei zur Auswahl stehende Varianten abzustimmen.

Zahlreiche Kommunen haben bereits Leitlinien zur Bürger_innenbeteiligung entwickelt, z.B. die Stadt Graz, das Land Vorarlberg oder die Stadt Wien (mit dem Masterplan Partizipation).

Relativ weit verbreitet sind mittlerweile „Vorhabenslisten“, über die Bürger_innen über anstehende (Bau-, Infrastruktur- usw) Vorhaben informiert werden und meist auch die Möglichkeit erhalten, sich aktiv einzubringen (Stellungnahmeverfahren), siehe beispielhaft die Vorhabensliste der Stadt Krems.

Zahlreiche partizipative Zukunfts-Entwicklungsprojekte werden seit Jahren von der LA21 (Lokale Agenda 21) gefördert, Projektinitiativ_innen sind dabei sehr oft Privatpersonen oder Vereine, Projektträger_innen die Kommunen. Beispielhaft hervorgehoben sei das Büro für Bürgerbeteiligung der Gemeinde Unterach am Attersee. Von und mit Bürger_innen über zwei Jahre entwickelt, verwaltet dieses ein „Bürgerbudget“ und stellt völlig unkompliziert und unbürokratisch finanzielle Mittel für Projekte aus der Bürgerschaft zur Verfügung.

Bereits 2002 hieß es in der österreichischen Strategie zur nachhaltigen Entwicklung:

„Transparenz und Öffentlichkeitsbeteiligung sind der Schlüssel zu nachhaltiger Entwicklung“.

Und immer mehr gilt: Bürger_innenbeteiligung kommt in Österreich an, mit dem St. Pöltner Modell ist es uns hoffentlich gelungen, einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Methodenkoffers der Beteiligung zu liefern.

International variiert die Ausgestaltung und Verbindlichkeit von Beteiligungsverfahren stark. Demokratische Tradition und nicht als „Partizipation“ gesehen ist die direkte Demokratie in der Schweiz, besonders daran ist der hohe Verbindlichkeitsgrad der Bürger_innenentscheide.

Die EU setzt vermehrt auf die Einbindung der Bürger_innen, siehe z.B. die Umfrage zum Umgang mit der Zeitumstellung bis hin zur für 2020 geplanten Konferenz zur Zukunft Europas. (*„Ich will, dass die Bürgerinnen und Bürger bei einer Konferenz zur Zukunft Europas zu Wort kommen... [welche] die Europäerinnen und Europäer zusammenbringen und unseren jungen Menschen, der Zivilgesellschaft und den europäischen Institutionen als gleichberechtigten Partnern eine starke Stimme geben [soll]...“*) (Vgl: POLITISCHE LEITLINIEN FÜR DIE KÜNFTIGE EUROPÄISCHE KOMMISSION 2019-2024, Ursula van der Leyen) Den *einen* Ist-Stand gibt es aber nicht – informelle Bürger_innenbeteiligung (also freiwillige Prozesse, im Gegensatz zur formellen, gesetzlich vorgeschriebenen, zB in Bauverfahren) ist komplex und divers, es gibt nicht einmal eine einheitliche theoretische Grundlage.

Theoretische Grundlagen zur Bürger_innenbeteiligung

Invented Spaces vs invited Spaces

Für das Projekt StadtOase relevant ist die Unterscheidung zwischen „invited“ und „invented“ Spaces. Hier liegt nämlich auch ein zentraler Knackpunkt in der Konzeptionierung des Projektes und einer der Gründe für die erheblichen Schwierigkeiten darin, ausreichend Bürger_innen zu mobilisieren:

Der Begriff „**invited space**“ beschreibt:

- Mobilisierte Partizipation
- Einladung zur Partizipation „von oben“
- Partizipationsräume des Projektes bzw. der Stadtverwaltung, in die Bürger_innen eingeladen werden
- Festgelegte Beteiligungsstrukturen

Der Begriff des „**invented space**“ beschreibt:

- Spontane Partizipation
- Neue Räume bürgerschaftlichen Engagements und zivilgesellschaftlicher Eigenermächtigung / Selbsttätigkeit

Das Ziel des Projektes StadtOase war die Selbsttätigkeit, die Eigeninitiative von Bürger_innen – geschaffen, angeboten wurde dafür aber ein „invited space“.

Information – Konsultation – Partizipation

Der 3-Schritt **Information – Konsultation – Partizipation** ist als Grundlagenmodell weit verbreitet.

Dabei wird die Information von Bürger_innen als erste Stufe der Partizipation erachtet – Betroffene bleiben aber Betroffene und werden nicht zu Beteiligten gemacht.

Werden Bürger_innen konsultiert, dann werden sie bereits so weit eingebunden, dass man davon ausgehen kann, dass sie sich als Beteiligte fühlen (könnten). Die Ergebnisse einer Konsultation fließen im Idealfall in die weitere Planung ein, sind aber nicht verbindlich.

Erst auf der obersten Stufe können Bürger_innen tatsächlich mitgestalten – wie weit, wie verbindlich und wie frei, das ist von Fall zu Fall zu untersuchen.

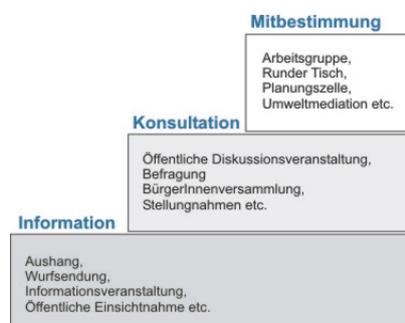


Abbildung: www.partizipation.at

Partizipationspyramide

Ausführlicher beschreibt die Möglichkeiten der Bürger_innenbeteiligung das theoretische Modell von Strassburger/Rieger, die „Partizipationspyramide“.

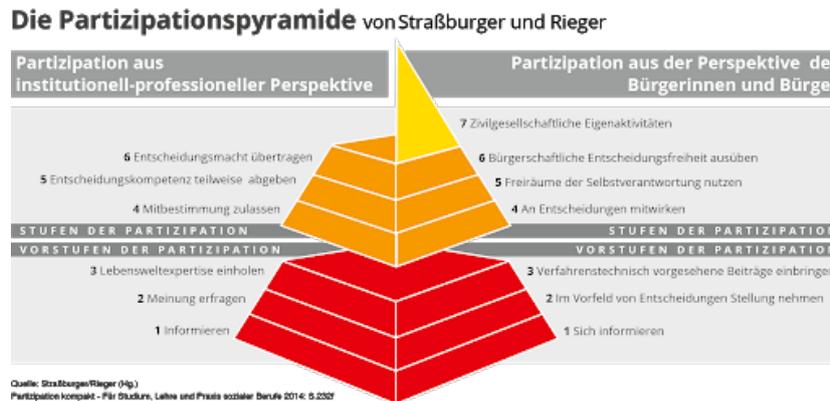


Abbildung: Strassburger/Rieger, Partizipation kompakt

Informieren, Meinungen erfragen und Lebensweltexpertise einholen werden als **Vorstufen der Partizipation** betrachtet, nicht als Beteiligung. Ganz so, wie auch die treiber Beteiligung verstehen – wir reden von dieser erst dann, wenn aus Betroffenen Beteiligte werden.

Spannend am Modell von Strassburger/Rieger ist, dass immer zwei Perspektiven erörtert werden – die institutionell-professionelle und jene der Bürger_innen. Dies beschreibt sehr gut die von beiden Seiten jeweils nötige Aktivität. Partizipation mit passiven Playern, egal auf welcher Seite, kann nicht funktionieren.

Auf der obersten Stufe der Partizipationspyramide wird die Entscheidungsmacht gänzlich den Bürger_innen übertragen.

Das Projekt StadtOase hat versucht, sich auf den Stufen 4 bzw. 5 anzusiedeln – Mitbestimmung zulassen (z.B. in den Planungsworkshops, zu denen alle interessierten Bürger_innen eingeladen waren) und das teilweise Abgeben der Entscheidungskompetenz (im so genannten Entscheidungsgremium, in dem neben Vertreter_innen des Projektkonsortiums und der Stadt St. Pölten auch der Verein mit 25% der gesamten Stimmen vertreten war). Das gut gedachte Gremium hat in der Praxis nicht den geplanten Erfolg erbracht – weil es nie getagt hat. Mehr dazu siehe im Kapitel „Welche Erfahrungen können wir teilen?“.

DAS “ST. PÖLTNER MODELL” DER BÜRGER_INNENBETEILIGUNG

Bürgerräte, Vorhabenslisten, Masterplan Stadtentwicklung, Zukunftskonferenzen, sogar (Landes)gesetze zu partizipativer Demokratie, Büros für Zukunftsfragen von Landesregierungen und vieles mehr ist bekannt und Teil des vielfältigen Methodenpools.

Für den Beteiligungsprozess im Projekt StadtOase - auf dem Weg nach Smart Pölten wurde eine Rechtsperson geschaffen, als ausgewiesene Schnittstelle zwischen Bürgerschaft und Magistrat. Die Gründung des Vereins **Smart Pölten BürgerInnenbeteiligung** und somit die Schaffung einer Organisation als Gegenüber des Magistrates sind der experimentelle Teil, der USP des Projektes - das, was wir im Folgenden als **das St. Pöltner Modell** bezeichnen.

Uns sind keine anderen Beispiele bekannt, in denen die Rechtsperson eines Bürgerbeteiligungsvereines als Partner in Beteiligungsprozessen die Interessen der Bürger_innen sammelt, abwägt, im Dialog entwickelt und mit Kommunen gemeinsam dann umsetzt.

Wenn Vereine tätig werden, dann oft als „Bürgerinitiativen“, die meist nicht für, also lösungsorientiert, sondern klar gegen etwas sind und somit oft starken Problembezug ausweisen. Symptomatisch und beispielhaft steht dies z.B. im Leitbild des Vereines Aktion21 zu lesen: *„Die Gründung des Vereines resultiert aus der Unfähigkeit bzw. dem Unwillen der Stadt Wien, das für diesen Zweck von der UNO beschlossene Instrumentarium Agenda 21 entsprechend umzusetzen.“*

(Quelle: <http://www.aktion21.at/kontakt/index.php?menu=23>)

Besonderheiten des St. Pöltner Modells für Bürger_innenbeteiligung

1. Gründung eines Bürgerbeteiligungsvereines als Rechtsperson
2. Integration von Bürger_innen in das Projekt und Projektkonsortium und Verleihung von Stimmen (im Entscheidungsgremium)

Die Gründung des Vereins folgte vor allem formalen Notwendigkeiten. Um als Partner in ein FFG Projekt aufgenommen zu werden, mit Budget ausgestattet zu werden, war es für die bereits im vorangehenden Sondierungsprojekt aktiven Bürger_innen nötig, eine Rechtsperson zu begründen - den Verein Smart Pölten BürgerInnenbeteiligung.

Der Verein war, das ist wichtig zu erwähnen und zu verstehen, nicht als repräsentativer Vertreter der Bürgerschaft gedacht - aus demokratiepolitischer Sicht kann er das auch gar nicht sein, Repräsentanten im Sinne unseres Demokratieverständnisses sind nur gewählte Volkstvertreter_innen.

Legitimiert ist der Verein nur nach innen durch den von den Mitgliedern gewählten Vorstand, nicht aber von außen, durch eine Wahl, gesellschaftlich als repräsentativer Zusammenschluss von Bürger_innen. Der Bürger_innenbeteiligungsverein steht selbstverständlich allen Bürger_innen offen, sei es für Mitgliedschaft oder nur um Ideen oder Feedback in das Projekt zu tragen. Offene, niederschwellige Anlaufstelle zu sein ist der grundlegende Existenzgedanke des Vereines Smart Pölten BürgerInnenbeteiligung. Ob ein Verein aber nicht schon alleine durch seine Rechtsperson zu hochschwellig, vielleicht hermetisch ist, das wäre noch zu untersuchen.

Die konkrete Aufgabe des Bürger_innenbeteiligungsvereines im Projekt war die Durchführung von Beteiligungsaktivitäten im und mit dem AP 5. Die Bürgerschaft selbst mit den Handlungskompetenzen auszustatten, Beteiligung durchzuführen ist ein Experiment, das durchaus weitergeführt werden sollte.

Der Verein als Partner im Projekt wurde auch in das so genannte "Entscheidungsgremium" aufgenommen und dort mit 3 von 12 Stimmen ausgestattet. Dass Bürger_innen in einem Gremium auf Augenhöhe mit der Stadtplanung, der Baudirektion und dem Stadtgartenamt vertreten sind und mit diesem gemeinsam Entscheidungen treffen können, ist eine tolle Innovation und der Kern dessen, was im Antrag als "Empowerment" bezeichnet wird.

Herausforderungen in Verbindung mit dem Verein

- Die Gründung eines Vereines ist aufwändig. Alleine der Akt des Schreibens und Festlegens der Statuten ist eine enorme Herausforderung für Bürger_innen, die "einfach nur" ihre Lebenswelt mitgestalten möchten.
- Der Formalisierungsgrad eines Vereines - Statuten, Protokolle, Finanzgebarung usw. stellen einen nennenswerten Aufwand und möglicherweise eine Eintrittshürde dar.
- Der Vorstand trägt Verantwortungen und übernimmt Haftungen
- Beobachtet haben wir eine ungewollte Flaschenhals-Funktion des Vereines, die dieser alleine schon wegen seiner Rechtsperson und seines Formalisierungsgrades mit sich bringt – implizit.

- Ein Verein ist in der Regel ein formalisierter Zusammenschluss von Menschen mit gleichen / ähnlichen Interessen und somit in der Regel nur bedingt repräsentativ für eine diverse, bunte Gesellschaft mit unterschiedlichsten Bedürfnissen, Wünschen, Zielen.

Vorteile des Vereines

Neben dem erwähnten Vorteil der Rechtsperson Förderempfängerin sein zu können und somit als vollwertiger Partner im FFG Projekt auftreten zu können ist vor allem zu erwähnen:

- Das Engagement in einem Verein, insbesondere im Vorstand, bedeutet ein sehr hohes Commitment und Engagement
- Der Verein als Rechtsperson und die in ihm tätigen Menschen sind ein Versprechen für mittel-langfristige Kontinuität der Arbeit und der entwickelten Prozesse. Für die Stadt u.a. bleibt der Ansprechpartner gleich - der Verein. In Beteiligungsprozessen ohne diese Formalisierung ist die Fluktuation deutlich höher, die inhaltliche und personelle Kontinuität deutlich geringer.
- Die Institutionalisierung schafft Klarheit, Prozessklarheit zB bezüglich der Kommunikation zwischen Magistrat und Bürgerschaft
- Der direkte Kanal zwischen Verein(svorstand) und Magistrat ist formell, aber trotzdem ein kurzer, schneller Weg

Mit der Innovation verbundene (Forschungs-)Fragen, die für bzw. im Rahmen von Folgeprojekten beleuchtet werden müssen:

- Braucht es einen Bürgerbeteiligungsverein überhaupt – ist dieser eine wirkliche Innovation oder ein konstruierter Filter?

Zwar ist der Verein allen Menschen gegenüber offen und zugänglich, aber alleine schon aufgrund seiner Rechtsperson und der Formalisierung der Prozesse und Rituale (Vereinstreffen) möglicherweise nicht für jede_n der präferierte Point of Contact.

- Welche demokratiepolitischen Implikationen hat das „St. Pöltner Modell“?

Ein Verein ist in der Regel ein formalisierter Zusammenschluss von Menschen mit gleichen / ähnlichen Interessen und somit in der Regel per se nicht repräsentativ für eine diverse, bunte Gesellschaft mit unterschiedlichsten Bedürfnissen, Wünschen, Zielen. Die grundlegende Idee von Partizipation und direkter Demokratie ist es aber, gerade diesen Aspekt der Diversität zu stärken, vielen eine Stimme zu verleihen, die diese sonst nicht haben. Das ist jedoch gar nicht zwingend ein Widerspruch, ein Bürger_innenbeteiligungsverein als Wegbereiter und Befürworter kann sehr sinnvoll sein. Die Stimme des Vereins sitzt an einer Stelle, wo sonst keine anderen Bürger_innen hinkommen.

Braucht es einen Bürger_innenbeteiligungsverein überhaupt? Was sind die Vor- und Nachteile des Vereines?

Die *Governance Debatte* rund um deliberative Demokratie ist ein akademischer Diskurs, auf den hier nicht näher eingegangen werden kann. Grundsätzlich aber wird dort argumentiert, dass all jene, die Betroffene sind, auch eine Stimme gegeben werden sollte.

Das Projekt StadtOase hat versucht, vermittels der Rechtsperson des Smart Pölten Bürger_innenvereines den Betroffenen eine Stimme zu geben, sie zu Beteiligten zu machen.

Im Projekt haben wir mit dem Verein gute Erfahrungen gemacht, weil dieser, das Engagement in diesem, hohes Engagement und hohes Commitment bedeuten. Wer (im Vorstand, im Kern) aktiv ist, ist dies mit sehr viel Enthusiasmus und Energie.

Beobachtet haben wir aber auch die Gatekeeper-Rolle des Vereines, die dieser alleine schon wegen seiner Rechtsperson und seines Formalisierungsgrades mit sich bringt – implizit.

Braucht es also einen Verein? Diese Frage ist so nicht beantwortbar, weil je nach Projekt, Ziel und Beteiligungsgrad sowie der formalen Rahmenbedingungen zu klären. Wenn z.B. im Rahmen eines Förderprojektes (FFG, im Falle der StadtOase) eine Rechtsperson nötig ist, dann ist die Antwort klar "ja".

Wenn der Partizipationsprozess länger geplant ist, also über eine Laufdauer von mehreren Jahren, dann ist die Institutionalisierung in einem Verein sicher sehr empfehlenswert - weil dadurch Fluktuation verringert und Kontinuität gewahrt wird.

Wenn eine Reihe von Beteiligungsprojekten geplant ist, z.B. die partizipative Erneuerung aller/einiger Spielplätze in einer Kommune, dann ist die Institutionalisierung alleine schon aus Gründen des Aufbaus von Fachexpertise sicher anzudenken.

Für kurzfristige oder einmaligen Aktionen ist die Gründung eines Vereines aufwändig und sollte abgewogen werden, ob der Aufwand lohnt. Weil Gründung und Betreib einen hohen formalen Aufwand darstellen, vom Ausarbeiten der Statuten bis zu Haftung, die der Vorstand trägt – dies ist absolut nicht mehr „niederschwellig“ sondern im Gegenteil, mit dem Verein kann auch ein institutionalisierter Gatekeeper entstehen.

Alternativen zum Verein

Spannend finden wir in diesem Zusammenhang das so genannte „Münderfinger Modell“ – dabei ist es, angelehnt an soziografische Prinzipien und den sozialkritischen Konsens, jede_r Bürger_in möglich, eine Arbeitsgruppe im Gemeinderat zu imitieren, sofern 2 Gemeinderäte das Ansinnen des/der einbringenden Bürger_in unterstützen. Dieser Ansatz ist möglicherweise niederschwelliger und somit auch repräsentativer als die Einbindung des Vereines in den Beteiligungsprozess.

METHODIK IM BETEILIGUNGSPROZESS

Prozessarchitektur und -design

Die Wahl der Methode(n) ist ursächlich abhängig vom Auftrag und den Zielen.

Wer soll eingebunden werden?

Wie weit sollen Beteiligte eingebunden werden (von der Information bis zum völligen Übertragender Entscheidungskompetenz)?

Welche Stakeholder gibt es?

Was soll in welcher Zeit erreicht werden?

In welchen Projektphasen bindet man die Bürgerschaft (die Stakeholder) ein?

Wer trifft wie welche Entscheidungen?

Wo finden Workshops statt, wer leitet diese?

Wie kommunizieren wir an / mit wem?

Vor Beginn eines Beteiligungsprozesses sind eine Menge Fragen zu beantworten - wohingegen andere erst während des Prozesses beantwortet werden können oder gar auftauchen.

Wir bewegen uns hier auf der Basis systemischer Arbeit, von der Dialogarbeit eines David Bohm über die Mailänder Schule der systemischen Therapie und Steve de Shazers lösungsorientierte Arbeit bis zur Anwendung systemischer Grundsätze im Beraterkontext wie von Ruth Seliger und der Beratergruppe Neuwaldegg etabliert. Vor diesem Hintergrund haben wir die im Folgenden beschriebenen und von den Zielen des Projektes abgeleiteten Methoden ausgewählt.

Die Ziele des Projektes

Wie immer hat auch in jedem Beteiligungsprojekt ein Ziel der Startpunkt zu sein. Klar, gerne auch narrativ, ausformulierte Zielbilder, besser noch visualisierte Zielbilder, sind die Grundlage jeder Planung und Arbeit ebenso wie des Teambuildings.

Je klarer ein Ziel, desto leichter fällt die Identifikation der Beteiligten mit diesem einen, klaren Ziel und desto geringer die entstehenden Ziel- und Interessenskonflikte.

Die Auswahl der Methoden in Projekt Smart Pöltzen

Vor der Auswahl bestimmter Methoden und der Gestaltung eines kompletten Prozesses ist es unerlässlich, Grundlegende Fragen zu reflektieren, unter anderem:

Worum geht es, was sind die konkreten Ziele?

Was ist der Handlungs- und Entscheidungsspielraum, was geht, was geht nicht?

Wie werden Entscheidungen getroffen?

Welche Vor- und Nachteile hat Beteiligung, wer geht welches Risiko ein, welche Chancen ergeben sich?

Wer sind die Stakeholder, wer ist betroffen, wer soll zu einem/einer Beteiligten gemacht werden?

Wer zahlt, wer leistet was?

Wie sieht das Projektteam aus, wer trägt welche Verantwortungen, wer hat welche Aufgaben?

Die Beantwortung dieser Fragen und somit der Weg zur Auswahl der Methoden findet sich im FFG-Förderantrag.

Dort heißt es u.a. (Zitate aus dem Antrag):

- In einem bottom-up Ansatz entstehen unter der Beteiligung der St. Pöltnerinnen und St. Pöltner
- durch einen auf empowerment basierenden BürgerInnen-Beteiligungsprozess
- Im Sinne der modellhaften Umsetzung wird unter „Entstehen“ eine Prozessinnovation verstanden, die auf empowerment setzt und den Kreislauf von (i.) Konzeption, (ii.) Abstimmung mit lokalen Stakeholdern, (iii.) Implementierung, eigenverantwortliche Gestaltung, Pflege und Weiterentwicklung, (iv.) Integration in den lokalen Wirtschaftskreislauf umschließt.
- Grüne Innovationen entstehen in diesem Projekt durch ergebnisoffene Prototypenentwicklungen, die von den BürgerInnen umgesetzt, systematisiert, bewertet Werden
- Aktives Einbeziehen der Bevölkerung in die Auswahl, Planung und Durchführung der zu setzenden Interventionen
- Gemeinsam und partizipativ mit den Bürgerinnen und Bürgern, mit Nutzerinnen und Nutzern sollen inspirierende, experimentelle Zugänge geschaffen werden, um urbanes Grün erlebbar und im breiten Stil (bottom-up) umsetzbar zu machen.
- Es soll nicht top-down entschieden werden, welche Maßnahmen wo installiert bzw. implementiert werden sollen, sondern der Umsetzungsprozess soll konsequent unter aktiver Einbindung der BürgerInnen und in einem iterativen Dialog mit Stakeholdern und diversen ExpertInnen erfolgen.

Aus diesen Prämissen leitet sich ab:

- Die Impulse, Initiativen, Ideen sollen von der Basis, von der Bürgerschaft kommen – zumindest zum Teil. Expert_innen und Stakeholder der Stadt sind natürlich involviert, aber die Prämisse „bottom up“ verlangt nach offener, unvoreingenommener Planung.
- Ebenso ist das aktive Einbeziehen schon in die Standortwahl und Planung ein Indikator für sehr offene Planungsprozesse
- „Empowerment“ verlangt nach enger und längerfristiger Begleitung der Bürger_innen und weiteren relevanten Stakeholder.
- Der iterative Dialog verlangt nach vielen und dichten Veranstaltungen, Feedbackmöglichkeiten, vor allem aber nach Vertrauen

Somit wurden folgende Methoden gewählt (Übersicht):

Methode	Zeitpunkt im Projekt	Zielerreichungsbeitrag
Dialogarbeit	Fortlaufendes Prinzip	Gelungener Dialog ist der wesentlichste Beitrag zur kooperativen Kultur des Partizipationsprojektes
Großgruppe	Frühphase	Das Wissen, die Bedürfnisse vieler werden in sehr kurzer Zeit eingefangen und komprimiert
Infostände	Frühphase und fortlaufend	Partizipation ist Kommunikation, die Infostände sind ein wesentlicher Teil der Bürger_innen-Information
Planungsworkshops	Planungsphase	Interaktive, partizipative Lösungsfindung in Gruppen, z.T. auch vor Ort, begleitet von Expert_innen
Modellbau	Planungsphase	Methode im Rahmen von Planungsworkshops, z.B. mit Lego können sehr schnell 3D Skizzen gebaut werden, von jeder und jedem, auch ohne Zeichenfähigkeiten
E-Partizipation	Planungsphase	Erweiterung des Beteiligtenkreises sowie Ermöglichung weiterer Iterationen nach dem Planungsworkshop
Bürger_innenforum	Fortlaufend	Transparenz und Information schaffen Vertrauen, das Forum ist ein gutes Tool um face-to-face viele Menschen zu informieren und mit diesen in Dialog zu treten
Workshops	Fortlaufend	Operationalisierung des Begriffes „Empowerment“
Moderation, Gesprächsbegleitung	Fortlaufend	Fachkompetente systemische Prozessbegleitung ist der eigentliche Erfolgsgarant, weil wir glauben, dass Beteiligung Beziehungsarbeit ist.

Dialogarbeit

Der Dialog ist, in unserem Verständnis, nicht das Zwiegespräch sondern die Sinnstiftung. Dies leitet sich aus den griechischen Wurzeln des Begriffes her: *dia* bedeutet durch, *logos* ist der Sinn oder das Wort. Also Sinn durch das Wort, durch die Beziehung.

Friedemann Schulz von Thun bezeichnet den Dialog als das, was den Mensch mit dem anderen Menschen verbindet

Für Martin Buber ist dies durchaus auch schweigend möglich - der Dialog als das Verbindende braucht keine Worte, er braucht eine gemeinsame Basis, Schwingung.

Dialog ist seinem Wesen nach eine gleichwertige, gemeinsame Kommunikationsform, die sich durch folgende Merkmale auszeichnet:

- Der Dialog basiert auf Respekt für gegensätzliche Meinungen
- Im Dialog wird intensiv / aktiv zugehört.
- Im Dialog kann sich jede_r mitteilen, ohne unterbrochen zu werden
- Im Dialog wird jeder Beitrag als wichtig erachtet.
- Im Dialog findet Kommunikation verlangsamt statt. Im Dialog entsteht ein (Zeit-)Raum in dem unterschiedliche Meinungen neben- (statt gegen-) einander gestellt und in Schwebelage gehalten werden.
- Im Dialog entsteht ein gemeinsamer, neuer Sinnfluss durch das gemeinsame Denken
- Im Dialog hat jede_r Teilnehmer_in die Möglichkeit, in der Begegnung mit anderen das eigene Denken bewusst zu untersuchen.
- Der Dialog basiert auf der absoluten Gleichwertigkeit und Freiwilligkeit aller Teilnehmer_innen.

Großgruppe

Es gibt eine Vielzahl von beschriebenen Großgruppen-Methoden, siehe z.B. bei Ruth Seliger. Allen ist aber gemeinsam, dass es systemische Arbeit ist – und somit das „wie“ immer wichtiger ist als das „was“. Dies ist eine grundlegende Berater-/Begleiterhaltung, die nicht wissenschaftlich beschrieben werden kann.

Für den Kick Off am 1.9.18 haben wir Elemente von Open Space, Planungsworkshop, World Café verwendet und daraus ein für unsere Ausgangslage und Ziele passendes Design entwickelt.

Als Großgruppen-Event bezeichnet die systemische Beratung nach Seliger alle Veranstaltungen, bei denen von 30 bis zu Tausenden von Personen gemeinsam an einem Thema arbeiten.

Der Vorteil solcher Massen-Events liegt vor allem darin, dass mit einem Schlag viele Personen informiert werden können -- und gleichzeitig zusammen an Entscheidungen arbeiten.

Zu den Grundprinzipien der Großgruppen-Event gehören u.a.:

- Das ganze System in einen Raum bringen
- Eigenverantwortung und Selbstorganisation

Infostände

Infostände wurden im Projektverlauf mehrmals eingesetzt, um über die grünen Interventionen zu informieren und Bürger_innen einzuladen, selbst aktiv zu werden – z.B. beim Infostand in der Kremsergasse.

In der frühen Projektphase wurden Infostände eingesetzt, um Ideen und Wünsche zu möglichen Standorten zu sammeln. So wurde z.B. beim Sonnenparkfest 2018 ein Infostand mit einer Stadtkarte von St. Pölten angeboten, die Bürger_innen waren eingeladen, mit Punkten Standorte für mögliche Interventionen einzutragen.

Diese Inputs waren ein wesentlicher Teil jener Long-List von ca. 70 möglichen Standorten, aus welcher beim Kick-Off dann 10 top-priorisierte ausgewählt und geplant wurden.

Planungsworkshops

Ein Planungsworkshop ist keine eigene, definierte Methode. Ziel ist die Information, Aktivierung und Einbindung der Teilnehmer_innen. In einem Planungsworkshop wird strukturiert, intensiv und ergebnisorientiert an einer Fragestellung, bei uns die Planung einer StadtOase für einen bestimmten Standort, gearbeitet. Wir verwenden dazu Inputs/Fachvorträge, Dialogarbeit, ein oszillieren zwischen Kleingruppe und Plenum, um mehrere Feedbackschleifen einbauen zu können sowie verschiedene Planungsmethoden, z.B. Planzeichnung oder Modellbau. Die Planungsworkshops werden vom AP 5 geleitet und den APs 4 und 6 begleitet, die fachliche Inputs geben und die Rahmen des (im Projekt) machbaren sofort in die Planung mit einfließen lassen.

Modellbau

Modellbau ist ganz besonders in der Planung eine Methode, mit der sich auch zeichnerisch nicht so begabte Menschen, jene die keine Pläne zeichnen können – also so gut wie alle Bürger_innen, die nicht den Hintergrund der Fachexpert_innen haben, gut ausdrücken können. Spielerisch, lustvoll, kooperativ, explorativ und improvisierend werden in der Gruppe sicht- und greifbare Modelle entwickelt.

Wir arbeiten im Modellbau mit Lego-Steinen und inspiriert von der Methode des Lego Serious Play.

E-Partizipation

Orts- und zeitflexibel ermöglicht e-Partizipation allen Interessierten, am Dialog teilzunehmen, ohne an Workshops usw. teilnehmen zu müssen. Diese Methode trägt erheblich zu einer Verbreiterung des Teilnehmer_innenkreises und somit zu einer Demokratisierung des Beteiligungsprozesses bei.

Wir haben online Teilnahme „blended“ eingesetzt – also mit den offline-Workshops und deren Ergebnissen verschränkt an die Planer_innen im Projekt übergeben.

Wir haben uns für die Plattform doiscuto.io entschieden – weil diese eine gut strukturierte Darstellung von sowohl Texten als auch Bildern ermöglicht, fein-granular (absatzbezogen) kommentiert, diskutiert und bewertet werden kann, es für jeden Dialog eine permanente URL gibt und die Usability für Administratoren wie User sehr gut ist.

Ein möglicher Nachteil ist die obligatorische Registrierung, bevor Bürger_innen am Dialog teilnehmen können, kommentieren und bewerten können. Diese Schwelle wurde uns oft als zu hoch gefeedbackt. Wir

sind aber der Meinung, dass ein Log-In via bestehendem Account (google oder Facebook) zumutbar ist und zu deutlich höherer Dialogqualität führt, User_innen viel disziplinierter und lösungsorientierter agieren als aus der völligen Anonymität heraus.

Bürger_innenforum

Das Bürger_innenforum ist als solches keine Methode. Oft werden damit Events bezeichnet, die auf Techniken des Open Space oder der Zukunftskonferenz zurückgreifen. Wir inszenieren Bürger_innenforen (aka StadtOase FORUM) als Dialogveranstaltung. Transparente, ehrliche und wertschätzende Kommunikation steht im Vordergrund. Die Basis sind Vorträge / Inputs zum Stand des Projektes und eine anschließende Dialogrunde mit allen anwesenden Bürger_innen.

Workshops

Workshops mit dem Verein und Mitarbeiter_innen des Magistrates zu verschiedensten Themen, von Vision/Mission über interne und externe Kommunikation, Schnittstellenmanagement bis zu Pflege und Nachhaltigkeitssicherung sind essenzielle Elemente des Empowerments. Neben vereinzelt Inputs arbeiten wir dabei vor allem so, dass die Teilnehmer_innen ihre Inhalte selber erarbeiten, Ziele selber erreichen müssen. Workshopleitung versteht sich hier als Prozessbegleitung. Diese Arbeitsweise unterstützt die Eigenverantwortung und -verantwortlichkeit und führt zu besseren, weil internalisierten und nachhaltigen Ergebnissen.

Moderation, Gesprächsbegleitung

Prozessbegleitend und wichtiges Element der Nachhaltigkeitssicherung und des Empowerment ist die laufend durchgeführte Moderation und Gesprächsbegleitung. Den oben beschriebenen Prinzipien der Dialogarbeit folgend sorgt fachkundige Moderation für Interessenausgleich auf Augenhöhe, dafür, dass alle Gehör finden – und natürlich auch für handfeste und protokollierte Ergebnisse.

Exkurs: Grundsätze der systemischen Arbeit

Systemische Arbeit ist einerseits wissenschaftlich fundiert, ganz essenziell ist z.B. die systemtheoretische Arbeit von Niklas Luhmann.

Andererseits hilft uns das Beherrschen (soziologischer) wissenschaftlicher Tools in der Praxis nicht weiter, weil es gilt auch:

Es gibt keine Methode, es gibt nur Aufmerksamkeit. (Rumi)

Für systemische Arbeit gilt:

- Beziehungen liegen im Fokus – nicht Individuen oder, hier: APs bzw einzelne Projektpartner_innen
- Interaktionen sind wichtiger als Aktionen
- Kybernetik (1. wie 2. Ordnung) und Konstruktivismus prägen Denken und Handeln
- Systemgrenzen finden und definieren – wer gehört dazu, wer ist einzubeziehen ist zentral
- Arbeiten mit Wahrscheinlichkeiten statt Wahrheiten
- Lösungs- und Ressourcen- statt Problemorientierung
- Offenheit statt Taktieren und Manipulieren
- Empathie, Allempathie, Neutralität, Wertschätzung, Kongruenz
- Perspektiven- und Rollenwechsel

WAS KONKRET HABEN WIR IM PROJEKT GELERNT, WELCHE ERFahrungen KÖNNEN WIR TEILEN?

Einige Überlegungen, in alphabetischer Ordnung:

Alle müssen ins Boot, Teil 1

Alle von einer Idee, einem Beteiligungsprojekt Betroffenen müssen zu Beteiligten gemacht werden, müssen ins Boot geholt, eingeladen werden. Wir folgen hier dem Grundsatz der systemischen Arbeit und der Großgruppenarbeit - alle Systemteilnehmer_innen müssen zur Lösungsfindung beitragen. Wer ist das jeweils? Am Besten im Team erfolgt zu Projektbeginn eine Stakeholderanalyse (siehe unten: "Stakholdermanagement") - weil eine Person alleine hat nie alle Stakeholder am Schirm. Wird jemand übersehen, dann startest du schon mit einem Defizit in dein Projekt - übersehen werden schafft schlechte Stimmung, das Gefühl von ausgeschlossen sein. Das gilt für die Nachbar_innen um's Eck genauso wie die Politik oder Verwaltungsmitarbeiter_innen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Identifiziere vor oder spätestens zu Projektbeginn alle Stakeholder. Sprich mit allen, lade alle zu Meetings ein, frage alle um ihre Meinung und darum, was jede_r zur Lösung konkret beitragen kann. Gibt allen ihren Raum.

Alle müssen ins Boot, Teil 2

Wir glauben fest an die Weisheit der Vielen, daran, dass in partizipativen Prozessen bessere Ergebnisse erzielt werden als im stillen Kämmerlein.

Zwei Vorbehalte dürfen wir aber anbringen:

Erstens, auch das Engagement Vieler kann ein Projekt oft nicht retten, wenn die Idee, das Ziel nicht gut genug sind. Bzw. geht das nur, wenn einer schlechten Idee folgend genug Spielraum gegeben ist, dass etwas ganz Neues, gar nicht angedachtes entstehen kann - dann nämlich ist wieder Entfaltungsraum für die Kreativität, die Weisheit der Vielen.

Und zweitens die Einladung von Menschen oder Gruppen, die die wunderbare Dynamik von Beteiligung einfach nicht verstehen können oder wollen, die aktuelle Entwicklungen einfach verschlafen haben und die per se zuerst mal gegen alles sind - statt für etwas Neues, gemeinsam Geschaffenen, diese Einladung zur Beteiligung kann zum Bumerang werden.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Überlege gut, was dein System ist - und wo seine Grenzen liegen. Wer muss dabei sein, auf wen aber kannst du verzichten, ohne dass das Ergebnis leidet? Diese scheinbar einfache Aufgabe ist in Wahrheit sehr anspruchsvoll, z.B. eine Strukturaufstellung mit einem Coach kann dir dabei helfen, Klarheit zu schaffen.

Zweitens überlege gut, ob deine Idee, dein Projekt tragfähig ist. Hast du Zweifel und glaubst du, durch breite Einbindung zu besseren Ergebnissen gelangen zu können - dann ist das ein schmaler Pfad!

Anerkennung geben

Innerhalb eines (arbeitsteiligen) Kernteams ist es wichtig, dass sich alle Partner_innen respektieren, persönlich und fachlich, und mit Anerkennung für ihr Tun erfahren. Damit ist nämlich in weiterer Folge auch das Vertrauen verbunden, Partner_innen tun zu lassen. Anerkennung ist natürlich auch Treibstoff für den Erfolg - sie motiviert. Viel mehr noch, Hygienefaktor und nicht nur Motivator, ist die Anerkennung bei Ehrenamtlichen, bei involvierten Bürger_innen. Wir erachten Beteiligung als Transaktion (siehe dazu weiter unten), Anerkennung des Engagements, der Leistung, der Inputs ist neben den zwingend nötigen Ergebnissen der wichtigste Teil der Währung, in der engagierte Bürger_innen bezahlt werden wollen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Anerkennung beginnt bei der Aufmerksamkeit und der Zeit, jemandem zuzuhören (siehe: "zuhören"). Nimm dir diese Zeit, ganz besonders als Projektleiter - weil Anerkennung ist (nicht nur, aber vor allem) Chefsache. Nach dem Zuhören folgt die Ausgesprochene Anerkennung - übe das, wenn es dir schwerfällt. Bedanke dich für Zeit und Inputs. Führe Rituale der Anerkennung ein – z.B. kannst du jedes Meeting damit starten, dass eine oder mehrere Erfolge aus der jüngsten Zeit erwähnt, gefeiert und somit anerkannt werden.

Asymmetrische Informationsverteilung

Asymmetrische Informationsverteilung als Konfliktpotential hat die Organisationslehre/Institutionenökonomie in der *principal agent theorie* behandelt. Diese besagt im Kern, dass der Beauftragte (agent) immer einen Wissensvorsprung gegenüber dem Auftraggeber (principal) hat sowie dass derer beiden Interessen und Ziele nicht deckungsgleich sind.

Auftraggeber (Stadt St. Pölten) und Ausführende (Projektkonsortium) wurden im Projekt StadtOase ergänzt um eine dritte Partei, die Bürgerschaft. Diese ist die am höchsten intrinsisch motivierte Partei, weil mit hohen Zielen und ehrenamtlich tätig, gleichzeitig aber jene, die den geringsten Informationsstand besitzt. Selbst wenn Wissen strukturiert zugänglich gemacht wird (mit Hilfe eines IT-Tools, einer Ablage in der Cloud) ist dies unserer Einschätzung nach zu wenig - sich dort zu informieren ist nur zum Teil (zu einem kleinen Teil) Holschuld des Agents oder der Bürgerschaft - wir meinen, dass der Abbau der Asymmetrie immer eine Bringschuld des Principals ist.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Gelungene interne Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg. Informationen müssen geteilt werden, auf Sach- und auf Beziehungsebene ist aktiv (und zwar ist dies eine Aufgabe der Projektleitung) daran zu arbeiten, dass (egal ob faktische oder gefühlte) Asymmetrien abgebaut werden. Gelungene Moderation ist eine sehr hohe Anforderung und sollte daher, wenn projektintern nicht abdeckbar, an externe vergeben werden.

Siehe auch: "Rituale" und "Zuhören"

Aufbau- und Ablauforganisation, Projektdesign

Größere Projekte laufen Gefahr, aus Silos zu bestehen – auch Arbeitspakete genannt. Diese Silos sind im schlimmsten Fall recht hermetisch geschlossen, nur da und dort durch kleine Brücken verbunden. Und oft stehen diese Silos auch im Wettbewerb. Je nach Silo, Eigeninteresse und Projektphase ist StadtOase ein Forschungsprojekt oder ein Beteiligungsprojekt, selten nur ein Forschungsprojekt mit Beteiligung oder ein Beteiligungsprojekt mit Forschungszielen.

Wir sind der Meinung, dass integrale, integrative interne Organisation und ein gemeinsames Bild dazu, was im Projekt erreicht werden soll, essenziell sind. Die Gestaltung funktionierender Organisationsstrukturen im Projekt ist grundlegend, zertifizierte Projektmanager_innen helfen dir dabei gerne, wenn Beratungsbedarf besteht.

Übrigens: Agiles Projektmanagement darf keinesfalls verwechselt werden mit “macht einfach mal” - Agilität ist alles andere als Laissez Faire.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Bürger_innenbeteiligung ist unserer Meinung nach weniger eine Methode als vielmehr eine Einstellung, ein Mindset. Dieses Mindset sollten alle Beteiligten teilen - nur dann wird eine sorgfältig entworfene Projektstruktur auch zum Leben erwachen und eingehalten werden. Prozessbegleiter_innen sollten in alle Aktivitäten eingebunden sein. Vor oder spätestens zu Beginn eines Beteiligungsprojektes sollten ein Kick-Off und ein Teambuilding stattfinden um eine gemeinsame Projektkultur ebenso wie klare Prozesse zu entwickeln.

Aufgabenklärung

Als Teil der Organisationsentwicklung ist präzise zu klären, wer welche Aufgaben hat - und welche Erwartungen an wen geknüpft sind. Viel zu schnell passiert es, dass die Aufgaben, die Verantwortungen, die Handlungsspielräume unklar sind - und auf Basis dieser Dissonanzen handfeste Konflikte entstehen. Es ist Kernaufgabe der Projektleitung, hier für Klarheit zu sorgen und diese Klarheit immer wieder zu erneuern - weil Aufgaben und Erwartungen können sich auch ändern!

Siehe auch “Rollenklärung” – Aufgabe und Rolle sind nicht zu verwechseln!

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Widme dich mit deinem Team zu Beginn des Projektes intensiv der Frage, wer welche Aufgaben hat, welche Erwartungen an wen geknüpft sind. Besprecht diese so lange, bis der Auftraggeber und der Ausführende dasselbe Bild der Aufgabe haben. Gibst du Partnern eine Aufgabe, dann stelle sicher, dass sie auch die dazu nötige Handlungs- und Entscheidungskompetenz erhalten!

Auftrags- und Zielklärung

Das ist kein "nice to have" sondern die absolute Grundlage von allem. Egal ob im (Projekt)management, in Beratung und Coaching oder eben einem Bürger_innenbeteiligungsprojekt: **Eine saubere, klare und belastbare Auftrags- und Zielklärung ist unerlässlich.** Der Auftrag, das Ziel waren im Projekt StadtOase unklar und wurden im Laufe des Projektes auch kaum präzisiert bzw. änderten sich mehrmals. Vor allem entstehen so unterschiedliche, teils in Konflikt stehende Zielbilder in den Köpfen unterschiedlicher Stakeholder.

Gibt es ein klares Ziel, einen von allen Beteiligten verstandenen Auftrag, dann sollte dies auch eingehalten werden. Zieländerungen müssen von allen verstanden und mitgetragen werden, warum sich Ziele ändern, muss klar kommuniziert werden.

Und sollte kein ganz klares Ziel geben - dann muss zumindest sichergestellt sein, dass der Gestaltungsspielraum für die Beteiligten im Projekt groß genug ist, dass Ziele und deren Umsetzung erst entstehen können.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Formuliere Ziele stets so, dass sie einfach, präzise, zeitlich und inhaltlich klar definiert sind. Achte, dass die Ziele eindeutig sind und von allen geteilt werden. Rufe die Ziele stets in Erinnerung, erneuere die Commitments und grenze ganz klar von den nicht-Zielen ab.

Arbeitsmaterialien

Dass gearbeitet werden kann ist eine absolute Grundvoraussetzung. Räume für Treffen, ausgestattet mit Moderationsmaterial sind ebenso Arbeitsgrundlage wie die gute Planung von Treffen und gemeinsame Aktionen. Bauworkshops ohne ausreichend Werkzeug, Wasser oder eine Toilette anzubieten führt nicht zur langfristigen Bindung der beteiligten Bürger_innen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen:

Die Voraussetzungen zu schaffen, um gut arbeiten zu können ist Teil der Währung. Schaffe stets ein Umfeld, in dem auch du dich wohl fühlst - und dann noch ein klein wenig mehr. Snacks, eine Jause, Getränke, kleine Aufmerksamkeiten machen Freude und Freunde. Wir halten dies für enorm wichtig, weil Beteiligung darf kein K(r)ampf sein, im Gegenteil, sie muss Spaß machen!

Augenhöhe und Balance

Sich auf Augenhöhe zu begegnen ist eine der Grundvoraussetzungen für gelungene Partizipation.

Balance, Gewicht in Terminen, Workshops, Jour Fixes usw. ist ebenso wichtig: Alle Parteien sollten mit ca. selber Personenzahl auftreten. Übriges, wir sind große Fans von Stuhlkreisen - der Kreis bildet Gleichgewicht ab!

Augenhöhe impliziert auch die Augen - also Menschen, sichtbare, angreifbare Menschen und am allerbesten noch solche, mit Entscheidungskompetenzen. Sind diese da, sichtbar, ansprechbar dann ist die wichtigste Grundlage für Vertrauen und Erfolg gegeben. Siehe dazu auch "Anerkennung".

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Achte auf Gleichwertigkeit und Gleichwürdigkeit aller in deinem Projekt - ganz besonders in Richtung der Ehrenamtlichen, der Bürger_innen. Achte auf die Ausgewogenheit von Fachexpert_innen und engagierten Laien, achte auf die Ausgewogenheit der Gruppen bei Meetings. Wichtig ist es auch, dass sich die „obersten Chefs“, also zB ein_e Bürgermeister_in oder der/die Stadtbauamtsleiter_in, periodisch einbringen, an Meetings teilnehmen, das stärkt die Gruppe und das Commitment enorm!

Beteiligung ist Transaktion. Mache den Nutzen für alle klar!

Wir sind fest davon überzeugt, dass Beteiligung eine Transaktion ist – ein Geschäft, ein Handel. In der Wirtschaft, aber auch in der systemischen Therapie geht es um Kosten-Nutzen-Analysen, in Beteiligungsprozessen ist es nicht anders.

Für Projektbetreiber_innen, Politik, Verwaltung ist ein Beteiligungsverfahren deutlich aufwändiger als schnelle Entscheidungen ohne Konsultation der Öffentlichkeit zu treffen. Daher gilt es zuerst sorgfältig abzuwägen:

Wo finden wir den Nutzen der Beteiligung – für jede_n individuell?

Nutzen und Erwartungen haben im Vorfeld geklärt zu werden. Die Liste an möglichen Nutzen ist lange: Höhere Zufriedenheit, geringer Kosten, weniger Reklamationen und Umplanungen, gestärktes Vertrauen in Politik und Verwaltung, Gestaltung des eigenen Lebensumfeldes Für Bürger_innen bedeutet die Teilnahme an Beteiligungsverfahren die Investition von Freizeit – das wertvollste aller Güter, für fast alle von uns, die im Erwerbsleben stehen. Ganz besonderes hier ist sorgfältig nachzudenken, welchen Nutzen Bürger_innen haben könnten, welche Erwartungen man an diese richtet.

Warum tut das jemand?

Die persönliche Motivation jedes einzelnen Menschen ist ausschlaggebend für sein / ihr Engagement. Bürger_innen beteiligen sich dann und dort, wo es für jede_n persönlich gewinnbringend scheint – wo ich selbst davon etwas habe. Was das jeweils ist, das ist zu definieren und anzubieten. Das kann eine StadtOase direkt vor meinem Büro sein, in der ich meinen Pausen verbringen kann, ein neu gestalteter Park, in dem, meine Kinder spielen können, eine grüne Sitzbank für meine Kund_innen vor meinem Geschäft, das gute Gefühl, mit der Beteiligung einen kleinen Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten

Den jeweiligen Nutzen zu definieren und Menschen damit zu adressieren ist erfolgskritisch, sonst wird aus der Beteiligung eine Einladung, der niemand folgt. Oder, noch schlimmer, eine Forderung an die Menschen: „Macht mit!“

Übrigens: Dass Beteiligung auf der jeweils ganz persönlichen Motivation, dem jeweils ganz persönlichen Nutzen basiert bedeutet nicht gleichzeitig, dass hier lauter egoistisch motivierte Einzelkämpfer_innen nebeneinander aktiv sind. Im Gegenteil:

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Beteiligung ist ein Verhandlungsprozess, in der gemeinsamen Auseinandersetzung, im Dialog, wechseln wir Perspektiven, entsteht Verständnis für die Standpunkt anderer, verschiedene Interessen, Bedürfnisse, Ziele werden zu einem Ganzen zusammengeführt. Persönliche Beziehungen entstehen, Gemeinschaften wachsen, Beteiligung stärkt den Zusammenhalt und schafft Verständnis. Behalte dies im Blick und dein Projekt wird ein Erfolg!

Charakter der Beteiligung – die Wahl des passenden Modells

Bottom Up und weitgehende Übertragung von Kompetenzen an Bürger_innen, doch eher Top Down und Einbindung der Bürger_innen mit konsultativem Charakter oder in einem Kanal ohne Feedback, reine Information der Bürger_innen? Erwarten wir uns Lebensweltexpertisen, Fachexpertisen, aktive Beteiligung an der Planung und am Bau? Wen sprechen wir eigentlich an? Wie viel Kompetenz, Entscheidungsgewalt, Gestaltungsspielraum geben wir ab?

Dies sind die zuallererst zu klärenden, grundlegenden Fragen, nach deren Beantwortung kann weiter geforscht werden, um zu einem Beteiligungsmodell zu gelangen, das die Interessen der Politik, der Verwaltung, der Bürger_innen und der Konsortialpartner_innen abdeckt.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Kläre Ziele, Ressourcen, Handlungsspielräume und Commitments der Beteiligten ab und lege gemeinsam ein Beteiligungsmodell fest.

Nur wenn möglichst alle von der Wahl der Methode überzeugt sind und diese mittragen, dann wird der Prozess gelingen. Ob Planungswerkstatt, World Café oder Open Space - das ist hier noch nicht die Frage, das sind Methoden. Du kannst erst über die Methode entscheiden, wenn klar ist, wie weit du Bürger_innen einbinden möchtest / kannst. Zur Reflexion dieser Frage empfehlen wir, die Partizipationspyramide als Leitfaden zu verwenden.

Commitments schaffen

Warum ist jemand involviert? Aus Eigeninteresse, aus gesellschaftlicher Verantwortung, weil es sein/ihr Job ist und vom Dienstgeber angeordnet wurde, weil es politisches Ziel ist Die Gründe und Motivationen für die Beteiligung an einem Partizipationsprojekt sind so vielfältig wie die Anzahl der Beteiligten groß ist. Jedes (individuelle) Ziel ist mit mehr oder weniger ausgeprägten individuellen Commitment hinterlegt. Verschieden Commitments weisen Wege in unterschiedliche Richtungen und bilden daher ein erhebliches Konfliktpotential. Achte dich sehr auf die klare Formulierung eines Zieles und stelle sicher, dass alle Beteiligten hinter diesen einen, alle hinter dem selben Ziel stehen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Klare, präzise definierte und formulierte Ziele (siehe dazu auch: "Ziele") und die Planung arbeitsteiligen Vorgehens auf Basis eines klaren Commitments aller zur Erreichung des gemeinsam definierten Zieles - dies weist den Weg zum Erfolg und öffnet auch den Spielraum um parallel individuelle Ziele zu verfolgen, individuellen Motivatoren, Motivationen nachzugehen, im Rahmen von klaren Zielhierarchien. Was einfach klingt ist in Wahrheit eine herausfordernde Sache. Von der managerialen Tätigkeit der

Zielformulierung bis zur kulturellen Ebene der Team-/Organisationsentwicklung sind Fachkompetenz und Fingerspitzengefühl gefragt. Wirklich weise ist, wer erkennt, was im je eigenen Projektteam nicht abgedeckt werden kann - und sich externe Unterstützung holt. Diese findet sich zB über die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching oder den nächsten LA 21 Partner.

Wie immer gilt: Präventionskosten sind geringer als Folgekosten.

Disziplin

Oft wird vieles geplant – z.B. ein umfassender Beteiligungsprozess, die Außenkommunikation und anderes. Umgesetzt wird nur ein kleiner Teil davon.

Team steht nicht für *“toll, ein anderer macht's”* - sondern für Vertrauen, Belastbarkeit, arbeitsteiliges Agieren und gemeinsame Zielerreichung.

Siehe dazu auch *“Commitment”*.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Disziplin kann in Linienorganisationen verordnet werden – z.B. im Militär. Nicht aber in einem Beteiligungsprojekt, dort muss sie Teil der Kultur sein. Achte dich stets auf klare Ziele, Anerkennung, Vertrauen, feiere Erfolge - sei ein guter Projektleiter / Leader und die Disziplin wird sich einstellen. Wenn du Zeit und Muße hast, beschäftige dich mit *“Positive Leadership”*. Überlege dir trotzdem mögliche Sanktionen für den Worst Case bzw. Eskalationsszenarien - was tust du, wenn sich die Disziplin da oder dort so gar nicht einstellen will? Wie kannst du Sanktionen setzen oder Partner_innen ausschließen?

Do it!

Das Projekt StadtOase war geprägt von ausgeprägter Verantwortungslosigkeit. Niemand übernahm Verantwortung, ein permanentes Hin- und Herschieben von Verantwortung bzw. Zuschreibung von „Schuld“ haben zu hoher Frustration und fehlenden Ergebnissen geführt.

Leadership heißt mit gutem Beispiel voranzugehen, Verantwortung zu übernehmen und *zu tun*. Es kann auch heißen, das Team mit so viel Vertrauen auszustatten und die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass dieses selbst tun kann – ohne Angst, das falsche zu tun, sondern im Gegenteil, beflügelt durch die verliehene Kompetenz.

Wie auch immer Leadership gelebt wird, eines ist sie niemals: Management by Exception. Also die völlige Abwesenheit bis dorthin, wo eine Entscheidung getroffen wird, die dann jemand als falsch identifiziert und die zu negativen Konsequenzen führt.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Definiere klar die jeweils gegebenen Entscheidungs- und Handlungsspielräume, ermutige und ermächtige dazu, Entscheidungen zu treffen – und tut es. Tut es, damit auch schnell Ergebnisse sichtbar werden, die wiederum die Motivation steigern.

Einbahn - wenn Bürger_innenbeteiligung nur in eine Richtung läuft

Ein zentraler Stolperstein bei der Entscheidungsfindung ist laut einer Studie des Austrian Institute of Technology (AIT), dass Bürger_innenbeteiligung (von den politischen Verantwortlichen) oft missinterpretiert wird. Der Prozess läuft dabei in der Regel nur in eine Richtung und hat lediglich das Ziel, die Akzeptanz für die bereits festgelegten Pläne zu erhalten.

Für die Akzeptanz eines Projektes durch die Bevölkerung reicht die bloße „Inszenierung“ eines Beteiligungsprozesses in Form von reinen Informationsveranstaltungen jedoch nicht aus, Beteiligung ist nicht die ex-post Legitimation von Entscheidungen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Kläre vor Beginn deines Beteiligungsprojektes, welchen Charakter die Beteiligung haben soll, was du dir erwartest, welche Ziele wie erreicht werden sollen. Bürger_innen nur zu informieren ohne sie aktiv einzubinden ist auch ok - wenn es klar so festgelegt und kommuniziert wird. Scheinpartizipation ist hingegen nicht ok.

Entscheidungen treffen – aber wie?

Die Abwägung der Gemeinwohlinteressen und der Interessen einzelner Personen oder Gruppen ist kontinuierlicher Bestandteil von Beteiligungsprozessen.

Es sollte daher transparent und nachvollziehbar öffentlich erläutert werden, wie diese Abwägungsprozesse die Entscheidungsfindung bestimmt haben. Bürger_innen, die Ideen eingebracht haben, können damit besser nachvollziehen, warum man ihre Idee nicht berücksichtigt.

Idealer Weise werden Entscheidungen in einem Partizipationsprojekt passend zur gewählten Methode getroffen. Ist der prägende Charakter der der Information, dann kann ohne Einbeziehung der Bürger_innen, also einseitig, entschieden werden, z.B. vom Magistrat, der Politik oder einer ausführenden Firma. Geht es um Partizipation und dem (teilweisen) übertragen von Entscheidungsgewalt, dann wird es ungleich komplexer. Im Projekt StadtOase wurden relativ komplexe, aber sehr klare Entscheidungsprozesse definiert – das sogenannte „Entscheidungsgremium“. Alle Stakeholder waren darin vertreten, die Stimmen gewichtet, ein schönes Instrument, das die große Klammer von der Bürgerschaft bis zur Politik darstellen. Unklar war in der Definition, welche Entscheidungen vom Gremium getroffen werden sollen / müssen. Das Ergebnis war, dass das Gremium im Projektverlauf nie tagte – und somit keine Entscheidung getroffen hat.

Exkurs: Wie können Entscheidungen getroffen werden?

- **Per Autorität:** Eine Person, z.B. die Projektleitung oder der Bürgermeister, trifft alleine Entscheidungen. Der vorangegangene Partizipationsprozess hat dabei informativen oder konsultativen Charakter, Beteiligung ist aber keine Miteinbeziehung in die Entscheidungsfindung.
Der Vorteil besteht in einer schnellen und unkomplizierten Entscheidungsfindung, der Nachteil darin, dass möglicherweise die Weisheit der Gruppe und die verschiedenen unterschiedlichen Bedürfnisse nur ungenügend einfließen.
- **Per Mehrheitsentscheid:** Eine zuvor definierte Grundgesamtheit / Gruppe trifft Entscheidungen per Abstimmung, die Mehrheit (festzulegen ist das nötige Quorum)

entscheidet – bzw. gewinnt. Denn der Nachteil hierbei ist, dass die Überstimmten sich sehr oft als Verlierer fühlen, weil ihre Meinung nicht ausreichend Würdigung erfahren hat. Der Vorteil liegt in der breiteren (demokratischen) Legitimation.

- **Per Konsens:** Der Konsens läuft auf einen einstimmigen Entscheid hinaus. Salopp gesagt wird so lange diskutiert, bis alle dafür sind.

Der Vorteil des Konsenses ist, dass alle gehört werden und (hoffentlich) die Entscheidung mittragen. Der Nachteil liegt darin, dass der Konsens oft nicht viel mehr als der kleinste gemeinsame Nenner ist, nicht aber unbedingt die „beste“ Entscheidung.

- **Per Konsent:** Der Konsent bezieht alle Beteiligten mit ein (bzw Repräsentant_innen dieser), die Entscheidungsfindung folgt einem festgelegten Prozess, entlang dessen eine oder mehrere Varianten der Entscheidung diskutiert werden. Entscheidungen werden immer vor dem Hintergrund der übergeordneten Ziele getroffen, es setzt sich jene Variante durch, gegen die es keinen Widerstand gibt.

Der Vorteil liegt darin, dass sehr viele Meinung gehört und diskutiert werden, dass zielorientiert entschieden wird und nicht der kleinste gemeinsam Nenner, sondern das Beste für das Unternehmen/Projekt/(übergeordnete Ziel gesucht wird. Der Nachteil liegt im etwas schwerfälligen Prozess, der viel Erfahrung erfordert sowie darin, dass das Abfragen von Widerständen auch als Herrschaftsmechanismus missbraucht werden kann.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Wie du Entscheidungen triffst ist nicht ganz egal, aber eher nachrangig. Das kann von einstimmig (wenig empfehlenswert, aber möglich) über eine Mehrheitsentscheidung bis zum systemischen Konsensieren oder soziokratischen Konsent gehen.

Egal. In jedem Fall aber überlege in der Planungsphase welche Entscheidungen anstehen werden, wer welche Entscheidungen wie treffen soll / darf – und halte dich dann an den Plan! Bleibe konsistent du wechsle nicht die Methode je nach Entscheidung oder gar je nach von dir gewünschten Ausgang! Dieser Punkt, das gemeinsame Treffen von Entscheidungen, ist eine Grundsäule der „Verfassung“ deines Partizipationsprojektes – wird dieser nicht geachtet, dann beginnt dein ganzes Projekt zu stolpern.

Erwartungsmanagement – bei allen Beteiligten

Siehe dazu auch Ziele und Zielkonflikte. Oft gibt es so viele Ziele / Erwartungen wie Beteiligte. Per se ist jeder Wunsch, jedes Bedürfnis legitim und sollte gehört werden. Um Zielklarheit und Effizienz wie Effektivität am Weg dorthin zu gewährleisten, vor allem aber um Enttäuschungen und deren Folgewirkung (sich abwenden vom Projekt, negative Multiplikatorenwirkung usw) zu vermeiden ist es nötig, ganz klar zu definieren was geht und was nicht geht.

Learnings und Handlungsempfehlungen

Als Teil des Stakeholdermanagements sollten alle Erwartungen aller Beteiligten erhoben und mit den zuvor präzisen definierten Rahmenbedingungen abgeglichen werden. Es ist nötig, offen, ehrlich und proaktiv zu kommunizieren was das Ziel ist und wie groß der Handlungs-/Gestaltungs-/ (Mit-)Entscheidungsspielraum ist. Gemeinsam mit der internen Kommunikation muss periodisch über die Fortschritte, die anstehenden

Entscheidungen, die nächsten Deadlines, Termine usw informiert werden - und nicht erfüllbare Erwartungen müssen frühzeitig abgefangen werden.

Dieser Punkt kann auch in eine periodische Supervision integriert werden, siehe "zuhören".

Folgeaktivitäten

Was entwächst dem Projekt, was wird va auch auf Seiten der Bürger_innen noch weiter passieren? Und wenn nichts mehr in direkter Folge passiert, welche Rituale ziehen wir nach Projektende noch ein?

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Feiere den Abschluss deine Beteiligungsprojektes - mit allen, die Beteiligt waren, mit jenen, die Betroffen sind, aber nicht partizipiert haben, am besten vor Ort mit einem großen Fest, das dein Projektergebnis gleich positiv besetzt und im Leben der Menschen verankert. Feiere den Abschluss auch intern, es ist wichtig, dass sich das Projektteam in einer positiven Stimmung auflöst.

Verbinde das Abschlussritual eventuell mit einer Supervision oder einem anderen systemischen Format, z.B. einem "Resonanzboden".

Haftung

Wenn es um Bauten im öffentlichen Raum geht, geht es auch um Sicherheit, um Befähigung und um Haftung. Wer darf etwas bauen (Stichworte: Gewerbeberechtigungen, Befähigungsnachweise), wer nimmt dies ab (Stichwort: Kosten – Ziviltechniker, Statiker usw. bitte immer budgetieren!) und vor allem: In wessen Eigentum stehen dann die Bauten (Kommune, Bürger_innen, ein Unternehmen?) und wer übernimmt somit die Verantwortung für die Instandhaltung bzw die Haftung, sollte es zu Schadensfällen kommen? Wenn zum Bau auch Bürger_innen eingeladen werden, wer übernimmt die Haftung für mögliche Arbeitsumfälle, wer übernimmt allfälligen Versicherungsschutz, wer kann Arbeitssicherheitsunterweisungen anbieten?

Wir habe gelernt, dass Bauten im öffentlichen Raum, ganz besonders, wenn auch beim Bau selber Bürger_innen beteiligt sind, eine rechtlich komplexe Angelegenheit sind.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Kläre frühzeitig, was gebaut / getan werden soll und wer das tun kann und darf. Kläre frühzeitig, in wessen Besitz die Ergebnisse deines Projektes sein werden – denn wo Besitz liegt, liegt auch Verantwortung und Haftung. Bedenke eventuell nötigen Versicherungsschutz, Haftungsausschlüsse und ziviltechnische Prüfungen und budgetiere dies in deinem Projekt.

Handlungsspielräume klar definieren

Siehe auch "Erwartungsmanagement". Gerade hoch intrinsisch motivierte Projektteilnehmer_innen, also meist die Bürger_innen, die eigenen Wünsche umgesetzt sehen wollen, haben hohe Erwartungen. Um Enttäuschungen zu vermeiden, ist es unerlässlich, frühzeitig die Handlungsspielräume zu definieren.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Visualisiere dein Projekt als Straße - die Leitplanken sind die von dir gewählte Methode und die damit verbundenen Grenzen. Das ist der Handlungsspielraum. Die Straße dazwischen ist jenes Feld, auf dem gehandelt, entschieden, gestaltet werden kann. Mache ganz klar, wie groß dieser Handlungsspielraum ist um so von Anfang an die Erwartungen gut zu managen.

Interne Kommunikation

Subsumiere hier alle anderen Punkte dieses Dokumentes. Wir von die treiber bezeichnen Beteiligung als Transaktion und als strukturierte Kommunikation. Und das gilt nach innen genauso wie nach außen. Nur bedingt ist Informationsbeschaffung die Holschuld der Beteiligten - ganz besonders, wenn es um die Bürger_innen geht. Möglichst offene, ehrliche, empathische Kommunikation prägt das Klima, die Kultur im Projekt und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Entwickle gute Kanäle (Mail, Treffen, Slack, Whatsapp, was auch immer) und gute Rituale um projektintern zu kommunizieren. Beachte hierbei immer das zweite Axiom Watzlawicks: "Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersteren bestimmt." Lege klar fest, wer für die interne Kommunikation accountable ist - wir empfehlen, dass das Aufgabe der Projektleitung sein sollte.

Keep it simple

Komplexität ist eine Barriere - für Menschen, sich damit zu beschäftigen und sich zu beteiligen oder für die rasche Umsetzung. Komplexität verursacht immer Kosten - die so genannten Komplexitätskosten. Reduziere daher Komplexität soweit irgendwie möglich. Einfache und schnell umsetzbare Dinge, schnelle Erfolge sind wichtig, sofern machbar.

Wichtig für die Mobilisierung, die Einladung zur Beteiligung: Menschen, Gesichter und konkrete Beispiele - statt abstrakter Konzepte. Besonders in Projekten mit wissenschaftlichem Anteil ist die Gefahr, dass Menschen mit komplexen, abstrakten Konzepten nicht begeistert werden können.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Stelle Menschen in den Vordergrund, nicht abstrakte Konzepte, verwende eine Sprache, die alle verstehen und setze schnelle, einfache Dinge um.

Konsistenz

Im Projekt StadtOase hat sich vieles oft geändert. Nicht zuletzt die Standorte der StadtOasen. Die Standorte aus dem FFG-Antrag wurden sehr schnell als nicht praktikabel verworfen (weil sehr weit entfernt vom Zentrum, nicht öffentlich zugänglich oder in Parks gelegen). Der folgende Prozess der Standortsuche war sehr offen und ging sehr weit auf die Bedürfnisse der Bürgerschaft ein. Fast alle der Vorschläge aus diesem Prozess konnten aber nicht realisiert werden bzw. war es ein hin-und-her, bis Standorte dann aus verschiedenen

Gründen doch wieder gestrichen wurden. Die Folge war klar: Schwindendes Engagement seitens der Bürgerschaft.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Mache sehr bald im Prozess klar, was geht und was nicht. Was sind die zu beachtenden Kriterien (zB in der Standortauswahl), was muss/darf gar nicht erst diskutiert werden.

Wenn die Rahmenbedingungen klar sind – dann bleibe dabei. Konsistenz schafft Klarheit! Definiere die Rahmenbedingungen unter Einbeziehung der relevanten Entscheidungsträger_innen im Team – damit auch alles Wissen zusammenfließen kann, nichts vergessen wird. Ein Stichwort dazu: Denkmalschutz, ein Aspekt, der gerne übersehen wird, im Team aber sicher von einer Person eingebracht wird.

Management

„Professionelles Projektmanagement fällt nicht vom Himmel! Es muss erlernt werden – und weiterentwickelt. Ständiges Optimieren, Adaptieren und Verbessern der Arbeitsweise ist das Um- und Auf professioneller Projektmanager.“ (PMA)

Beteiligungsprojekte sind aufgrund ihrer Stakeholderstruktur und der inhärenten Zieldiversität komplex zu managen. Um erfolgreich durch oft unruhige Wasser der Partizipation zu segeln braucht es das nötige Handwerkszeug des Managements ebenso wie ausgeprägte soziale Kompetenzen. „Schreib das ins Excel“ ist kein Projektmanagement.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Achte auf fach- und sozialkompetente Führung deines Projektes. Verwechsle nicht Agilität mit Laissez Faire, hole dir Unterstützung, wenn nötig.

Nicht-intendierte Wirkungen / Ergebnisse

Nicht jedes Projekt gelingt bzw. führt zu den Ergebnissen, die am Anfang angedacht waren. Nicht jede Zielverfehlung ist jedoch ein Scheitern - oft sind nicht intendierte, weil auch nicht absehbare, Ergebnisse und Wirkungen mindestens so wertvoll wie das geplante Ergebnis.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Bleibe open-minded und erlaube Wirkungen, die nicht Teil der ursprünglichen Planung waren.

Norming - Storming - Forming. Die Entstehung unseres Teams

Die Phasen der Teambildung sind Kanon und werden immer durchlaufen – so auch im Team des Konsortiums der StadtOase. Das Storming kann durchaus auch mal etwas länger dauern - als Resultat der Zieldiversität und der Zielkonflikte, die wir in fast jedem Beteiligungsprojekt finden. Gemeinsam durch diese Zeit und zu einem funktionierenden Team zu gehen ist aber unerlässlich. Coaches, Supervisor_innen, Organisationsentwickler_innen helfen hier gerne!

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Verwechsle das Storming nicht mit einem Problem, versuche keinesfalls den Sturm zu umgehen oder diese Phase abzukürzen. Nimm dir genug Zeit für klärende Gespräche, für Teambuilding und für den Weg zu einem gut geformten Team - sonst wird der Sturm später und umso heftiger zurückkehren!

Probleme im Projekt und wie wir mit diesem umgehen

Im Projekt StadtOase wurde gemanagt mit einem Yellow Flag / Red Flag System. Bei negativen Abweichungen wurden Flags gesetzt, um die Abweichung zu markieren bzw. Gegenmaßnahmen anzuzeigen. Diese Methode (nicht die Flags, das Mindset) nennt sich *“Management by Exception”* und ist höchstens in einem Arbeitsbereich, der von einfachen Routineaufgaben geprägt ist tolerabel - und eigentlich nicht einmal dort. Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat MbE schon vor Jahren als nicht sinnvoll beurteilt, weil diese Methode keine Motivation der Beteiligten schafft / fördert - gerade in Beteiligungsprojekten essenziell.

Auch wenn im Projektmanagement nach Prince2 MbE zu den Grundprinzipien gehört, halten wir es für nicht praktikabel - u.a. weil auf Abweichungen viel zu langsam reagiert wird. Wichtig ist auch zu verstehen, dass selbst Management by Exception das Management keinesfalls entlastet - denn dieses bleibt letztverantwortlich für die Ergebnisse. Wichtig ist auch zu verstehen, dass der alleinige Fokus auf negativ-Abweichungen nicht agiles Management ist. Es ist einfach nur unverantwortlich.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Management ist eine Disziplin, die auch gelernt und gekonnt sein will. Beteiligungsprojekte können, aufgrund der Einbeziehung von Ehrenamtlichen, ähnlich bewertet werden wie NPOs - es gibt Menschen, die dort arbeiten und damit Geld verdienen und es gibt Viele, die aus Interesse, Engagement, Leidenschaft ihre Freizeit investieren.

Schon Peter Drucker hat postuliert, dass das Management von NPOs deutlich komplexer und herausfordernder ist als jenes von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Weil die Zieldiversität und daher das Potential für Zielkonflikte so ungleich höher sind, weil wir ein ausgeprägtes Principal-Agent Problem haben, weil es das Ungleichgewicht der Bezahlung gibt und viel Gründe mehr.

Somit: Setze wirklich erfahrenen Manager ein, plane streng und genau, führe eng und streng auf einer sachlichen, formalen Ebene und führe empathisch, wenn es um Menschen geht. Nimm dir genug Zeit (je nach Größe deines Projektes 30% oder mehr deiner Ressourcen) für Führungsaufgaben - also Zuhören und Dialoge führen.

Quick Wins statt Perfektion

Beteiligungsprozesse können ausufernd, mühsam und vor allem ergebnislos sein. Die Integration von Widerständen, die Planung zur Zufriedenheit (fast) aller unter Berücksichtigung (fast) aller Bedürfnisse ist herausfordernd.

Schnell passiert es, dass sich eine Gruppe nur mehr mit sich selbst beschäftigt ist, diese Erfahrung musste auch das Projekt StadtOase machen.

Rund ein halbes Jahr verging bis zum ersten Quick Win, einer wenige Quadratmeter kleinen Demo-Stadtoase am Rathausplatz. Viele weitere Monate dauerte es bis zu den ersten Interventionen im öffentlichen Raum, der Weg war geprägt vor allem von unstrukturierten und sehr emotionalen Diskussionen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Um dies zu verhindern und zu guten Ergebnissen zu kommen, empfehlen wir:

- Klar machen, wer wann was entscheidet. Und diese Entscheidung dann auch treffen. Egal ob dies eine Person oder ein Gremium tut, im Konsens, Konsent, direktiv oder anders.
- Klare Zeitrahmen festlegen: zeitlicher Druck schadet nicht um auch Sog zu entwickeln – den Sog der sich gegenseitig motivierenden und verstärkenden Gruppe.
- Die perfekte Umsetzung, die alle 100% glücklich macht gibt es nicht. Findet den richtigen Zeitpunkt – und tut!

Setze schnell um, setze um was geht, aber setze um. Ohne sichtbare Ergebnisse wird es kein Weiterkommen im Projekt geben.

Ressourceneinsatz - Bürgerbeteiligung ist aufwändig

Eine wichtige Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Beteiligungsprozesses ist die Bereitstellung und Sicherung ausreichender finanzieller, materieller und personeller Ressourcen sowie klare Rahmenvorgaben für deren Verwendung. Von Anfang sollte ein entsprechendes Budget erstellt werden, wenn Bürgerbeteiligung aktiv und mit einem für alle Beteiligten zufriedenstellenden Ergebnis durchgeführt werden soll.

In der Praxis werden insbesondere der zeitliche und finanzielle Bedarf für Personal- Beratungs- und Prozesskosten oft zu niedrig angesetzt. Es wird ein Partizipationsprozess ins Leben gerufen, der bei den Bürgern entsprechende Erwartungen weckt. Bürger_innen engagieren sich und wenn der Prozess aufgrund fehlender Mittel nicht durchgezogen werden kann, sind enttäuschte Erwartungshaltungen die Folge. Damit stiftet man mehr Unmut als Zufriedenheit.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Wie viel ein Beteiligungsverfahren kostet, lässt sich nicht pauschal beantworten. Abhängig von deinen Zielen und der gewählten Methode kalkuliere aber großzügig für Personal- und Prozessbegleitung. Vermeide den oft gemachten Fehler, diese in Relation zu den Sach-/Investitionskosten viel zu niedrig anzusetzen!

Rituale

Ein monatliches Projekt Jour fixe gab es, zuerst in St. Pölten, später in Wien. Die besondere Funktion der Jour-Fixes im Projekt StadtOase war paradoxerweise Konfliktverstärkung.

Rituale geben unserem Leben, unserer Arbeit, unserer Kultur, auch in Organisationen und Projekten Struktur und schaffen Vertrautheit, Klarheit und Zusammengehörigkeit. wir empfehlen daher dringend, in jedem Projekt Rituale zu etablieren, die positiv auf das Team wirken.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Triff dich mit deinem Projektteam regelmäßig und strukturiere diese Treffen bestmöglich. Eröffne die Treffen z.B. mit einem Rückblick auf die Erfolge der vergangenen Periode. Nimm dir Zeit auf ein Bier mit deinem Team und den Bürger_innen oder andere informelle Rituale. Feiert Feste – z.B. im öffentlichen Raum. Auch ein interner Newsletter ist ein wichtiges Ritual.

Rollenklärung

Das Finden der Rollen aller Partner_innen ist wichtig und nicht mit dem Zuteilen von Aufgaben zu verwechseln.

Die eigene Rolle kennen, annehmen und vor allem mit dieser Rolle von allen anderen angenommen werden ist der erste Schritt in Richtung eines gut funktionierenden Teams. In jeder Rolle liegen Potentiale und Ressourcen, die für das Projekt wichtig sind. "Lästige Bürger_innen" werden als solche oft inszeniert, weil in diese Rolle gedrängt. Gelingt es z.B. dies umzudeuten und daraus "kontrollierende Bürger_innen" zu machen, hat man eine Kontrollinstanz gewonnen und das Team gestärkt - statt in einen Konflikt zu gehen.

Siehe auch "Aufgabenklärung".

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Falsch verstandene Ziele, Auftragsverhältnisse und divergierende Erwartungshaltungen führen unweigerlich zu kognitiven Dissonanzen und sind bei Projektbeginn sofort zu klären. Nimm dir Zeit für die Rollenklärung, wenn nötig, mit externer Begleitung.

Schriftlichkeit

Spätestens seit Max Weber gilt in allen bürokratischen Prozessen das Prinzip der Schriftlichkeit. Projekte mit vielen Beteiligten und daher oft ebenso vielen Wahrnehmungen der Wirklichkeit (siehe: Konstruktivismus) laufen Gefahr, dass Ergebnisse (zB von Sitzungen, Vereinbarungen) subjektiv wahrgenommen werden und somit die Erwartungen abweichen. Klarheit zu allem, was besprochen, vereinbart, geplant wird ist essentiell. Siehe auch „Erwartungsmanagement“.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Stelle sicher, dass alle Vereinbarungen gut und vor allem einheitlich protokolliert werden. Narrative Ereignisprotokolle sind nett, lassen aber oft zu viel Interpretationsspielraum du sind vor allem auch zu lagen. Wer hat was auf welcher Grundlage entschieden, wer hat in folge was bis wann zu tun – präzise und knapp. Stelle die Protokolle allen relevanten Stakeholdern zur Verfügung, idealerweise per Mail und auf einer allen

zugänglichen Ablage. Wenn möglich, erstelle die Protokolle live (via Beamer) und lasse am Ende der Sitzung alle Anwesenden explizit zustimmen. Dies wird dir eine solide Arbeitsgrundlage sein und viele Diskussionen und Iterationen ersparen.

Schwierigen Projektpartner_innen und wie wir mit ihnen umgehen.

Wir meinen, dass es zwar vereinzelt toxische Menschen (Anm.: toxisch ist als systemischer Fachterminus zu verstehen!) aus gibt, aber per se sollte man davon ausgehen, dass niemand schwierig ist. Als Coaches unterstellen wir immer jedem, jeder die besten Absichten. Es haben alle ihre Bedürfnisse, die, je größer ein Projekt ist, auch desto weiter voneinander abweichen, ja sogar in Konflikt zueinanderstehen können. Besonders herausfordernd ist darüber hinaus, dass Projekte fast immer neben dem Daily Business (innerhalb der Linie einer Organisation) Platz finden müssen – egal ob für Mitarbeiter_innen des Magistrates, eines ausführenden Unternehmens oder der ehrenamtlichen Bürgerschaft.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Von „schwierigen Partner_innen“ zu sprechen ist der Anfang vom Ende. Alle Bedürfnisse erforschen, ernst nehmen und gemeinsam nach Lösungen suchen ist der einzige Weg, „schwierig“ in „konstruktiv“ zu verwandeln. Denke immer daran vor einer Verurteilung die besten Absichten zu unterstellen - und beobachte, was das mit dir und deiner Sicht auf „schwierig“ macht. Wenn du das allein nicht willst oder kannst (ja, es geht hier um's Können), dann hol dir fachkundige Begleitung – Prozessbegleitung, Supervision oder Mediation wirken hier Wunder. Auch hier gilt: Kosten die hier entstehen sind in jedem Falle geringer als die Folgekosten, die durch ignorieren von „schwierig“ entstehen.

Sozialforschung oder Beteiligung? Wo ist der Unterschied?

Gerade in Forschungsprojekten wie dem FFG-geförderten Projekt StadtOase sind Identitäts- und Zielkonflikte inhärent. Sind wir ein Forschungsprojekt mit Bürger_innenbeteiligung? Sind wir ein Partizipationsprojekt, das auch forscht? Spannend auch die Frage, wer ist im Konsortium vertreten, mit welchen Vorerfahrungen und Kompetenzen?

Wie wird in Folge Beteiligung gesehen du gehandhabt? Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es wichtig ist, ein einheitliches Bild von Partizipation zu entwickeln und in den Köpfen aller zu verankern – nicht zuletzt, weil es zu Verwechslungen kommen kann.

Betroffene zu befragen (im Modell von Strassburger/Rieger ist dies die unterste Stufe der Partizipationspyramide, es geht dabei um das Einholen der Lebensweltexpertise der Betroffenen) behandelt die Menschen als Objekte – nämlich als Forschungsobjekte. Beteiligung, ganz besonders wenn dafür sogar ein eigener Verein als Projektpartner ins Boot geholt wird, sollte aber von Subjekten ausgehen. Dabei wird niemand als Forschungsobjekt betrachtet, sondern wir bewegen uns als gleichwertige, gleichwürdige und gemeinschaftlich agierende Individuen im „Living Lab“ und suchen nach gemeinsamen Lösungen für ein gemeinsames Ziel.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Schaffe im Vorfeld ein einheitliches Bild, welchen Stellenwert Beteiligung in deinem Projekt hat, ob der Ansatz ein forschender oder einer des gemeinsamen Tuns ist. Beobachte im Projektverlauf sehr sorgfältig und empathisch ob Forscher_innen und Bürger_innen sich mit dem je nötigen gegenseitigen Respekt begegnen.

Stakeholdermanagement

Sicher einer der Top-Begriffe in jedem „Bullshit-Bingo“ rund um Projektmanagement und Beteiligungsprojekte. Jeder spricht davon, kaum einer tut es. Wir beobachten, dass das nicht-tun in Forschungs- oder Partizipationsprojekten oft schlicht mir nicht-können zu tun hat - und/oder mit der fehlenden Anerkennung für die Relevanz und hohe Komplexität dieser Aufgabe.

Learnings und Handlungsempfehlungen

Am Anfang jedes Projektes sollte eine fundierte Stakeholderanalyse stehen. Stakeholder werden dabei bewertet (z.B. nach Einfluss, Risikopotential usw.) und Maßnahmen pro Stakeholder geplant. Dies geschieht am Besten im Team, weil jede Person wertvolle Inputs zu (weiteren) Stakeholdern liefert. Das Stakeholdermapping sollte mit einem „Ritual-Plan“ unterlegt werden - in welchen Settings und Kontexten wird wann mit wem wie gesprochen? Reicht ein interner Newsletter, veranstalten wir Bürgerforen, wie adressieren wir die Presse, wie adressieren wir Gegner und kritische Geister? Unerlässlich ist es zuletzt, diese Aufgabe mit einer konkreten Accountability zu versehen - wir meinen, dass dies nicht bei der Kommunikationsverantwortlichen Person/Entität sein kann bzw. diese unterstützend beigezogen werden sollte - wir denken, dies ist eine der Kernaufgaben Projektleitung. Stakeholdermanagement ist Chefsache - weil nichts weniger hat sich jeder Stakeholder verdient.

Steuerungsgruppe

Im Projekt StadtOase gab es einige Gremien, vorrangig das Konsortium selbst, die AP-Leiter_innen-Treffen sowie das „Entscheidungs-gremium“, später das „5-er Gremium“, welches für operative Entscheidungen rund um den Bau der StadtOasen zuständig sein sollte.

Trotzdem gelang es dem Projekt kaum, gut gesteuert, strategisch wie operativ auf festem Boden zu agieren. Das Fehlen einer (wie auch immer genau definierten und benannten) Steuerungsgruppe sowie, nachgelagert die Unklarheit über die Kompetenz zum Vergeben von Arbeitsaufträgen und die Kontrolle deren Erledigung, haben zu Effizienz- und Effektivitätsverlusten geführt.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Vor Beginn, allerspätestens zu Beginn eines Projektes ist eine Steuerungsgruppe einzurichten. Die Steuerungsgruppe leitet das Projekt, plant und koordiniert Projekt(fort)schritte. Die Aufgaben und Kompetenzen der Steuerungsgruppe sind klar zu definieren - kann und darf Sie z.B. Anweisungen erteilen, Aufträge kontrollieren, welche Sanktionsmechanismen bei Verzug / Nicht-Erledigung gibt es usw. Essentiell ist, das in der Steuerungsgruppe entscheidungskompetente Vertreter_innen alles Teilsysteme vertreten sind - also Stakholoder der Politik, der Verwaltung, beteiligter Unternehmen, der Bürgerschaft, der Wirtschaft usw. - je nach Projekt und je nach vorangegangener Stakeholderanalyse.

Strukturierte Kommunikation

Beteiligung ist vor allem eines: Strukturierte Kommunikation. Das betrifft alle Beteiligten - innerhalb des Projektteams, in Richtung aller Stakeholder und ganz besonders in Richtung der Bürger_innen. Diese investieren Zeit, Energie, Expertise und wollen dafür bezahlt werden. Die Währung dafür ist ein Portfolio, in dem unter anderen "Erfolg und Umsetzung" stehen, aber auch "Transparenz und Anerkennung". Kommunikation vor dem Hintergrund eines Mindsets, das Kommunikation als systemischen Zusammenhang versteht ist einer der Schlüssel zu geglückten Projekten.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Gemeinsam mit dem Stakeholdermanagement ist eine strukturierte Kommunikation aufzubauen und laufend aufrecht zu erhalten. Dieser Punkt ist enorm ressourcenaufwändig - in der Planung ist es daher essentiell, wirklich ausreichend Ressourcen bereitzustellen. für die Kommunikation empfehlen wir zweierlei: "strukturiert" heißt geplanter Weise, methodisch und wiederkehrend zu kommunizieren. Das Kommunizieren selbst sollte ein herzlicher, empathischer und von Herzen kommender Akt sein. Erfahren die Bürger_innen in der Kommunikation Wertschätzung, dann geht alles andere viel einfacher!

Transparenz

Was verstehen wir unter Partizipation, welches Modell haben wir gewählt und wie groß ist somit der Beurteilungsspielraum für Bürger_innen? Wer trifft welche Entscheidungen? Warum wurden Entscheidungen getroffen? Warum werden Dinge umgesetzt, andere nicht?

Laufend passieren Dinge, jeder Schritt im Projekt hat Gründe, Grundlagen - und das meiste davon ist für die meisten der Beteiligten oft unklar. Transparenz bei allen Meinungen, Evidenzen, Entscheidungsgrundlagen und Entscheidungen ist essentiell, um Vertrauen entstehen zu lassen. Transparenz vermindert auch den Arbeits- und Kommunikationsaufwand - weil weniger (kritische) Nachfragen kommen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Transparenz heißt alles zu erklären, am besten zweimal. Vermeide es, Informationen nicht zu teilen, das führt zu Spekulationen, Unruhe und Unzufriedenheit sowie Reibungsverlusten. Wir meinen, dass Transparenz sowieso ein ganz selbstverständlicher Akt, ein Mindset sein sollte.

Tue Gutes und sprich darüber

Immer passiert viel in Projekten – Menschen finden sich zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Nicht immer aber wissen alle Beteiligten, was alles passiert ist. (Siehe: Asymmetrische Informationsverteilung). Fehlendes Wissen über Erfolge kann zu Frustration führen und erheblich kognitive Dissonanzen verursachen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Plane gut wie du regelmäßig Erfolge kommunizierst – und feierst. Z.B. mit internen Newslettern, Treffen, die mit Rückblick auf die Erfolge der jüngsten Zeit begonnen werden, applaudiert euch gegenseitig und stoßt auch mal auf euch an!

Verein: Ist das ein probates Mittel um Bürger_innenbeteiligung zu organisieren?

Der Verein als Organisations- und Rechtsform ist in jedem Falle das Alleinstellungsmerkmal des Projektes StadtOase und einer der Hauptgegenstände der Forschung.

Ein Bürger_innenbeteiligungsverein ist hierbei aber nicht (nur) der Repräsentant der Bürger_innen, er führt gemeinsam mit den Expert_innenen für Bürger_innenbeteiligung Aufgaben der Bürger_innenbeteiligung im Projekt durch.

Repräsentativ kann der Verein nur schwer/ nur in begrenztem Maß sein, weil er und seine Mitglieder nur in sehr engem Rahmen demokratisch legitimiert sind – nämlich innerhalb des Vereines selbst, nicht aber innerhalb der Bürgerschaft. Diesem demokratiepolitischen Nachteil steht der Vorteil des hohen Engagements und Commitments gegenüber. Ebenso ist die Schaffung einer Rechtsperson unter Umständen nötig und hilfreich in Förderprojekten wie eben dem Projekt StadtOase.

Die Mitglieder des Vereines Smart Pölten BürgerInnenbeteiligung sind in der Altersgruppe von 24 – 65, geografisch gut übers Stadtgebiet verteilt und nach Gender sehr ausgewogen. Die Stichprobengröße ist hingegen klein. Was die Bildung angeht, gibt es eine starke Gewichtung in Richtung höhere Bildung, über ¾ haben Matura, gut die Hälfte sind Akademiker. Zum einen somit durchaus repräsentativ, zum anderen zeigt sich, wie auch in vielen anderen Projekten, dass Bürgerbeteiligung ein Thema ist, dass eher besser gebildete Schichten anspricht.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Wird, aus welchen Überlegungen auch immer, ein Verein gegründet oder ein bestehender Verein als Partner in ein Projekt eingeladen, empfehlen wir, diesem Konstrukt den Titel eines „Living Lab“ zu geben. Anders gesprochen: Wir experimentieren entlang der Frage „wie wollen wir miteinander leben“. Der Verein ist dann dezidiert keine repräsentative Instanz, sonder nein (gleichberechtigter) Partner im Projektkonsortium, gemeinsam begeben wir uns in eine Laborsituation.

Sofern, wie es im Projekt StadtOase der Fall war, die Vereinsmitglieder (wenn auch mit etwas Budget für Sachkosten ausgestattet) ehrenamtlich arbeiten ist es essentiell, dies nie aus den Augen zu verlieren. Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines Bürgerbeteiligungsvereines in Partizipationsprojekten können wir nicht geben - dies ist mit Vor- und Nachteilen Verbunden und situativ zu bewerten.

Grundsätzlich ist die Kernfrage vielmehr, ob man Bürger_innenvertreter_innen in das Organisationsteam der Bürgerbeteiligung einbindet soll oder sie nur auf der „Kundenseite“ belässt. Ein Bürgerbeteiligungsverein ist letztendlich nur ein Rechtsvehikel und ein Synonym für die obige Frage.

Währung - weil wir glauben, dass Beteiligung eine Transaktion ist.

Die Währung setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen. Wir möchten dabei Herzbergs 2-Faktoren-Theorie folgen und mit dieser Hygienefaktoren und Motivatoren für Beteiligung unterscheiden:

Hygienefaktoren	Motivatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Verbindlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistung und Erfolg

<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse • Arbeitsbedingungen einschließlich Autonomie und Unterstützung • Führungsstil, Projektkultur • Zwischenmenschliche Beziehungen • Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung • Inhalte • Verantwortung
--	---

Hygienefaktoren sind jeder Teil der Währung, der unbedingt vorhanden sein muss - diese müssen vorhanden sein, um das Entstehen von Unzufriedenheit zu verhindern. Zufriedenheit aber, damit verbunden Leistung, entsteht aber erst durch das vorhanden sein von Motivatoren. Wir empfehlen, immer den transaktionalen Charakter von Beteiligung vor Augen zu haben und immer auf die Ausgestaltung der Währung zu achten.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

„... erwarten die Menschen, dass es sich für sie in ihrer jeweiligen Lebenssituation lohnt, sich zu engagieren, dass sie gemeinsam Erfolg haben und ihr Einsatz auch Spaß macht.“ ÖGUT 2005, S 49

Soll dein Beteiligungsprozess erfolgreich sein, dann stelle sicher, dass die Transaktion glückt, dass Erfolg und Nutzen schnell sichtbar werden und das auch noch möglichst leicht und humorvoll passiert!

Werkzeuge sind Werkzeuge

Die Wahl der richtigen Werkzeuge ist wichtig - aber im Endeffekt sind es immer nur Werkzeuge und viel entscheidender ist, wie wir diese bedienen.

Werkzeugen erleichtern uns die Arbeit, aber sie lösen von sich aus keine Probleme, das tun wir Menschen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Arbeite mit Tools, die der Größe deines Projektes und dem Kompetenzlevel deiner Projektmitglieder angemessen sind. Ein Parklet in deiner Straße zu bauen wird keine MS-Project-Abbildung verlangen, ein Millionenprojekt mit einem Dutzend Partner_innen mit einem Excel Sheet zu planen ist jedoch ebenso sinnlos.

Welche Tools auch immer du wählst - schule alle die damit arbeiten sollen intensiv ein, committe alle, die Tools zu benutzen und ernennen einen Admin - jemanden, der für Datenpflege verantwortlich ist, aber auch für Leben, nette Worte, Rat&Tat.

Wissen ist Macht!

Teile es, damit wir alle mächtig sind. Vor allem für ehrenamtlich Tätige ist es essentiell, gut in das Projekt eingebunden zu sein, es ist Teil des "Währungs-Portfolios". Das gibt das Gefühl, dabei zu sein. Information ist hierbei Bringschuld der Hauptamtlichen, nicht primär Holschuld der Bürger. Wobei natürlich, dem Modell

der Partizipationspyramide folgend, jede Seite aktiv sein muss, sich auch Bürger_innen aktiv um Information und Wissen bemühen müssen. Ein no-go ist es, erfolgskritische Informationen nicht zu teilen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Achte auf gleichmäßige Verteilung von Informationen und verstehe dies nicht als Holschuld, sondern als deine Bringschuld. Sei transparent und ehrlich und vor allem mutig. zusätzlich zum Stil des Teilens von Wissen ist es ratsam, eine gut strukturierte und vor allem von allen Beteiligten akzeptierte Ablage / Wissensmanagement einzuführen.

Zeit

Bürger_innenbeteiligung braucht viel Zeit und Geduld bei allen Beteiligten. Je mehr Interessengruppen involviert sind, desto aufwändiger und somit langwieriger werden Prozesse und vor allem die Entscheidungsfindung. Es ist erfolgskritisch genug Zeit einzuplanen. Gemäß dem allgemeingültigen Grundsatz „Planungskosten sind immer geringere als Folgekosten schlechter Planung“ sollte vor allem sehr viel Zeit in die Planung investiert werden – in die gemeinsame Planung. Es ist sinnlos, mehrere Partner_innen ihre je eigenen Arbeitspakete planen zu lassen und dies dann zusammenzuführen. Logischerweise stehen am Anfang immer die gemeinsame Vision, das gemeinsame Ziel und die gemeinsame Begeisterung für diese. Wo es im Projekt StadtOase einerseits viel zu wenig Zeit gab – nämlich für die gemeinsame Planung, die gemeinsame Zieldefinition und die Entwicklung einer Kultur, da gab es an anderer Stelle viel zu viel. Quick Wins sind unerlässlich, um Erfolge abzubilden, die Motivation bestehend bzw. wachsen zu lassen und zu beweisen, dass Dinge auch auf den Boden gebracht werden. Nach einem Jahr Projektlaufdauer nicht viel mehr als ein Hochbeet und eine begrünte Sitzbank vorzuweisen zu haben ist deutlich zu langsam, um die Bürgerschaft, ehrenamtlich tätige Menschen, begeistert zu halten.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Plane sorgfältig, plane besser zu viel als zu wenig Zeit für die Frühphase inkl. Team- und Kulturentwicklung. Und plane sportlich, aber realistisch, wenn es an die Umsetzung geht. Wie auch immer du planst: Halte deine Pläne ein. Ist es, aus welchen Gründen auch immer, nicht möglich, schnell umzusetzen du Pläne einzuhalten, dann kommuniziere proaktiv und an alle Stakeholder.

Zeitpunkt, den richtigen finden

Frühzeitig Bürger_innen einbeziehen ist aus unserer Sicht unerlässlich. Von Anfang an können so Wünsche und Bedürfnisse abgefragt, Widerstände und Ängste integriert werden. So wird von Anfang an Identifikation geschaffen.

Bürger_innenbeteiligung so früh als möglich zu starten hat einige Vorteile:

- **Aktive Prozessgestaltung:** Je früher Bürger_innen beteiligt werden, desto ruhiger und sachlicher geht es in der Regel im Partizipationsprozess zu. Bürger_innen und Organisationen, die sich in frühen Planungsphasen engagieren, können potenzielle Reibungspunkte aufzeigen und durch ihre Beteiligung Konflikte präventiv vermeiden. Projektbetreiber_innen, also zB Politik oder Verwaltung, agieren zudem aus einer offensiven Position heraus und können den partizipativen Prozess gestalten. Wenn zugewartet wird, bis Beschwerden

kommen und sich bei Bürger_innen vielleicht schon Unmut angesammelt hat, muss aus der (engen) Defensive reagiert werden.

- **Größerer Gestaltungsspielraum:** Je konkreter die Planung schon ist, desto enger ist der Gestaltungsspielraum. Wenn man als ersten Partizipationsschritt den Bürger_innen einen Planentwurf zur Kommentierung vorlegt, werden vor allem von jenen ihre Stimme erheben, die dagegen sind - und sind dann viel lauter und präsenter als jene, die dafür wären, lösungs- und zielorientiert arbeiten möchten. Damit wird es schwierig, alle Interessen ausgewogen im Sinne des Gemeinwohls zu diskutieren. Eine möglichst frühzeitige Beteiligung der Bürger stellt sicher, dass man die vorhandenen Gestaltungsspielräume optimal nutzt.
- **Rechtzeitige Weichenstellung:** Liegt ein Planentwurf bereits auf dem Tisch und das Thema ist aufgeheizt oder ein Konflikt eskaliert, dann sind meist schon viele Entscheidungen gefallen, die nur mehr schwierig zu revidieren sind. Für eine wirkungsvolle Beteiligung ist es dann oft zu spät oder es wird zu aufwendig. Werden Bürger frühzeitig einbezogen, dann können wesentliche Weichen noch gestellt werden. Neben der Frage nach dem „wie“ gehört hierzu auch die Frage, „ob“ ein Vorhaben überhaupt umgesetzt werden soll.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Wir erachten es für sinnvoll, vorausschauend und aktiv auf Bürger_innen zuzugehen. Sie können dann mit konstruktiven Kräften kooperieren und als Moderator das Zepter in Hinblick auf die Gestaltung und Lenkung des Prozesses selbst in die Hand nehmen – anstatt auf Bürgerinitiativen, Petitionen oder Social Media-Aktivitäten von Gegnern des Projektes zu reagieren. Achte aber darauf, bei sehr früher Einbindung der Bürger_innen trotzdem schon konkret genug zu sein - oder zumindest genug Gestaltungsspielraum anzubieten. Offenheit und “so aber doch nicht” stehen in Konflikt zueinander!

Ziele

Möglichst präzise formulierte Ziele sollten eine Selbstverständlichkeit sein. Was, bis wann, zu welchen Kosten. Wer verantwortlich ist, wer unterstützend nötig ist, welche Stakeholder es gibt usw. sind ergänzende Parameter der Zieldefinition. Sind die Ziele unklar dann ist der ganze Prozess schon vor dem Start gefährdet - weil viel zu viele Fragen auftauchen werden, die zu Dissonanzen führen werden - siehe dazu auch “Erwartungsmanagement”.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Die gute alte SMART-Regel bzw. Vorlagen der PMA helfen hier. Lege, wenn möglich im Team bzw. schon unter Beteiligung der Bürger_innen, präzise fest, was partizipativ erreicht werden soll - und auch, was nicht erreicht werden soll. Wir sehen Beteiligungsprozesse gerne als Autobahn - es gibt einiges an Platz, nach links und nach rechts, man kann mal am Pannestreifen oder am Rastplatz anhalten, man kann überholen - aber immer nur im Rahmen, der von den Leitplanken gesetzt wird. Diese Leitplanken sind u.a. die Ziele und die nicht-Ziele.

Zielgruppe, die passende

„Die Bürger“, die doch bitte „machen sollen“, gibt es nicht. Es gibt nur Interessens- oder Zielgruppen. Insbesondere, wenn ein Prozess nicht klar von einer Gruppe initiativer, engagierter Bürger_innen ausgeht, sondern wir von „mobilisierter Partizipation“ im einem „invited space“ sprechen – also von einer Einladung eines Projektes oder einer Kommune an die Bürger, dann muss ganz klar sein: Wen laden wir ein und was ist der Nutzen für die eingeladenen? Im non-profit-Sektor mag Marketing ein „böses“ Wort sein – aber was dort klar vermittelt wird ist die Notwendigkeit, sich seine Zielgruppen präzise auszuwählen und dann anzusprechen.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Mache niemals den Fehler von „den Bürgern“ zu sprechen und globale Erwartungen an diese zu adressieren, das wird und muss scheitern. Wenn du zur Beteiligung einlädst, dann überlege dir frühzeitig du klar: Wen ladest du wozu und warum ein, was bietest du an, was haben die Eingeladenen davon, deinem Aufruf zu folgen?

Je präziser und spitzer die Zielgruppe, desto höher wird dein Mobilisierungsgrad sein.

Dies steht übrigens nicht im Widerspruch zu Image-Kampagnen, die parallel und sehr breit aufgestellt laufen können – beides muss sich aber ergänzen, Image alleine ist viel zu wenig.

Zuhören und Verständnis schaffen

Beteiligungsprojekte sind so gut wie immer geprägt von Interessens- und Zielkonflikten. Das liegt in der Natur der Sache, Bürger_innen sind, unserer Transaktionstheorie folgend, vor allem aus Eigeninteresse aktiv - und das ist natürlich je nach Bedürfnislage von Mensch zu Mensch verschieden. Politik und Verwaltung haben eigene Ziele, ausführende Unternehmen ebenso eigene Vorstellung vom Machbaren. Grenzen, gesetzt durch nötige Genehmigungen und Prüfungen, Budgets, oft unsichtbare Hindernisse wie z.B. Einbauten im Boden (Wasser- und Stromleitungen uvam.) bieten Konfliktpotential auf Sachebene. Bürger_innen und Forscher_innen, Politiker_innen und Verwaltungsmitarbeiter_innen, Unternehmer_innen und Handwerker_innen - alle Stakeholder sprechen zudem eigene Sprachen. Missverständnisse und Konflikte sind das Ergebnis.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Ein wesentlicher Teil des geringen Erfolges des Projektes StadtOase liegt im Nicht- bzw. Missverstehen. Wir empfehlen dringend, professionelle Prozessbegleiter_innen einzubinden (Mediator_innen, Supervisor_innen), die für das nötige gegenseitige Verständnis sorgen. Funktionieren kann das aber natürlich nur dann, wenn von der Projektleitung (Steuerungsgruppe) ein klarer Auftrag erfolgt, es den klaren Willen gibt, sich mit Dialog-/Übersetzungsarbeit zu beschäftigen und die dafür nötigen Rituale geschaffen werden, z.B. in Form periodischer Dialogkreise oder Supervisionen. Weil es geht immer um die Menschen - und auf diesen sollte unbedingt der Fokus liegen.

LESSONS LEARNED AUS SICHT DES VEREINS SMART PÖLTEN BÜRGERINNENBETEILIGUNG

Die oben vorgestellten Learnings von die treiber aus dem Arbeitspaket Bürger_innenbeteiligung sollen im Sinne eines umfassenden Rundum-Blicks um die Wahrnehmungen der Bürger_innen ergänzt werden. Welche Learnings nehmen spezifisch die Bürger_innen mit? Der Verein Smart Pölten BürgerInnenbeteiligung formuliert wie folgt:

- Eine umfangreiche Rollendefinition, Aufgabenverteilung und darlegen der Erwartungen ist an der Schnittstelle zwischen Vereinen und übrigen Projektpartnern (z.B.) Forschern unerlässlich für eine gute Zusammenarbeit im Projekt. Der Projektleitung kommt dabei im Sinne eines Brückenbauers eine zentrale Rolle zu. Diese Aufgabe ist vor allem zu Projektstart aber auch laufend im Projekt von enormer Bedeutung.
- Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse müssen klar definiert und dokumentiert werden. Im Verlauf des Projektes muss allen Beteiligten zu jeder Zeit klar sein, wer wann welche Entscheidungen zu treffen hat. Entscheidungen müssen übersichtlich dokumentiert und kommuniziert werden.
- Integration von Bürgerinnen in das Projektkonsortium, also auf der die Organisatorenmehrheit, bietet viele Möglichkeiten, bedingt aber auch einen Mehraufwand hinsichtlich Kommunikation und Abstimmung. Bei zahlreichen Projekten wurde angemerkt,
 - dass die Bürger_innen nur an wenigen Punkten im Projekt eingebunden werden,
 - dass die Bürger_innen nur bei kleinen Entscheidungen eingebunden werden
 - dass die Bürger_innen nur als Gesprächs- oder Befragungskandidaten für die Forscher dienen
 - dass die Bürger_innen nur als Arbeitskräfte zur Umsetzung gefragt sind
 - dass im Konsortium viele / ausschließlich externe Spezialisten ohne Kenntnis der lokalen Gegebenheiten vertreten sind
 - die (Forschungs)Inhalte und Outputs der Projekte sehr akademisch sind und sich nur wenig an den Bedürfnissen der örtlichen Kommune bzw. Bevölkerung orientieren.

Die Einbindung von Bürger_innen in das Projektkonsortium (z.B. in Form eines Vereins) kann ein erfolgversprechender Weg sein, all diese Punkte qualitativ höherwertiger im Projekt umzusetzen.

- Bei der Einbindung von Bürger_innen ist die Definition des Arbeitsgebietes und die Abgrenzung von Themen, die nicht im Projekt Platz haben sowie die konsequente Einhaltung dieser Rahmenbedingungen von enormer Bedeutung.

Im Projekt StadtOase wurde viel Raum für Bürgerideen gegeben, begonnen von der Standortwahl bis hin zu den einzelnen Ideen und Maßnahmen vor Ort. Wichtige Erkenntnis aus diesen Workshops: Die Bürger_innen wollen es schön haben in ihrem Umfeld. Das ist nur teilweise gleichbedeutend mit „grün“ und hatte zur Folge, dass viel über mangelnde Instandhaltung, Sauberkeit, Vandalismus, Störungen durch Obdachlose, Hunde, Straßenlärm etc. gesprochen wurde. Alles Themen, die den Bürger_innen offensichtlich wichtig sind, aber kaum Platz im Projekt hatten.

- Die Zeitschiene für ein Projekt mit einem hohen Bürgerbeteiligungsanteil bedarf einer klaren Planung inkl. Kommunikationsplan. Die Zeiträume bis erste Projektergebnisse sichtbar werden, müssen einerseits klar kommuniziert werden und dürfen andererseits keinesfalls zu lange sein. Andernfalls verlieren die Bürger_innen das Interesse. Im Grundkonzept wäre das erste sichtbare Grün im Projekt StadtOase für März 2019 und somit 15 Monate nach Projektstart vorgesehen gewesen. Auf Anregung des Bürgerbeteiligungsvereins wurde im Juli 2018 mit der kleinen StadtOase am Rathausplatz ein QuickWin-Element umgesetzt, das auf anschauliche Weise die Projektziele darstellte und gute Dienste bei der Mobilisierung der Bevölkerung für das Kick-Off am 1.9.2018 leistete.
- Mit steigender Projektlaufzeit und Anzahl der Projektpartner ist die strukturierte Sammlung und Ablage von Dateien von essenzieller Bedeutung. Die Entwicklung eines Dateiablage-systems sowie Standards zur Dateibenennung und -ablage aber auch das Versionsmanagement der Dokumente ist ein wichtiger Baustein zur geordneten Projektdokumentation.
- Installationen im öffentlichen Raum müssen eine Vielzahl von Anforderungen erfüllen. Statik, Verletzungsgefahren, Abstimmung mit anderen Nutzungen, Vandalismusschutz, Bestätigung der technischen Ausführung und damit verbundene Haftungsthemen sowie erforderliche Genehmigungen sind unbedingt zu berücksichtigen.
- Für die Bewerbung des Projektes und einzelner Veranstaltungen ist ausreichend Vorlaufzeit einzuplanen. Lokale Printmedien erscheinen oft wöchentlich, die gemeindeeigenen Medien oft nur monatlich. 2-4 Wochen vor der Veranstaltung sollten die PR-Maßnahmen die Bürger_innen erreichen. Eine langfristige Terminvorschau (3-6 Monate) ist ebenfalls erstrebenswert.
- Zur Mobilisierung der Bürger_innen ist es primär wichtig, zu wissen, wer das Zielpublikum ist. Mögliche Motivationen für verschiedenen Zielgruppen zu finden ist von ebenso großer Bedeutung, wie das richtige Medium zur Kommunikation. Elektronische und soziale Medien lassen sich im Vergleich zu Printmedien viel stärker innerhalb des Projektes organisieren und sind somit auch zeitlich viel flexibler. Die Erfahrungen des Projektes haben deutlich gezeigt, dass es zwei völlig unterschiedliche Dinge sind, die Followerschaft in den Sozialen Medien in eben diesen für das Projekt zu begeistern und sie tatsächlich physisch zu einem Planungs- oder Bauworkshop vor Ort zu bekommen.
- Der Kommunikation zwischen Projektteam und Bürger_innen kommt eine zentrale Rolle zu. Veranstaltungen zu bewerben ist selbstverständlich. Eine Nachberichterstattung über Verlauf und Ergebnisse ist selten. Über Entscheidungen und Entwicklungen, die darauf folgen, wird kaum berichtet. Dabei ist gerade ein transparenter Umgang mit Fragen wie „Was wurde eigentlich aus der Idee X?“ von entscheidender Bedeutung für eine langfristige Etablierung einer vertrauensvollen Beziehung zu den Bürger_innen. Ziel eines mehrere Jahre laufenden Projektes ist es nicht nur, die Bürger_innen zu einigen wenigen Veranstaltungen zu mobilisieren, sondern eine langfristige, vertrauensvolle Partnerschaft zu schaffen.