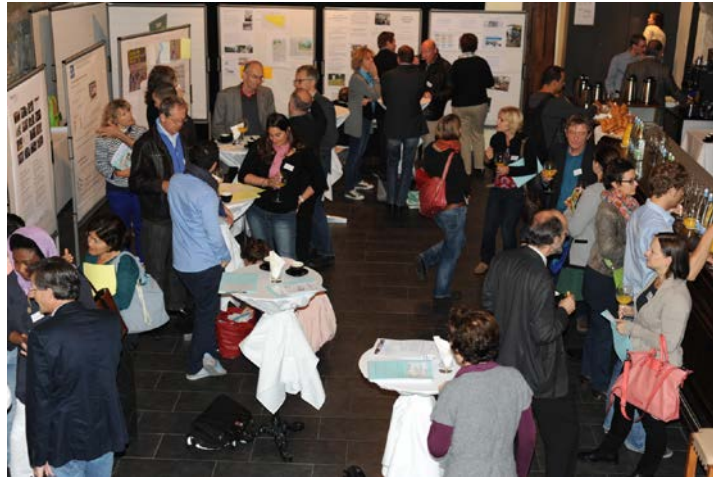




Zusammenfassung¹ zum Erfahrungsaustausch *Projets urbains*

«Sich integrieren, sich engagieren: Partizipation im *Projet urbain*»

17. September 2013, Stadthaus, Burgdorf

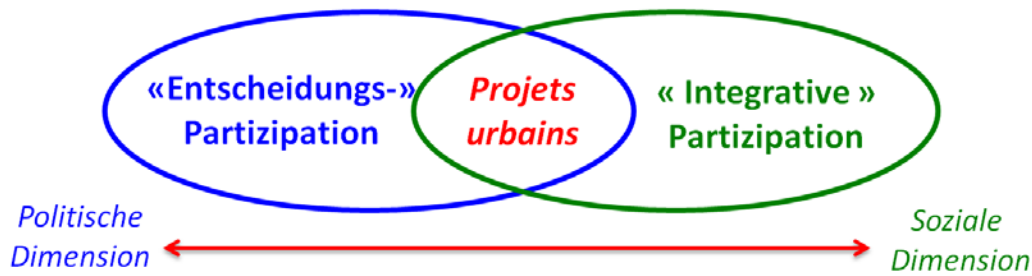


Einführung

Sie wird oft verlangt, manchmal sogar eingefordert, von den einen gelobt, von den anderen schlecht gemacht - bis heute ist Partizipation ein unklarer, gerne kritizierter Begriff. Wie kann man zwischen reiner Scheinbeteiligung und einem echten, gemeinsamen Prozess unterscheiden? Was ist mit dem Wort Partizipation überhaupt gemeint? Wann, wie und unter welchen Voraussetzungen ist sie einzusetzen? Wie weit soll sie gehen, welche Herausforderungen bringt sie mit sich? Was kann man von ihr erwarten? In diesem Synthesebericht versuchen wir den Begriff als Form und Mittel der sozialen Integration, des politischen Engagements und der Streitreglung zu fassen. Dazu werden fünf Hauptthesen formuliert, die den Meinungs- und Erfahrungsaustausch am 17. September 2013 in Burgdorf/BE zusammenfassen. Diese von der Steuergruppe des Bundesprogramms *Projets urbains* organisierte Plattform hat zum Ziel, den Dialog und den Erfahrungsaustausch zwischen den Vertretern der teilnehmenden Städte und Gemeinden und den in den Projekten engagierten Akteuren zu fördern.

Partizipation ist vorgeschrieben für Projekte, die im Rahmen von *Projets urbains* gefördert werden. Ziel der Tagung vom 17. September 2013 war daher der Austausch zwischen den Teilnehmenden über eine gemeinsame Vision von "Partizipation" in ihren einzelnen, vor allem sozialen und politischen Komponenten (s. Schema unten). Neben Referaten und Arbeitsgruppen kam dabei auch die praktische Übung mit konkreten Partizipationstechniken zum Einsatz.

¹ Diese Synthese wurde von Sandra Guignard, Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (CEAT) im Auftrag der Steuergruppe Programm *Projets urbains* erstellt. Zitiertweise: *Programm Projets urbains (Hrsg.): Zusammenfassung zum Erfahrungsaustausch Projets urbains «Sich integrieren, sich engagieren: Partizipation im Projet urbain», Bern 2014*



Quelle: L. Vodoz CEAT-EPFL

Fünf Thesen zur Partizipation, ihren Dimensionen, Möglichkeiten, Herausforderungen

- **These 1: Bei Partizipation kann es zwar darum gehen, wie viel Einfluss delegiert wird, doch setzt sie auch ein Engagement der beteiligten Akteure und derjenigen, die die Partizipation organisieren, voraus**

Alle Erfahrungsberichte betonen, wie wichtig Engagement ist, sowohl im Bereich der öffentlichen Politik als auch der städtebaulichen Projektarbeit oder der sozialen Integration. Natürlich ist die Bereitschaft der Politik, ein gewisses Mass an Einfluss an die Bürger oder an eine bestimmte Zielgruppe (je nach Vorhaben) abzugeben, unverzichtbare Voraussetzung; doch als Gegenleistung müssen diese sich engagieren, indem sie sich für den Prozess oder das Vorhaben der Organisation mobilisieren. Das Projekt soziale Integration durch den Aufbau soziokultureller Aktivitäten in der Siedlung Luchswiese in Zürich zeigt beispielhaft, wie der Erfolg der Partizipation mit der Motivation der eingebundenen Personen steht und fällt. Die grosse Herausforderung besteht in der Einbindung der Menschen. Das wirft die Frage nach dem "wer" auf: wer verlangt oder fordert Partizipation, vor allem wenn diese im Rahmen bestimmter Verfahren erfolgen soll. Beispielsweise bei der Ausarbeitung und Umsetzung von Siedlungsplänen oder im Rahmen von Förderungspolitiken, die mit Finanzierungen verbunden sind, was speziell für das Programm *Projets urbains* gilt, das ja von mehreren Bundesämtern unterstützt wird? Wie ist in solchen Fällen vorzugehen? Was geschieht, wenn die Finanzierung ausläuft?

Damit Partizipation funktioniert, sind mehrere Elemente zu berücksichtigen. Bei Integrationsprojekten geht es vor allem darum, die Zielgruppen des Prozesses zu definieren und einzubinden, ihr Umfeld und ihre Funktionsweisen zu kennen. Die symbolischen Barrieren zwischen «Experten» und «Amateuren» müssen eingerissen und es muss an einer Umkehrung der Rollen gearbeitet werden, d.h. Wissen, Rollen und Stellung der Betroffenen und Teilnehmenden müssen aufgewertet werden. Leuchtet es nicht an sich ein, dass eine Bewohnerin eines Quartiers in der Lage ist, Wissen und Kenntnisse über dieses Quartier, kostbare Informationen über sein Funktionieren und seine Abläufe zu liefern? Gleichermassen sind Sprachebene, Art des Diskurses, Form und Mittel der Kommunikation je nach Zielpublikum anzupassen. Das soziale, kulturelle und sogar wirtschaftliche Kapital kann entscheidende Wirkung haben als Beschleuniger oder als Bremse für das Bemühen um Partizipation. Es gilt also eine «Partizipationskultur» zu schaffen, die dem jeweiligen Projekt eigen ist. Das heisst insbesondere, dass die beteiligten Personen nicht nur Vertrauen in sich selbst und in diejenigen haben müssen, die den Prozess einleiten, sondern auch in den Prozess als solchen und seine verändernde Wirkung. Dazu muss der Rahmen für das Vorgehen klar festgelegt sein: Spielregeln, Rollenverteilung, Modalitäten, Erwartungen, Tragweite müssen klar benannt werden. Es ist eine Frage der Haltung, der Ethik und des Engagements seitens der Politik wie der Fachpersonen vor Ort, die die Verfahren aufstellen: man muss sich auf die Modalitäten der Umsetzung einigen und Spielregeln festlegen. Damit stellt sich die Frage nach der Akzeptanz und nach den gewährten Handlungsspielräumen, die klar erkennbar sein müssen. Im Rahmen von Projekten zur sozialen Integration in sogenannten «sensiblen» Quartieren erfordere diese Arbeit viel Ausdauer, betont Sozialarbeiterin Katharina Barandun, die mehrere partizipative Prozesse begleitet hat.² Unabhängig von der Art des Projekts sind immer auch die zeitlichen Abläufe des Prozesses zu berücksichtigen, insbesondere die Tatsache, dass manche Etappen sehr lange dauern können. Vor jeder Aktion in Zusammenhang mit dem Projekt muss deshalb Aufklärungsarbeit geleistet werden sowie Hintergrundarbeit, welche die Vorteile und Nutzen des Vorgehens aufzeigt. Nur so

² Siehe *Partizipation in interkulturellen Siedlungen. Erfolg durch Väterbeteiligung*. Katharina Barandun (Dir.). 2012. Zürich : Editions Seismo.

kann ein Vertrauensverhältnis entstehen und dafür gesorgt werden, dass sich die Bevölkerung angesprochen fühlt. Auch darf sich die Information rund um das Projekt nicht nur an die Teilnehmenden richten, sondern muss die gesamte, vom fraglichen Projekt direkt oder indirekt betroffene Bevölkerung erreichen. So kann das Instrument der Partizipation als Alternative oder als ein Mittel präsentiert werden, das es auf anderem Wege als die klassischen Formen der direkten Demokratie ermöglicht, Macht zu einem gewissen Grad umzuverteilen und politisch Einfluss zu nehmen.

Zusammengefasst

- Das freiwillige und erklärte Engagement der politischen Akteure, der Fachpersonen vor Ort, aber auch der Bewohner/Beteiligten ist erforderlich
- Im Rahmen eines integrativen Partizipationsprozesses müssen die Zielgruppen und deren Lebenswelten gut bekannt sein
- Fachpersonen und Behörden/Politik müssen sich auf die Ebene der Beteiligten begeben können: die Sprache anpassen, die Rolle als einzige Experten infrage stellen, sich anderen, vor Ort vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen öffnen
- Die Beteiligten müssen eine klare, verständliche Darstellung des Projekts (Ziele) und des partizipativen Prozesses (Modalitäten) erhalten
- Das partizipative Vorgehen soll die öffentliche Debatte öffnen

▪ These 2: Partizipation ist kein Ziel an sich, sondern ein Hilfsmittel, dessen Tragweite entscheidend ist, um die angestrebten Ziele zu erreichen

Partizipation ist ein Hilfsmittel im Rahmen einer Politik, welche die Erarbeitung eines Projekts bedingt, unabhängig von der Art des Projekts. Sie ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um gesetzte Ziele zu erreichen oder zumindest auf dem Weg dahin möglichst weit voranzukommen. Dazu ist es wichtig, genau zu wissen, wie dieses Instrument eingesetzt wird und was damit bezweckt wird. Man muss also den Einsatz des Werkzeugs Partizipation begründen können. Wie Luc Vodoz sagt: *«Es geht nicht um Partizipation um der Partizipation willen (...) Sie lässt sich nicht einseitig verordnen»*³. Dabei geht es darum, festzulegen, wie die Teilnehmenden zur Zielerreichung im Projekt beitragen können, auch wenn sich die Ziele im Laufe der Zeit weiter entwickeln können. Das heisst, dass die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Vorgehens klar festgelegt sein müssen. Man muss in die Lage versetzt werden, sich eine Meinung dazu zu bilden und abzuschätzen, ob sie überhaupt sinnvoll ist: brauchen wir die Partizipation, und warum? Da sie ein Mittel ist, Ressourcen für bestimmte Ziele zu mobilisieren, müssen diese Ressourcen erkannt und bekannt sein. Sie liegen auf mehreren Ebenen: die politische ist unverzichtbare Unterstützung, vor allem im Hinblick auf Finanzierung und politische Trägerschaft des Projekts. Doch auch die Eigenressourcen der Teilnehmenden, ihres Umfelds und der soziokulturellen Dynamiken, in die sich das Projekt einklinkt, müssen nutzbar gemacht werden können. Und in manchen Fällen ist eine externe Begleitung unverzichtbar, beispielsweise durch eine Sozialarbeiterin im Falle von Projekten zur sozialen Integration, die den ganzen Prozess begleiten kann. Diese „resource person“ (ausserhalb der Problematik vor Ort) kann einen frischen, «neutralen» Blick einbringen und es den Akteuren so ermöglichen, die Geschichte ihres Projekts und die gewünschten Ziele quasi auf ein unbeschriebenes Blatt zu schreiben, um sie dann mit den äusseren Zwängen zu konfrontieren. Dabei ist es wichtig, dass sich diese "resource person" als Schnitt- oder Schaltstelle versteht. Ihre Aufgabe ist es nicht, sich an die Stelle der Teilnehmenden zu stellen, sondern als Vermittlerin und Moderatorin im Prozess zu agieren; sie kann auch als interkulturelle Mediatorin fungieren, um bei der Bewältigung technisch-administrativer, sprachlicher und kultureller Hürden zu helfen. Letztlich gilt bei der Gestaltung partizipativer Prozesse unbedingt: ihre Ergebnisse müssen Berücksichtigung finden. Wie können die verschiedenen Beiträge rechtlich und sachlich in das Projekt und seine politisch-administrative Umsetzung Eingang finden? Wie oben schon gesagt, hängt von dieser konkreten Umsetzung der Partizipationsergebnisse nicht nur die Zufriedenheit und das Gefühl der Selbstbestätigung der Betroffenen ab, sondern auch ihre positive Einstellung zum Prozess als solcher.

³ Vortrag von Luc Vodoz, Politologe, CEAT-EPFL, Erfahrungsaustausch *Projets urbains* « Sich integrieren, sich engagieren: Partizipation im *projet urbain*», Burgdorf, 17. September 2013.

Zusammengefasst

- Wichtig: die Gründe für die Durchführung eines partizipativen Prozesses und die angestrebten Ziele müssen bekannt und verstanden worden sein
- Wichtig: der Rahmen des Prozesses muss klar definiert sein: Ziele, Modalitäten, was ist verhandelbar, was ist es nicht
- Wichtig: politische Unterstützung und politischer Wille
- Wichtig: "resource person" als Moderatorin oder Begleiterin des Prozesses, mit dem Blick des Aussenstehenden auf das Projekt
- Wichtig: mehr oder weniger kurzfristige konkrete Umsetzung der Ergebnisse des partizipativen Prozesses

▪ **These 3: politische und soziale Partizipation sind zwei Seiten der gleichen Medaille: Aufbau und Aneignung des öffentlichen Raums⁴**

Die im Rahmen von Projekten wie beispielsweise der *Projets urbains*⁵ mobilisierte Partizipation spielt sich je nach den angestrebten Zielen, aber auch je nach Zeitrahmen, auf unterschiedlichen Ebenen ab. Erarbeitung und Aufbau eines Projekts in einem partizipativen Vorgehen erlauben es, Rückhalt für das Vorhaben zu gewinnen, kritisch-kompetentes Feedback dazu zu bekommen und so die Attraktivität und Qualität des Projekts zu erhöhen. Dazu kommen weitere, eher indirekte, potentiell interessante Aspekte: bei Projekten zur sozialen Integration ermöglicht Partizipation die Schaffung von Räumen für Gespräche und Diskussionen, die das soziale Leben in einem Quartier beleben können. So arbeitet sie gewissermassen daran, soziale Bindungen neu zu knüpfen, ethische und moralische Werte neuzugestalten und die Anomie, den Verlust sozialer Regeln, zu vermeiden. Offenes Reden wird möglich und wenn es gehört wird, eröffnet es die Möglichkeit, an Identitäten und dem Zugehörigkeitsgefühl zu arbeiten. Für die Teilnehmenden, aber auch für die Organisatoren des Prozesses entsteht so ein Raum, in dem es möglich wird, die vom kulturellen Hintergrund jedes Einzelnen geprägten Logiken zu entschlüsseln, sich darüber auszutauschen und daran zu arbeiten. Es entsteht eine Öffnung hin zu unterschiedlichen Vorstellungen und Wahrnehmungen der Welt und der Welten, ein Lernort für staatsbürgerliches Verständnis und Demokratie. Das veranschaulicht beispielhaft der in der Siedlung Luchswiese in Zürich eingeleitete Prozess: nachdem sich die Wohn- und Lebensbedingungen im Quartier durch Rücksichtslosigkeit, Unsicherheit usw. stark verschlechtert hatten, wurde ein Ort des Gesprächs und des Austauschs geschaffen. Es ging darum, vor allem über die Themen Prävention und Sicherheit eine gewisse Harmonie wiederherzustellen. Ein Vorgehen, das Früchte trug, indem man sich besonders über die Rolle des «Vaters» und den Platz der Familie in unterschiedlichen soziokulturellen Kontexten austauschte und daran arbeitete. Es wurde ein Raum für die Reflexion und den Austausch über die Probleme des Quartiers eingerichtet, wo sich die Familienväter trafen. Davon ausgehend wurden im Laufe des Prozesses weitere Aktionen in der Siedlung initiiert.

Unabhängig von der Art des Projekts, sei es eher sozial oder als städtebauliches Projekt eher politisch orientiert, muss sich die Mobilisierung des partizipativen Prozesses ergänzend neben die politischen Mittel der repräsentativen Demokratie stellen. Das Mittel der Partizipation muss dazu beitragen, einen Raum zu schaffen, in dem jene das Wort und die Teilhabe erhalten, die sich über die repräsentative Demokratie nicht äussern können, beispielsweise Jugendliche und Migranten. Vor allem darf dieser Raum keine Fragen und Aussagen zensieren. Er muss ein produktives Wechselspiel zwischen der partizipativen und der repräsentativen Demokratie ermöglichen, vorausgesetzt die Politik setzt sich für die Öffnung eines solchen Raumes ein. Dabei ist die Gefahr des Missbrauchs nicht zu vernachlässigen. So müssen die Organisatoren, Politiker wie Fachpersonen, ihr politisches Couleur beiseitelegen, denn das Risiko einer wahlpolitischen oder ideologischen Instrumentalisierung ist nicht ausgeschlossen. Parteiliche Neutralität ist entscheidend, um Missverständnisse über Sinn und Zweck des Vorgehens zu vermeiden. Aspekte, die zu Loyalitätskonflikten führen könnten, müssen besprochen und offengelegt werden, bevor man sich in dem Prozess engagiert. Denn Partizipation ist zwar ein politischer Vorgang, in dem es darum geht, der Bevölkerung im Rahmen eines Projekts oder eines Prozesses eine gewisse Macht zu

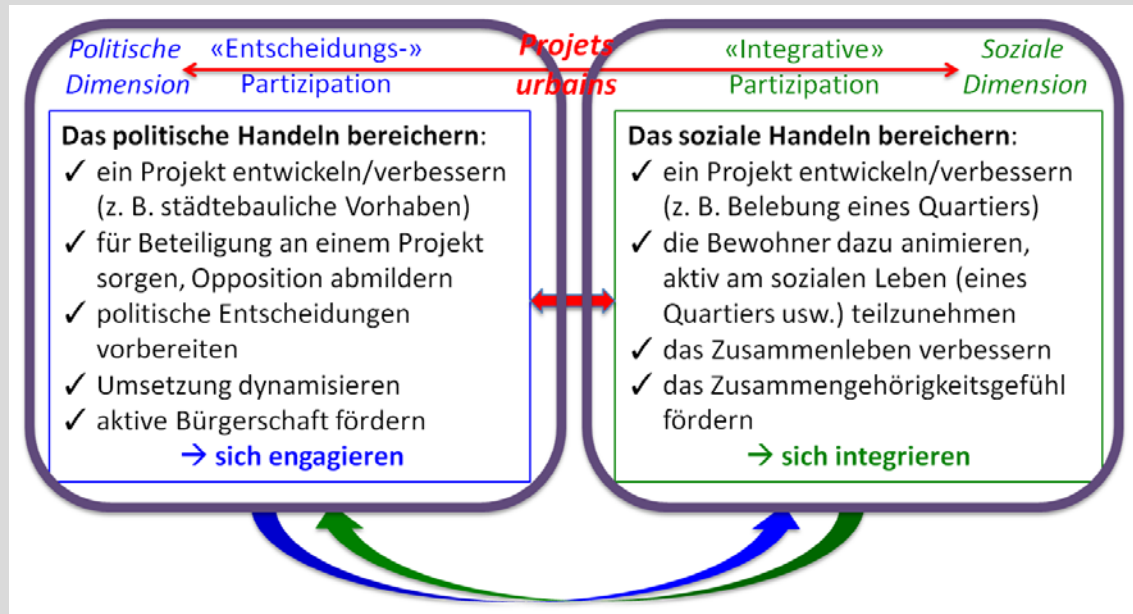
⁴ Damit ist gemeint, dass das aus Einzelpersonen bestehende Publikum sich seiner Vernunft bedient und sich den von den Behörden kontrollierten öffentlichen Raum zu eigen macht. Dieser an sich symbolische Raum kann physische und räumlich ausgeformt sein und ermöglicht die Vorstellung von Horizonten und das Aussprechen von Dingen, zum Beispiel junge "Rapper" oder Hip-Hop-Tänzer, die sich für eine gewisse Zeit die Strasse aneignen.

⁵ www.projetsurbains.ch

geben, doch er soll insofern nicht politisiert werden, als er nicht Aushängeschild oder Propagandamittel einer Partei oder einer bestimmten politischen Richtung werden darf!

Zusammengefasst

- Die integrative und die politische Partizipation erlauben die Schaffung von Räumen mit unterschiedlichen, sich jedoch ergänzenden Zielsetzungen. Die Abbildung fasst die wesentlichen Punkte der beiden Vorgehensweisen zusammen.



Quelle: L. Vodoz CEAT-EPFL

▪ **These 4: Partizipation erweitert den Horizont der Möglichkeiten**

Wie schon erwähnt ist der partizipative Prozess weit mehr als ein Mittel, um bestimmte Ergebnisse zu erreichen. So ist er eine attraktive Plattform für Zusammenarbeit, auf welcher ein interdisziplinärer, interkultureller, berufs- und generationsübergreifender Austausch möglich wird, indem Akteure vereint werden, die mehr oder weniger zum Quartier gehören oder auch von aussen kommen.

Die Einleitung eines partizipativen Prozesses erfordert innovative Ansätze, die der jeweiligen Problematik anzupassen sind. Insbesondere müssen Mittel und Wege gefunden werden, die Hürden zu überwinden, die sich dem Prozess entgegenstellen; vor allem dürfen Menschen, für welche die Mobilisierung kultureller und sozialer Referenzen keine Selbstverständlichkeit ist, nicht aussen vor bleiben. Solche Unterschiede können den Prozess entscheidend hemmen und zu grosser Frustration führen. Zu den möglichen Lösungen gehört beispielsweise, dass vorab mit kleinen, homogenen Gruppen gearbeitet wird. Dabei geht es nicht darum, eine «Expertensprache» zu benutzen, sondern zu lernen, für alle verständlich zu sprechen. Auch müssen die Ziele, Erwartungen und Vorteile dieses spezifischen Vorgehens möglichst konkret erläutert werden. Damit alle die Probleme und Bedürfnisse erkennen und verstehen, warum es für ein bestimmtes Problem eine Mobilisierung braucht, kann je nach Kontext mit interkulturell Dolmetschenden Übersetzern in mehreren Sprachen gearbeitet werden. Es müssen folglich Brücken geschaffen werden, über welche die Communities aus ihrer Isolation herausgeholt und zu anderen Bereichen sowie Lebensweisen, vor allem zur Frage nach einer aktiven Bürgerschaft, hingeführt werden können. Das ist nicht immer einfach, und manchmal ist der Einsatz einer Fachperson für kulturelle Mediation notwendig. Eine solche Vermittlungsperson erlaubt es, Informationen einfacher rückzumelden und weiterzuleiten. Zunächst sind die Teilnehmenden in ihrer Position zu bestätigen und zu bestärken, um danach an konkreten Elementen und möglichst gemeinsam voranzukommen. Alle Teilnehmenden sowie ihre Lebensperspektiven sind dabei als Ressourcen zu betrachten. Das gesamte vorhandene Wissen und Können muss eingebracht und genutzt werden können.

Natürlich müssen die übergeordneten Ziele immer im Blick bleiben, doch der Prozess muss entwicklungsfähig und flexibel sein. Er muss auf einem stetigen Hin und Her beruhen, damit er sich auf die Teilnehmenden und ihre Bedürfnisse (die sich im Laufe der Zeit verändern können) einstellen kann. Unvorhergesehenes muss aufgefangen und die Vorgehensweise abgeändert werden können, wenn im Laufe des Prozesses Hindernisse auftreten. Kurz, es gibt nicht die *eine* Methode, sondern viele Methoden, alles muss neu gedacht und neu erfunden werden! Was nicht immer ganz einfach ist. Diese Freiheit, verbunden mit einer grossen Vielfalt an Möglichkeiten, führt auch zu Unsicherheiten: welchen Weg einschlagen, welche Methoden anwenden usw.? Man muss es verstehen, Pflöcke einzuschlagen, die den roten Faden des Prozesses markieren, und manchmal muss man auf etwas verzichten und sich neu ausrichten können. Ein gelungener partizipativer Prozess ist ein Prozess, in dem die Teilnehmenden das Gefühl haben, dass sie ihre vorhandenen Kompetenzen eingebracht, neue Kompetenzen entwickelt und die bewirkten Veränderungen und Massnahmen als Handelnde selbst herbeigeführt haben. Ein Vorgehen, das eine aktive Bürgerschaft fördern und die Wege dafür bereiten soll.

Zusammengefasst

- Partizipation begünstigt den Austausch von Wissen und Können zwischen Berufen, Generationen, Personen und Gruppen unterschiedlicher Herkunft und Kulturen
- Partizipation ist ein iterativer Prozess, der flexibel und entwicklungsfähig sein muss, um sich seiner Zielgruppe, aber auch neuen Situation anpassen zu können
- Partizipation kann Anstoss und Anregung für neue Formen des Zusammenlebens, der Konfliktbewältigung und des Umgangs mit sich widersprechenden Interessen sein
- Partizipation kann eine neue Praxis des Bürger-seins und eine Öffnung für den Anderen bewirken

▪ *These 5: Partizipation heisst kleine Erfolge geniessen können und Niederlagen als Sprungbrett sehen, die einen weiter bringen*

Wenn ein partizipativer Prozess eingeleitet wird, müssen sich alle (Organisierende und Teilnehmende) von der Idee der Repräsentativität verabschieden. Was zählt, ist das Kollektiv, und vor allem die Qualität des Engagements und der Diskussionen jener, die mitmachen. Dabei ist es wichtig, Qualität vor Quantität zu stellen. Man muss die Grenzen akzeptieren können statt sich beim Versuch abzumühen, sie zu erweitern. Das bedeutet, dass man die Ziele von Anfang an nicht allzu hoch setzen sollte. Ein Partizipationsprozess kann zu hoher Frustration führen, wenn die Erwartungen zu hoch sind. Diese Unzufriedenheit wird besonders spürbar, wenn konkrete Ergebnisse lange auf sich warten lassen. Man muss also die kleinen Schritte würdigen. Jeder Erfolg, jeder Fortschritt, welcher Art auch immer, muss gemeinsam genossen werden. Dadurch wird motiviert und die Lust auf das Weitermachen gefördert. Der partizipative Prozess in der Siedlung Luchswiese in Zürich dauerte acht Jahre - ein echter Dauerlauf, in dem ein sehr langer Atem gefordert war, um gegenseitiges Vertrauen in den Prozess der Veränderung aufzubauen. Denn natürlich gilt es, die Motivierten zu finden und die tragenden Akteure (Ressourcen), welche den Prozess vorantreiben, zu erkennen, doch es gibt eben auch die Verhinderer und die Kritiker. Konflikte entschärfen braucht Zeit, einen ständigen Dialog und jederzeit und für jedes Gegenüber ein offenes, aufmerksames Ohr. Schnelligkeit ist also nicht die höchste Tugend der Partizipation, eher die Geduld. Partizipation einleiten heisst, ihre Ergebnisse nicht vorab zu kennen. Und auch wenn die Spielregeln einmal festgelegt sind und sich die Teilnehmenden am Prozess auf die Ziele und die Modalitäten der Umsetzung geeinigt haben, ist der Erfolg nicht garantiert. Allerdings erfordert es der Transparenzanspruch des Prozesses, dass die Ergebnisse unabhängig vom Erfolg nicht nur den Teilnehmenden, sondern auch der übrigen Bevölkerung (Anwohner, Nutzer) mitgeteilt werden. Wenn sie zu unbedeutend sind, kann das demotivierend wirken. Es kann aber auch bewirken, dass man sich nach neuen Ressourcen umsieht und neue Akteure mobilisiert. Alle Ergebnisse müssen auf jeden Fall dazu genutzt werden, sowohl das Projekt selbst (Qualität, Umfeld usw.) als auch den Partizipationsprozess zu verbessern. Das bedeutet aber, dass die Organisatoren des Prozesses (Politik und Fachpersonen), darauf vorbereitet sein müssen, potentielle Frustrationen und Kritik der Teilnehmenden und der Bevölkerung allgemein in Kauf zu nehmen und zu überwinden. Ein Lösung könnte sein, dass die Spannungen und Probleme offen auf den Tisch gelegt werden, um dann an den Möglichkeiten und Schwächen zu arbeiten, die mit den genannten Problemen einhergehen, d.h. kollegial eine Bilanz des Prozesses zu ziehen, um gemeinsam Lösungen zu suchen und Handlungsmöglichkeiten vorzuschlagen.

Zusammengefasst

- Verstehen und zu verstehen geben, dass es ein langfristiger Prozess ist
- Kleine Erfolge nutzen, um Frustrationen und zu langes Warten auf Ergebnisse zu vermeiden
- Akzeptieren, dass man bei der Einleitung des Prozesses dessen Ergebnisse nicht kennt
- Das Risiko akzeptieren, dass man die erwarteten Ergebnisse nicht erreicht, und das auch offen kommunizieren
- Negative wie positive Resultate immer transparent machen
- Darauf eingestellt sein, Spannungen zu überwinden, Meinungsverschiedenheiten zu akzeptieren, an gemeinsam erarbeiteten Lösungen zu arbeiten, und wenn nötig die Richtung zu ändern

Fazit

Partizipationsprozesse sind kein Wunder- oder Allheilmittel. Sie haben eine klar politische Dimension, die jedes Mal zu bedenken ist, wenn man ein solches Vorgehen plant. Partizipation kann nur greifen und funktionieren, wenn die Politik ein Stück Einfluss abgibt, wenn das Terrain von den beteiligten Fachpersonen der jeweiligen Behörden und Organisationen gründlich vorbereitet wird, und wenn die Motivation der Teilnehmenden hoch ist. Sie müssen spüren, dass sie unterstützt werden und als Experten für Fragen in Zusammenhang mit dem Projektumfeld Gehör finden. Alles in allem geht es darum, ein von allen Akteuren des Prozesses mitgetragenes Leitbild zu erstellen, mit Spielregeln, die respektiert werden, und mit einer Kommunikation, die so transparent wie möglich ist.

«Sich integrieren, sich engagieren: Partizipation im Projet urbain»

Analyseraster «Ad-hoc-Partizipationsprozess»

wird den Teilnehmenden an der Tagung ausgehändigt

Bei der Konzipierung oder Analyse von Ad-hoc-Partizipationsprozessen sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- **Gegenstand des Prozesses:** das Gebiet, die Problemstellung, Aspekte der vom Prozess tangierten öffentlichen Politik, rechtlicher Spielraum, Politiken und Techniken
- **Akteure:** ihre Merkmale, Rollen, Interessen, Standpunkte und Ressourcen
- **Anliegen:** die subjektiven Einschätzungen der Akteure darüber, was jede/r Beteiligte verlieren und/oder gewinnen kann
- **Institutioneller Rahmen:** die betroffenen Organe, ihre Zuständigkeiten und Befugnisse
- **«Bedingungen vor Ort»:** die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen betroffenen Akteuren, politischer Kontext, «historische» lokale Gegebenheiten, Kräfte- und/oder Vertrauensverhältnisse
- **Phase des Entscheidungsprozesses:** Phase im Entscheidungsprozess, in welcher der Prozess stattfindet (Konzipierungs- und Ausarbeitungsphase, eigentliche Entscheidungsfindung, Durchführungs- bzw. Evaluationsphase)
- **Verfahren:** die auf verschiedenen Stufen und mit verschiedenen Fristen laufenden Verfahren, die den Gegenstand des partizipativen Prozesses betreffen
- **Ziele und Erwartungen:** die kurz- und längerfristig auf allen Ebenen vom partizipativen Prozess erwarteten Ergebnisse
- **Politische Steuerung:** ein klar bezeichneter Prozessträger mit der Befugnis, bei Blockaden oder Konflikten einen Schiedsspruch zu fällen
- **Arbeitsweise:** Formen der Partizipation, Spielregeln, Etappen und Fristen
- **Tragweite der Ergebnisse:** Modalitäten ihrer Genehmigung und ihrer Integration in den üblichen rechtlichen und politisch-institutionellen Rahmen sowie ihre Folgen für den institutionellen Entscheidungsprozess und die betroffene öffentliche Politik
- **Operativer Rahmen:** finanzielle, personelle, organisatorische, logistische und informationelle Ressourcen; Begleitung und Erfolgskontrolle