




**Stadt Zürich**

# **Mitwirkungs- und Beteiligungsprozesse Checkliste**



**Herausgeberin:** Stadtentwicklung Zürich, Präsidialdepartement, Stadthausquai 17,  
Postfach, 8022 Zürich, Telefon 044 412 36 63, Fax 044 412 36 81  
stadtentwicklung@zuerich.ch, [www.stadt-zuerich.ch/stadtentwicklung](http://www.stadt-zuerich.ch/stadtentwicklung)

**Gestaltung:** Inform. Agentur für visuelle Kommunikation AG, Zürich

**Druck:** GeoPrint-Shop, Stadt Zürich, November 2006

*Bezeichnungen im PDF korrigiert: 7.1.2015*

# Einleitung

Mitwirkungsverfahren haben in der Stadt Zürich zunehmende Bedeutung erlangt und sind zu einem Teil der Zürcher Verwaltungskultur geworden. Neben einer Vielzahl formell geregelter Mitwirkungsmöglichkeiten, wie Vernehmlassungen oder öffentliche Auflagen, sind dies insbesondere ergänzende, freiwillige Formen der Mitwirkung. Es ist ein übergeordnetes Ziel des Stadtrats, dass die Vorhaben und Projekte der Stadt in einem kooperativen und partizipativen Klima angegangen werden. Denn die Zusammenarbeit mit Direktbetroffenen kann die Effizienz und Effektivität des staatlichen Handelns erheblich steigern.

Weil Mitwirkungsverfahren hohe Ansprüche an alle Beteiligten stellen, wurde die Arbeitshilfe «Mitwirkungs- und Beteiligungsprozesse» erarbeitet. Sie besteht aus drei Teilen: der ausführlichen Arbeitshilfe für die Stadtverwaltung, einer Sammlung von 22 Fallbeispielen und der vorliegenden Checkliste für die tägliche Arbeit (Kurzfassung).

Die freiwilligen Mitwirkungsverfahren stehen im Zentrum der Betrachtung. Die Checkliste soll Projektleitenden den schnellen Zugriff zu den wichtigsten Themen ermöglichen. Denn wer ein Mitwirkungsverfahren plant, hat vieles zu beachten, was oft nicht in ihrer/seiner Kernkompetenz liegt. Die Checkliste hilft, die richtigen Fragen zu stellen, und zeigt auch auf, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit ein Mitwirkungsverfahren überhaupt Sinn macht. Für all jene, die bereits Erfahrung haben, kann sie eine wertvolle Gedankenstütze darstellen.

Die Checkliste stellt die wichtigsten Fragen zu den vier Prozessphasen «Vorabklärungen», «Vorbereiten», «Durchführen» und «Umsetzen der Ergebnisse». Auf den folgenden Seiten werden Tipps zu jeder Phase mit Verweisen zu entsprechenden Kapiteln in der ausführlichen Arbeitshilfe gegeben.

# Checkliste

## Vorabklärungen

Das Mitwirkungsverfahren kann durchgeführt werden und macht Sinn.

## Vorbereiten



Das Vorgehen ist geklärt und kommuniziert, Beteiligte sind definiert.

## Durchführen



Konflikte sind geklärt und gemeinsame Lösungen gefunden und festgehalten.

## Umsetzen der Ergebnisse



Gemeinsames Umsetzen fördert die Identifikation mit dem Resultat.

1. Ist klar, um welchen Typ von Mitwirkungsverfahren es sich handelt?	<b>S. 6</b>
2. Ist der politische Rückhalt gegeben?	<b>S. 8</b>
3. Besteht genügend Handlungsspielraum für ein Mitwirkungsverfahren?	<b>S. 8</b>
4. Sind ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen vorhanden?	<b>S. 9</b>
5. Kann das Mitwirkungsverfahren ins formelle Verfahren eingebettet werden?	<b>S. 9</b>
6. Ist aufgrund der Vorgeschichte ein Mitwirkungsverfahren sinnvoll?	<b>S. 10</b>
7. Besteht ein dem Projekt angepasstes Prozessdesign?	<b>S. 12</b>
8. Ist der TeilnehmerInnenkreis festgelegt?	<b>S. 13</b>
9. Ist geklärt, ob eine externe Moderation beigezogen werden soll?	<b>S. 14</b>
10. Wurde stadintern informiert und allenfalls eine Begleitgruppe gebildet?	<b>S. 15</b>
11. Sind die Rahmenbedingungen allen klar?	<b>S. 16</b>
12. Sind die Rollen für den Mitwirkungsprozess geklärt und kommuniziert?	<b>S. 17</b>
13. Wurde festgelegt, wie und wann die Öffentlichkeit informiert wird?	<b>S. 18</b>
14. Ist der Umgang mit nicht auflösbaren Konflikten klar?	<b>S. 18</b>
15. Sind die Ergebnisse festgehalten, und werden sie umgesetzt?	<b>S. 19</b>
16. Werden Arbeitsgruppen in der Umsetzung bedarfsgerecht weiter begleitet?	<b>S. 20</b>
17. Ist geklärt, ob einzelne Personen weiterhin als lokale ExpertInnen einbezogen werden sollen/können?	<b>S. 20</b>
18. Werden die TeilnehmerInnen über die Umsetzung auf dem Laufenden gehalten?	<b>S. 21</b>

# Vorabklärungen

## 1. Ist klar, um welchen Typ von Mitwirkungsverfahren es sich handelt?

*Der Begriff «Mitwirkung» beschreibt die Beteiligung von Personen, Unternehmen oder Interessengruppen, die von (hoheitlichen) Entscheidungen betroffen sind. Der Bericht «Mitwirkungs- und Beteiligungsprozesse» stellt die freiwilligen Mitwirkungsverfahren, die im Sinne eines Zusatzangebotes durchgeführt werden, ins Zentrum der Betrachtung. Die freiwilligen Mitwirkungsverfahren werden unterschieden von den formellen, **gesetzlich vorgeschriebenen** Mitwirkungsverfahren, die auch rechtlich einforderbare Mitwirkungsrechte enthalten können.*

Die verschiedenartigen Mitwirkungsverfahren können grob in fünf Gruppen aufgeteilt werden, die sich in Zielen, Anlass und oft auch den Beteiligten unterscheiden. Allerdings ist die Zuordnung nicht immer eindeutig, Mischformen sind möglich (vgl. Sammlung der Fallbeispiele). Zu beachten sind auch die verschiedenen Intensitätsgrade der Mitwirkung (vgl. Kap. 1.2 in der Arbeitshilfe).

Typ	Dialog- prozesse	Kooperative Planungen	Mitwirkung bei Konzepten/ Strategien/ Planungen	Mitwirkung bei konkreten Bauvorhaben	Aktivierende Prozesse
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialog, Kommunikationsdefizit decken</li> <li>▪ Verständnis schaffen</li> <li>▪ gemeinsame Basis finden und handlungsfähig werden</li> <li>▪ direkte unkomplizierte Kommunikationswege schaffen</li> <li>▪ Netzwerke pflegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konsensuale Zusammenarbeit mit Grundeigentümern</li> <li>▪ Interessenkonflikte lösen</li> <li>▪ gemeinsame Zukunftsvorstellungen entwickeln</li> <li>▪ Win-Win-Lösungen aushandeln</li> <li>▪ Qualität von Vorhaben verbessern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lokales Wissen einbeziehen</li> <li>▪ Qualität von Entwürfen prüfen und verbessern</li> <li>▪ Berücksichtigen lokaler Bedürfnisse</li> <li>▪ Interessenkonflikte lösen</li> <li>▪ gegenseitiges Verständnis schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lokales Wissen einbeziehen</li> <li>▪ Qualität von Vorhaben prüfen und verbessern</li> <li>▪ Berücksichtigen lokaler Bedürfnisse</li> <li>▪ Akzeptanz schaffen, Widerstände abfedern</li> <li>▪ beste Lösungen vor Ort finden und schnelle Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivieren, Eigeninitiative der Bewohner fördern</li> <li>▪ Pionierprojekte auslösen</li> <li>▪ neue Impulse setzen</li> <li>▪ ungenutzte Potenziale freisetzen</li> </ul>
<b>Anlass</b>	blockierte Situationen, offensichtliche Kommunikationsdefizite, drohende oder offene Konflikte	Arealentwicklungen, bauliche Leitbilder, Nutzungs- und Freiraumkonzepte	Erarbeiten von Nutzungskonzepten, Freiraumkonzepten, Verkehrsplanungen, Strategieentwicklung, Leitbildern	Erarbeiten von Wettbewerbsunterlagen, Studienaufträgen oder Projektplänen (auch Mitwirkung gemäss Strassen-gesetz §13)	Quartier, Gruppe oder Thema hat zu wenig Gehör, ungünstige Entwicklung, Abwärtsspirale droht
	↓	↓	↓	↓	↓
	<b>// Kap. 3.2 // *</b>	<b>// Kap. 3.6 //</b>	<b>// Kap. 3.3 //</b>	<b>// Kap. 3.4 //</b>	<b>// Kap. 3.5 //</b>

\* Kapitel in der Arbeitshilfe

## 2 ■ Ist der politische Rückhalt gegeben?

Der politische Rückhalt ist bei allen Mitwirkungsverfahren ein zentraler Erfolgsfaktor. Oft ist die spätere Umsetzung von Ergebnissen davon abhängig. Die für die Umsetzung verantwortlichen Verwaltungsstellen sind darum ebenfalls frühzeitig zu informieren. Eigene Vorgesetzte müssen hinter dem Mitwirkungsverfahren stehen und es mittragen. Bei sehr bedeutenden Projekten (z.B. sehr grossen oder politisch heiklen) muss der Entscheid über die Durchführung auf politischer Ebene gefällt werden. Dies gilt insbesondere für verwaltungsintern umstrittene Fragestellungen.

→ Bei Dialogprozessen, denen Konfliktsituationen zugrunde liegen, ist der politische Rückhalt besonders wichtig.

// vgl. Kap. 4.3 in der Arbeitshilfe //

## 3 ■ Besteht genügend Handlungsspielraum für ein Mitwirkungsverfahren?

Ein Mitwirkungsverfahren macht nur dann Sinn, wenn die Ergebnisse auch tatsächlich aufgenommen werden können. Es muss ein gewisser Handlungsspielraum bestehen oder herstellbar sein. Zu beachten sind auch verwaltungsinterne Rahmenbedingungen einer späteren Umsetzung.

Bei Planungs- und Bauprojekten wird der Handlungsspielraum im Verlaufe eines Projektes mit zunehmendem Konkretisierungsgrad kleiner. Ein Mitwirkungsverfahren soll deshalb möglichst früh im Projektverlauf eingesetzt werden. In aktivierenden Prozessen sollte mindestens die Kommunikation der Ergebnisse an die entsprechenden Entscheidungsträger in Verwaltung und/oder Politik zugesichert werden können.

// vgl. Kap. 4.3 in der Arbeitshilfe //



## **4. Sind ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen vorhanden?**

Die Durchführung eines Prozesses mit einer grösseren Anzahl von Beteiligten bedingt eine sorgfältige Planung der personellen Ressourcen. Die Organisatoren sind verantwortlich für einen reibungslosen Ablauf, eine zügige Aufarbeitung der Ergebnisse und eine transparente Kommunikation, auch über den Prozess hinaus.

Die externen Kosten für die Moderation, für Veranstaltungslokale, Verpflegung und Kommunikationsmaterialien sind meist vergleichsweise bescheiden. Die Entschädigung von Teilnehmenden ist nicht üblich. Für einfache Prozesse liegen die Kosten zwischen 10 000 und 50 000 Franken (vgl. Sammlung der Fallbeispiele). Hingegen können komplexe Dialogprozesse mit mehreren Veranstaltungen, bei denen von der Konzeption bis zur organisatorischen Durchführung alle Aufgaben an Externe abgegeben werden, auch mehrere hunderttausend Franken kosten.

**// vgl. Kap. 4.3 in der Arbeitshilfe //**

## **5. Kann das Mitwirkungsverfahren ins formelle Entscheidungsverfahren eingebettet werden?**

Mitwirkungsverfahren sind immer mit formellen Entscheidungsverfahren zu koordinieren. Es ist abzuklären, ob zeitlich überhaupt Spielraum für einen Mitwirkungsprozess besteht. Unter Umständen lässt der Fahrplan eines Entscheidungsprozesses nicht zu, ein freiwilliges Mitwirkungsverfahren zu berücksichtigen. Zu prüfen ist aber auch, ob der Zeitplan des formellen Entscheidungsverfahrens angepasst werden kann.

Es gibt Fälle, in denen Mitwirkung in bescheidenem Umfang zum formellen Entscheidungsverfahren gehört. Im Strassengesetz beispielsweise schreibt §13 eine Mitwirkung in der Projektierungsphase vor.

**// vgl. Kap. 3.1 in der Arbeitshilfe //**

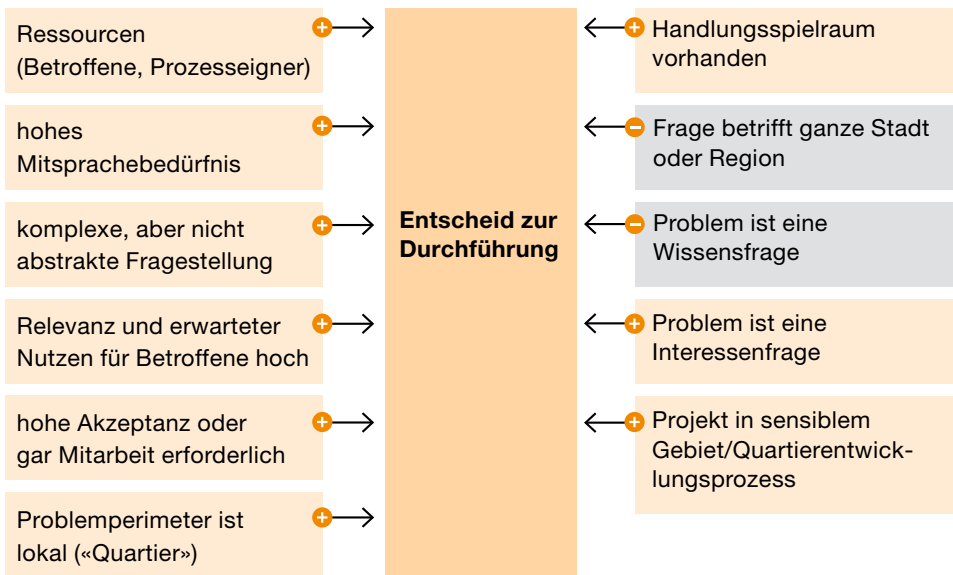
## 6 ■ Ist aufgrund der Vorgeschichte ein Mitwirkungsverfahren sinnvoll?

Für den Entscheid zur Durchführung eines Mitwirkungsverfahrens ist es von Bedeutung, die Vorgeschichte eines Projektes genau zu kennen. Dazu gehört das Wissen über frühere Konflikte und über früher durchgeführte bzw. gleichzeitig geplante Mitwirkungsverfahren und den Ablauf von Planungs- und Bauprojekten. Die GIS Bau- und Planungskoordination des Tiefbauamtes (<http://webgis.intra.stzh.ch/TAZGIS/client/BM3.asp>) sowie Verwaltungsstellen wie Stadtentwicklung Zürich, das Amt für Städtebau, die Quartierkoordination oder die Quartiervereine können als Drehscheibe für solche Informationen dienen.

Wenn die Mitwirkung von den Betroffenen eingefordert wird, ist die Ausgangslage besonders sorgfältig zu analysieren und auch der TeilnehmerInnenkreis zu prüfen.

**// vgl. Kap. 3.2 /3.11 in der Arbeitshilfe //**

## Faktoren mit positivem oder negativem Einfluss auf den Entscheid zur Durchführung eines Mitwirkungsverfahrens.



# Vorbereiten

## 7 ■ Besteht ein dem Projekt angepasstes Prozessdesign?

Jedes Mitwirkungsverfahren hat seine Besonderheiten und muss deshalb auch individuell geplant werden. Folgende Phasen sind im Ablauf zu beachten:

**Aktivierungsphase:** Oft ist es notwendig, die Betroffenen in einem ersten Schritt zu aktivieren, d.h. sie zu informieren und für die Problematik zu sensibilisieren. Geeignete Methoden sind Befragungen und Interviews (womit gleichzeitig Informationen zur Situation eingeholt werden können), Ausstellungen, Artikel zum Thema in der Presse, Ortsbegehungen, Fragestunden, Informationsveranstaltungen oder Exkursionen. Auch verwaltungsintern müssen verschiedene Abteilungen «aktiviert» werden.

**Diskursphase:** Je nach Fragestellung wird mit vorbereiteten Unterlagen (Wettbewerbsprogramme, Konzepte, Pläne) gearbeitet, oder es wird allein vom Potenzial der Teilnehmenden ausgegangen. Es empfiehlt sich, eine Ergebnisveranstaltung einzuplanen, um darüber zu berichten, wie Ideen aus dem Mitwirkungsprozess aufgenommen und eingebaut wurden. In aktivierenden Prozessen können Arbeitsgruppen erste Zwischenresultate präsentieren und zur Diskussion stellen.

**Umsetzungsphase:** Im Rahmen des Prozesses ist es oft sinnvoll, Arbeitsgruppen zu bilden, die ein Thema weiterverfolgen (in aktivierenden Prozessen ist dies ein wesentliches Ziel). Diese Arbeitsgruppen brauchen ein Mindestmass an Unterstützung und Koordination.

→ Stadtentwicklung Zürich und die Quartierkoordination in den Sozialen Diensten beraten andere Dienstabteilungen in der Planung und Durchführung von Mitwirkungsverfahren.

// vgl. Kap. 3.6 in der Arbeitshilfe //

# 8

## ■ Ist der TeilnehmerInnenkreis festgelegt?

Der TeilnehmerInnenkreis soll möglichst die vom Vorhaben betroffenen Personen und Interessen einbeziehen. Kritische Stimmen dürfen nicht ausgeschlossen werden. Je nach Gruppe braucht es besondere Vorbereitungen oder spezielle Methoden (z.B. für Kinder und Jugendliche oder die fremdsprachige Bevölkerung). Versehentlich übergangene Gruppen nachträglich einzubinden, ist schwierig und aufwendig. Eine echte Repräsentativität ist in der Realität oft schwierig zu erreichen; es muss deshalb immer bedacht werden, dass die Resultate nicht unbedingt der Meinung aller Betroffenen entsprechen.

- Bei aktivierenden Prozessen wird in der Regel eine möglichst breit zusammengesetzte Teilnehmerschaft angestrebt.
- Bei den übrigen Arten von Mitwirkungsverfahren ist oftmals eine bewusste Auswahl von Beteiligten sinnvoll. Zu unterscheiden ist zwischen direkter Partizipation (Direktbetroffene) und indirekter Partizipation (Interessenvertreter, Direktbetroffene sind über Delegierte beteiligt).
- Eine andere Form sind zielgruppenspezifische Veranstaltungen, z.B. nur mit Kindern oder nur mit einer ausländischen Gruppierung. In den so genannten kooperativen Planungen beschränkt sich die Mitwirkung meistens auf die GrundeigentümerInnen eines bestimmten Stadtgebiets.
- Die Quartiervereine haben den Auftrag, die Interessen der Quartierbevölkerung zu vertreten. Bei quartierrelevanten Projekten sind sie wichtige Partner.
- Eine wichtige Gruppe von TeilnehmerInnen sind bei allen Verfahren die (potenziell) betroffenen Verwaltungsabteilungen.

Der Kontakt zu Teilnehmenden wird am besten über bestehende Netzwerke hergestellt. Gebietsverantwortliche oder spezialisierte Verwaltungsabteilungen verfügen zum Teil über diesbezügliche Kontakte (vgl. Kap. 4.11 in der Arbeitshilfe). Wichtige Anlaufstellen für quartierbezogene Interessen gegenüber der Stadtverwaltung sind die Quartiervereine sowie die Gemeinderätinnen und Gemeinderäte des Quartiers. Oftmals ist neben einer schriftlichen Einladung zu einem Mitwirkungsverfahren auch ein mündlicher Kontakt notwendig. Besondere Anstrengungen braucht es, um nicht organisierte Nutzergruppen wie Spaziergänger oder Velofahrer einzubinden, da diese oft nur vor Ort zu erreichen sind. Auch mit Hilfe so genannter Spurguppen (vgl. Definition S. 32 in der Arbeitshilfe) können gezielt Anspruchsgruppen in den Prozess eingebunden werden. Inserate oder Plakate können ergänzend wirken. Sie sind eine Möglichkeit, die Zugänglichkeit für alle Interessierten sicherzustellen. In der Regel sollte eine Teilnahme für die gesamte Dauer des Prozesses verlangt werden.

**// vgl. Kap. 4.5 in der Arbeitshilfe //**

## **9. Ist geklärt, ob eine externe Moderation beigezogen werden soll?**

Die Projektleitung kann durch eine externe Moderation einen Teil der Verantwortung für den Mitwirkungsprozess abgeben, wird zeitlich entlastet und vermeidet einen Rollenkonflikt zwischen Moderation und Projektleitung. Eine unabhängige Moderation empfiehlt sich insbesondere im Konfliktfall. Sie ermöglicht es allen, sich gleichwertig einzubringen. Die moderierende Person muss Methoden- und Kommunikationskompetenz mitbringen und über ein Minimum an Fach- und Systemwissen verfügen.

→ Die Kontaktstellen in der Sammlung der Fallbeispiele verfügen über Adressen von ModeratorInnen.

*// vgl. Kap. 4.8 in der Arbeitshilfe //*

## **10. Wurde stadintern informiert und allenfalls eine Begleitgruppe gebildet?**

Der verwaltungsinternen Zusammenarbeit kommt bei Mitwirkungsverfahren ein hoher Stellenwert zu. Stadinterne Differenzen müssen unbedingt im Vorfeld ausgeräumt werden, denn Konflikte unter städtischen Dienststellen können ein Mitwirkungsverfahren stark behindern, beispielsweise wenn Ergebnisse am Schluss nicht mitgetragen werden. Es braucht deshalb ein Commitment der beteiligten Dienstabteilungen zum Start des Mitwirkungsverfahrens.

*// vgl. Kap. 4.4 in der Arbeitshilfe //*

# Durchführen

## 11. ■ Sind die Rahmenbedingungen allen klar?

Es stellt eine Herausforderung dar, die Rahmenbedingungen von Anfang an und immer wieder klar zu kommunizieren. Erwartungen, die nicht eingelöst werden, können im Verlauf des Prozesses zu Frustrationen und zu Enttäuschungen bei den Beteiligten führen. Wichtige, zu kommunizierende Punkte sind:

- Was ist der vorgesehene Zeitrahmen, und was sind mögliche Verzögerungen?
- Was ist bereits unumstösslich fixiert und steht nicht mehr zur Diskussion (z.B. Vorentscheide, die bereits politisch verabschiedet sind)?
- Was ist im Projekt aus rechtlichen Gründen nicht möglich (z.B. weil es gar nicht in der Zuständigkeit der Stadt liegt)?
- In welchen Bereichen ist die Mitwirkung der TeilnehmerInnen nicht erwünscht (z.B. in fachtechnischen Bereichen), und in welchen Bereichen besteht Offenheit und Flexibilität?
- Wie wird mit den Ergebnissen aus dem Prozess umgegangen? Wie geht es nachher weiter? In welcher Form kann die Bevölkerung weiterhin auf den Prozess einwirken?

// vgl. Kap. 4.9 in der Arbeitshilfe //



## 12. Sind die Rollen für den Mitwirkungsprozess geklärt und kommuniziert?

Die Rollen und die Kompetenz der beteiligten VerwaltungsmitarbeiterInnen müssen sorgfältig geklärt werden (vgl. Abbildung 5 in der Arbeitshilfe). Insbesondere sollten Doppelrollen vermieden werden (z.B. die hoheitliche und nicht hoheitliche Rolle der Stadt bzw. Rolle des Fachexperten und des Entscheidungsverantwortlichen).

### Die verschiedenen Rollen in einem Mitwirkungsverfahren:

<b>Entscheidungsträger</b> entscheiden formell über den Umgang mit den Ergebnissen (z.B. Stadt-, Gemeinderat, Private)	<b>Prozessverantwortliche</b> organisieren und leiten Mitwirkungsverfahren (z.B. Dienstabteilung, Private, Beauftragte)
<b>beteiligte Interessenvertreter</b> (z.B. betroffene Bevölkerung, Umweltverband, Unternehmen, Dienstabteilungen)	<b>ModeratorInnen</b> (z.B. VertreterIn der Verwaltung oder externe Moderation)
<b>FachexpertInnen</b> (z.B. VertreterIn Verwaltung, unabhängige ExpertIn, WissenschaftlerIn)	<b>Projektleitende</b> bei Planungs- und Bauprojekten (z.B. aus Verwaltungsabteilung, private Organisation, Unternehmen)

Die Kommunikation der Rollen zu Beginn des Prozesses und damit verbunden auch die Offenlegung der Interessen innerhalb der Stadtverwaltung, aber auch zwischen den einzelnen Teilnehmenden ist sehr wichtig. Der Entscheidungsfindungsweg innerhalb der Verwaltung und die Kompetenzen von Personen, Gremien und Behörden sollten dargelegt werden (Wer entscheidet, wie die Resultate umgesetzt werden?). Auch die Rolle der politischen Verantwortlichen sollte bewusst gemacht werden.

**// vgl. Kap. 4.4 in der Arbeitshilfe //**

## **13.** **Wurde festgelegt, wie und wann die Öffentlichkeit informiert wird?**

Bei vielen Mitwirkungsverfahren ist zunächst eine gemeinsame Vertrauensbasis unter allen Beteiligten zu schaffen. Die Offenlegung von Interessen funktioniert in der Regel unter «Ausschluss» der Öffentlichkeit bzw. der Medien besser.

Es ist aber immer sinnvoll, die Öffentlichkeit über die Ergebnisse zu informieren. Die externe Kommunikation soll mit den Beteiligten abgesprochen werden. Bei Verfahren mit indirekter Partizipation (über InteressenvertreterInnen) ist es wichtig, Regeln für die Kommunikation gegen aussen aufzustellen.

Eine Ausnahme bilden aktivierende Prozesse, bei denen Kommunikation von Zwischenergebnissen gegen aussen einerseits die Motivation der Teilnehmenden fördert und andererseits allenfalls zusätzliche Personen zur Beteiligung anspricht.

*// vgl. Kap. 4.9 in der Arbeitshilfe //*

## **14.** **Ist der Umgang mit nicht auflösbaren Konflikten klar?**

Interessenkonflikte gehören zu Mitwirkungsverfahren. Wichtig ist es, die Interessen offenzulegen. Der Anspruch auf einen Konsens unter den Beteiligten ist nicht immer einlösbar. Wichtig sind das Festhalten von Konsens bzw. Dissens und die Klarheit, wer im Konfliktfall entscheidet.

Konflikte zwischen den Beteiligten und den Prozessverantwortlichen sind ein ernst zu nehmendes Krisenzeichen für den Prozess. Die Moderation sollte in solchen Fällen an eine externe Person übergeben werden

(vgl. auch Kap. 4.4 und 4.8 in der Arbeitshilfe). Die Entscheidungskompetenz über den Prozessablauf sollte aber nie an die Beteiligten übergehen.

Es gibt Personen, welche unabsichtlich oder absichtlich den Beteiligungsprozess massiv stören. Konflikte mit Einzelpersonen sind offen anzusprechen, Arbeitsformen können angepasst werden. Im Extremfall ist die Person auszuschliessen.

Es ist möglich, dass Partikulärinteressen den Prozess dominieren und blockieren. Die Prozessverantwortlichen dürfen das Gesamtinteresse nicht aus den Augen verlieren und sollten allen Beteiligten gleiche Chancen einräumen.

**// vgl. Kap. 4.5/ 4.7/4.10 in der Arbeitshilfe //**

## **15.** Sind die Ergebnisse festgehalten, und werden sie umgesetzt?

Es liegt in der Verantwortung der Leitung, die Ergebnisse zu dokumentieren. Alle TeilnehmerInnen haben Anrecht auf ein Protokoll. Wie Mitwirkungsprozesse ausgehen, kann im Voraus selten gesagt werden. Die Bereitschaft, auch unerwartete und unliebsame Ergebnisse zu prüfen, muss vorhanden sein. Die städtischen VertreterInnen müssen sich auf einen (Lern-)Prozess mit den TeilnehmerInnen einlassen, was bedeutet, dass auch eigene Konzepte und Planungen allenfalls nochmals hinterfragt werden. Die Verwaltungsstelle, die für das Mitwirkungsverfahren verantwortlich ist, muss bei Bedarf die verwaltungsinterne Umsetzung auch begleiten und koordinieren.

**// vgl. Kap. 4.6 in der Arbeitshilfe //**

# Umsetzen der Ergebnisse

## 16. Werden Arbeitsgruppen in der Umsetzung bedarfsgerecht weiter begleitet?

Aus Workshops können Arbeitsgruppen entstehen, die eine Idee weiterverfolgen (in aktivierenden Prozessen ist dies ein wesentliches Ziel). Diese Arbeitsgruppen brauchen ein Mindestmass an Unterstützung und Koordination. Es ist wichtig, alle in definierten Zeitabständen zusammenzubringen, um die Energie neu zu bündeln und die Fortschritte aufzuzeigen.

Wenn Beteiligte zeitlich oder inhaltlich überfordert sind, ist entweder die Arbeitsform den Ressourcen der Beteiligten anzupassen, oder die Beteiligten sind mit Ressourcen (z.B. Unterstützung durch eigene Fachexperten) auszustatten.

// vgl. Kap. 4.10 in der Arbeitshilfe //

## 17. Ist geklärt, ob einzelne Personen weiterhin als lokale ExpertInnen einbezogen werden sollen/können?

Ob einzelne Personen im weiteren Verlauf des Projekts als ExpertInnen aus dem Quartier beigezogen werden sollen, muss in jedem Einzelfall neu entschieden werden. Aus Sicht einer möglichst grossen Mitwirkung ist dies sicher erwünscht.

In Mitwirkungsverfahren zu Bauprojekten können QuartiervertreterInnen in die Juries zu Wettbewerben und Beurteilungsgremien aufgenommen werden. Je nach Fall müssen die Teilnehmenden für ihre Präsenz entschädigt werden (z.B. Sitzungsgelder für Einsitz in Juries).

// vgl. Kap. 3.2 in der Arbeitshilfe //

## **18.** Werden die TeilnehmerInnen über die Umsetzung auf dem Laufenden gehalten?

Eine offene Information im weiteren Verlauf des Projekts dient dem Erhalt der gemeinsam gelegten Basis. Die TeilnehmerInnen haben Anspruch auf Informationen über den aktuellen Stand der Umsetzung von Projekten, bei denen sie in der Entscheidungsfindungsphase mitgewirkt haben. Dies gilt insbesondere für Projekte mit einer längeren Umsetzungsdauer (z.B. Planungen oder Bauprojekte), was aber hohe Ansprüche an die Projektleitung stellt und relativ viel zusätzliche Arbeit bedeutet.

Die Information kann über sporadische (öffentliche) Informationsveranstaltungen erfolgen, über die Einrichtung eines Echoraums oder über einen regelmässig erscheinenden Newsletter.

**// vgl. Kap. 4.9 in der Arbeitshilfe //**

# Prozessphasen in der Übersicht

