



## Mitreden & Mitgestalten

Arbeitshilfe zu partizipativen Prozessen für die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung

---

**Herausgeberin:**

Stadt Bern  
Gemeinderat

Erlacherhof  
Junkerngasse 47  
Postfach  
3000 Bern 8

Telefon 031 321 62 10  
stadtkanzlei@bern.ch

**Bericht:**

Abteilung Aussenbeziehungen und Statistik,  
unter Einbezug der direktionsübergreifenden  
Begleitgruppe Partizipation, in der folgende Ab-  
teilungen und Fachstellen vertreten sind:

Hochbau Stadt Bern, PRD  
Stadtplanungsamt, PRD  
Amt für Umweltschutz, SUE  
Polizeiinspektorat, SUE  
Generalsekretariat BSS  
Kompetenzzentrum Integration, BSS  
Kompetenzzentrum Alter, BSS  
Schulamt, BSS  
Jugendamt, BSS  
Generalsekretariat TVS  
Stadtgrün Bern, TVS  
Immobilien Stadt Bern, FPI  
Personalamt, FPI

Vom Gemeinderat im Mai 2016 verabschiedet.

## **Inhalt**

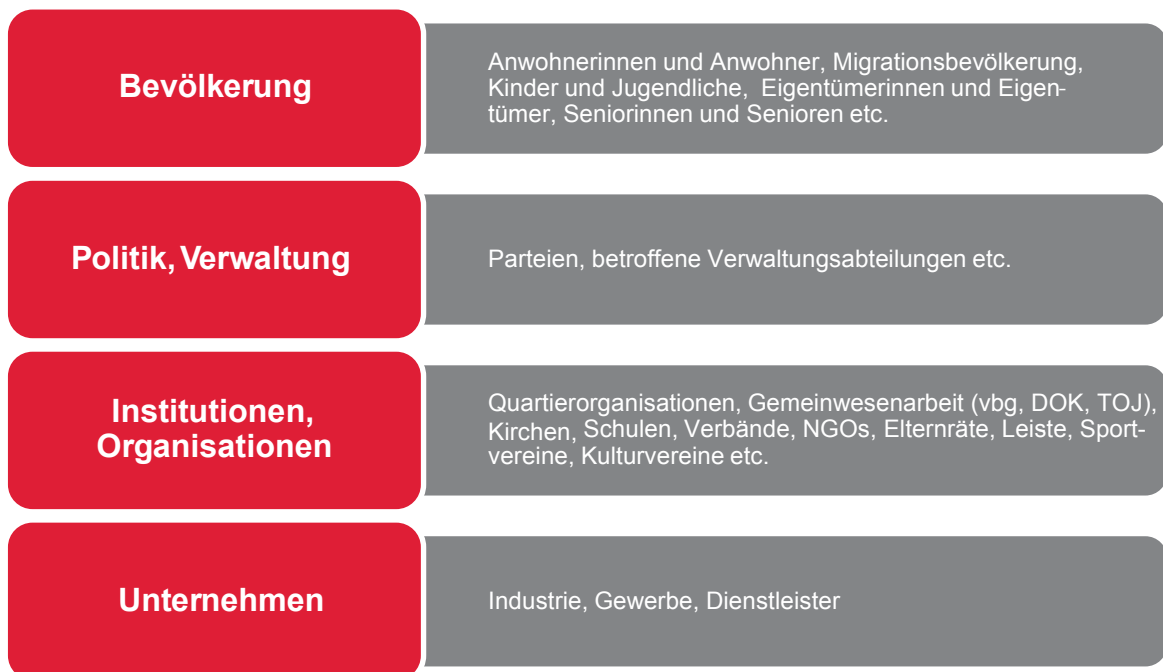
<b>1 Bern – eine partizipative Stadt</b>	<b>5</b>
<b>2 Einführung ins Thema</b>	<b>6</b>
Der Begriff Partizipation	6
Wer sind die Betroffenen?	7
<b>3 Ist Beteiligung immer sinnvoll?</b>	<b>8</b>
<b>4 Der Beteiligungsprozess – eine Checkliste</b>	<b>9</b>
Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielraum klären	10
Ziele der Beteiligung festlegen	10
Zielgruppen definieren	11
Methoden auswählen	11
Prozessdesign erstellen	12
Organisatorische Fragen klären	12
Zielgruppen- und methodenspezifisch kommunizieren	12
Risiken und Chancen antizipieren	13
Beteiligungsanlässe durchführen	13
Ergebnisse sichern und weiteres Vorgehen planen	14
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>15</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>15</b>

## Wer sind die Betroffenen?

Am Anfang jedes Projekts und jeder Planung stellen sich verschiedene Fragen. Wer ist davon betroffen? Inwiefern? Und wer – ausser den Direktbetroffenen – könnte zudem ein Interesse am Projekt haben? Die möglichen Akteure und Zielgruppen sind vielfältig und abhängig vom konkreten Projekt (vgl. Abbildung 2). Grundsätzlich muss unterschieden werden, ob die Betroffenen direkt einbezogen werden können und sollen, oder ob Stellvertreterorganisationen (z.B. Quartierorganisationen, Verbände) beteiligt werden.

Man muss sich bewusst sein, dass die Teilnehmenden eines Partizipationsprozesses kaum je die gesamte (Quartier-)Bevölkerung repräsentieren können. Es sollen jedoch nicht systematisch gewisse Bevölkerungskreise ausgeschlossen werden. Insbesondere gilt es zu beachten, dass nicht alle Bevölkerungsteile formell gleich gut organisiert sind und es besonderer Anstrengungen bedarf, auch diese (z.B. Kinder und Jugendliche, Menschen mit Behinderungen, Migrationsbevölkerung, sozio-ökonomisch schlechter gestellte Mitbürgerinnen und Mitbürger) zu erreichen.

**Abbildung 2: Mögliche Betroffene und Interessierte**



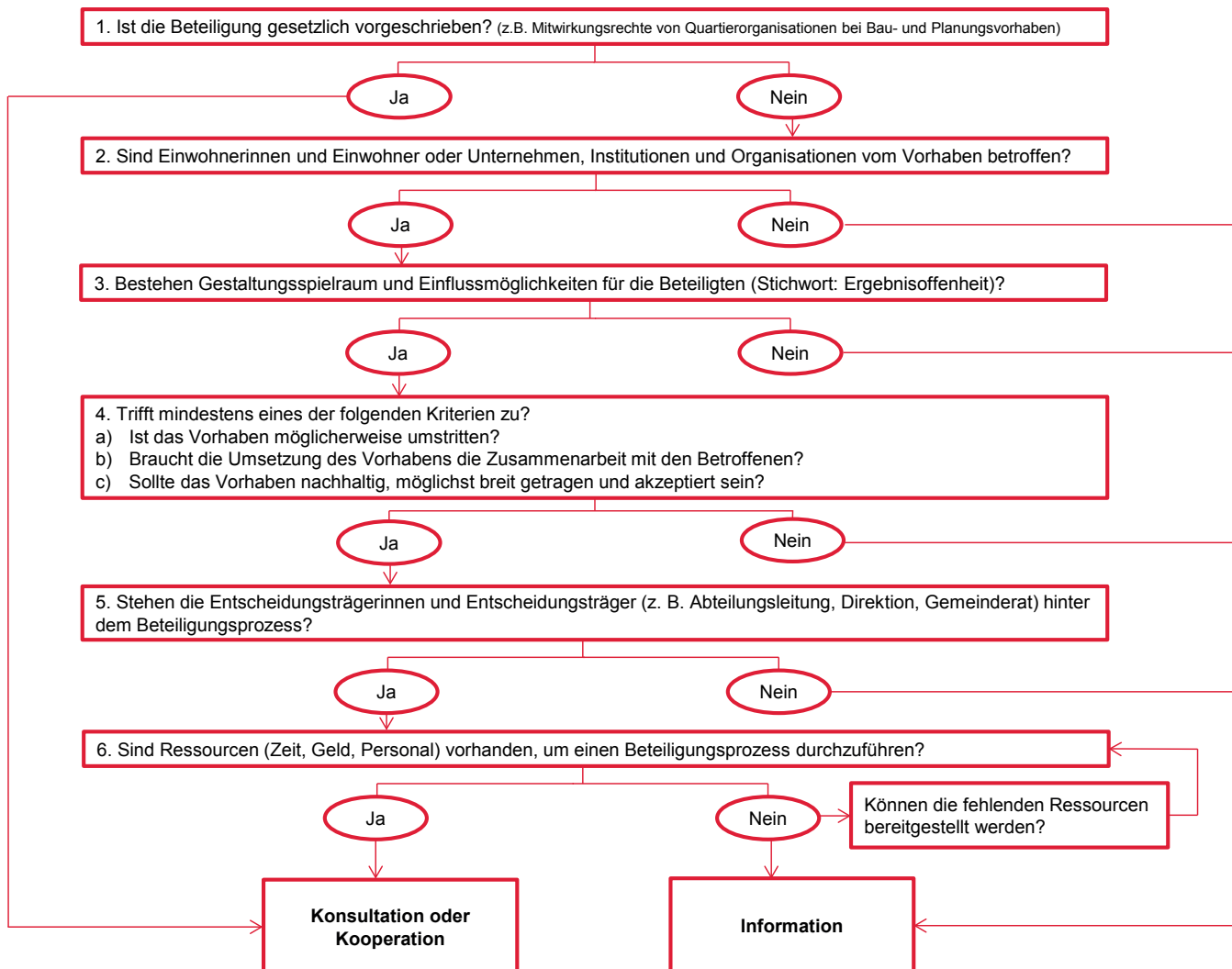
(Quelle: Eigene Darstellung)

### 3 Ist Beteiligung immer sinnvoll?

Grundsätzlich sollen bei möglichst jedem städtischen Projekt und jeder Planung die Anliegen der Betroffenen einbezogen werden. Ein Vorhaben kann jedoch gewisse Rahmenbedingungen haben, durch die eine aktive Beteiligung der Betroffenen (Konsultation oder Kooperation) beim Vorhaben allenfalls nicht zielführend ist. Die Information der Bevölkerung steht bei solchen Projekten im Zentrum. Folgende Abbildung kann bei der Entscheidung helfen, ob ein Partizipationsprozess durchgeführt werden soll oder nicht.

Kommt man zum Schluss, dass ein Beteiligungsprozess nicht sinnvoll ist, sollten die Gründe dafür festgehalten und bei Bedarf auch kommuniziert werden.

Abbildung 3: Entscheidungsbaum zur Partizipation



(Quelle: Stadt Wien 2012: 14, angepasst)

## 4 Der Beteiligungsprozess – eine Checkliste

Erweist sich ein Beteiligungsprozess als sinnvoll, gilt es diesen sorgfältig zu planen und durchzuführen. Die folgende Zusammenfassung der nachfolgenden Checkliste beschreibt die wichtigsten Arbeitsschritte von der Klärung der Rahmenbedingungen bis zur Sicherung der Ergebnisse. In der Checkliste werden sodann die einzelnen Arbeitsschritte mit den wesentlichsten Punkten aufgelistet. Beteiligungsprozesse können unterschiedlich ausgestaltet sein. Die Ausgestaltung hängt unter anderem von der Grösse und dem Standardisierungsgrad des Vorhabens ab. Dementsprechend muss nicht jeder der nachfolgend aufgelisteten Punkte für jeden Prozess relevant sein.

**Hinweis:** Im Intranet unter Arbeitsplatz > Arbeitshilfen finden Sie unter anderem weiterführende Literatur, Fallbeispiele und Methodensammlungen. Die Internetseite [www.bern.ch/mitreden](http://www.bern.ch/mitreden) bietet zudem eine Zusammenstellung der verschiedenen Partizipationsinstrumente und -gefässe in der Stadt Bern.

**Abbildung 4: Arbeitsschritte bei einem Beteiligungsprozess – eine Übersicht**

<b>Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielraum klären</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rahmenbedingungen (gesetzliche, technische, finanzielle etc.) hat das Projekt und welcher Gestaltungsspielraum besteht?</li> <li>• Stehen die Entscheidungsträger- und Entscheidungsträgerinnen hinter dem Beteiligungsprozess?</li> </ul>
<b>Ziele der Beteiligung festlegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele will man mit dem Beteiligungsprozess erreichen?</li> </ul>
<b>Zielgruppen definieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist vom Projekt betroffen oder könnte Interesse daran haben?</li> </ul>
<b>Methoden auswählen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit welchen Methoden können die Ziele und Zielgruppen am besten erreicht werden?</li> </ul>
<b>Prozessdesign erstellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer wird wann und wie beteiligt?</li> </ul>
<b>Organisatorische Fragen klären</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer hat im Beteiligungsprozess welche Aufgaben und Rollen?</li> </ul>
<b>Zielgruppen- und methodenspezifisch kommunizieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie muss während des ganzen Beteiligungsprozesses kommuniziert werden, damit die Kommunikation den Zielgruppen und den gewählten Methoden angepasst ist?</li> </ul>
<b>Risiken und Chancen antizipieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Chancen und Risiken birgt ein Partizipationsprozess und wie kann damit umgegangen werden?</li> </ul>
<b>Beteiligungsanlässe durchführen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Punkte müssen bei der Durchführung besonders beachtet werden?</li> </ul>
<b>Ergebnisse sichern und weiteres Vorgehen planen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie fliessen die Ergebnisse in das Projekt ein?</li> </ul>

(Quelle: Eigene Darstellung)

## **Rahmenbedingungen und Gestaltungsraum klären**

- Die (gesetzlichen, technischen, finanziellen etc.) Rahmenbedingungen des Vorhabens sind geklärt und der entsprechende Gestaltungsspielraum für den Partizipationsprozess ist definiert.
- Die allfällige Vorgeschichte des Projekts ist recherchiert (z.B. parlamentarische Vorstösse und entsprechende Gemeinderatsbeschlüsse, bereits formierte Interessengruppen) und deren Einfluss auf den Partizipationsprozess analysiert.
- Der Ursprung des Projekts (Politik, Verwaltung oder direkt aus der Bevölkerung) ist geklärt. Für Wohnumfeldverbesserungen und Begegnungszonen, für welche der Anstoss aus der Bevölkerung kommen muss, wird an dieser Stelle auf die bereits bestehenden spezifischen Leitfäden verwiesen.
- Die anderen städtischen Abteilungen und externen Partner (z.B. Kanton), die vom Projekt betroffen sind, sind einbezogen und tragen den Partizipationsprozess mit.
- Für die Durchführung des Beteiligungsprozesses sind bei den involvierten Stellen genügend Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) eingeplant oder es können zusätzliche freigesetzt werden.
- Die Entscheidungsträgerinnen und -träger (z.B. Direktion, Gemeinderat) stehen hinter dem Beteiligungsprozess und die Konsequenzen (zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen; Ergebnisoffenheit) sind ihnen bewusst.
- Bei grösseren Projekten und somit aufwändigeren partizipativen Prozessen werden die betroffenen Quartierorganisationen sowie weitere Interessenvertretungen aufgrund begrenzter und zeitlicher Kapazitäten möglichst früh in die Planung des Partizipationsprozesses (Methodik, Prozessdesign etc.) einbezogen.

## **Ziele der Beteiligung festlegen**

- Die Ziele des Partizipationsprozesses sind definiert und schriftlich festgehalten (z.B. Aktivierung, Ideen generieren, Bedürfnisse abholen, Interessenausgleich).
- Ist beim Vorhaben die Beteiligung gesetzlich vorgeschrieben (z.B. Mitwirkungsrechte von Quartierorganisationen bei Bau- und Planungsvorhaben), ist zu überlegen, ob das formelle Mitwirkungsverfahren mit einem freiwilligen Partizipationsprozess ergänzt werden kann.

## Zielgruppen definieren

- Es ist geklärt, wer vom Projekt inwiefern betroffen ist oder daran interessiert sein könnte und wie diese Personen oder Organisationen erreicht werden können (direkt oder indirekt über Interessenvertretungen). Wichtige Hinweise können dazu die Quartierorganisationen und die Gemeinwesenarbeit (vbg, DOK, TOJ) geben.
- Es wird abgeklärt, wie auch wenig organisierte Bevölkerungsteile, die vom Projekt betroffen sind (z.B. Migrationsbevölkerung, Menschen mit Behinderungen, Anwohnerinnen und Anwohner), erreicht werden können.
- Es ist geklärt, welche Zielgruppen für welche Themen und in welcher Projektphase einbezogen werden (z.B. Kinder für die Spielplatzplanung im Neubaugartier).
- Es wird während des ganzen Partizipationsprozesses geprüft, ob allenfalls eine wichtige Gruppierung vergessen wurde.

## Methoden auswählen

- Pro und Contra der verschiedenen Methoden (z.B. Onlineumfrage, Interview, Begehung, Workshop), mit welchen die Ziele des Beteiligungsprozesses erreicht werden können, wurden abgewogen.
- Die gewählte(n) Methode(n) ist auf die Projektphase abgestimmt. Während eines Partizipationsprozesses können verschiedene Methoden zu unterschiedlichen Projektphasen angewendet werden.
- Die gewählte(n) Methode(n) ist auf die Zielgruppe(n) abgestimmt. Je nach Kompetenzen und Ressourcen der Betroffenen ist es angezeigt, unterschiedliche Methoden anzuwenden, die verschiedene Zielgruppen ansprechen und unterschiedliche Sprachkompetenzen berücksichtigen (visuelle Methoden, Begehungen, Diskussionsforen etc.).
- Je nach Methodenmix und zeitlichem Ablauf können die Ergebnisse am Schluss zusammengeführt werden oder die Ergebnisse eines Anlasses (z.B. Interviews mit Migrantinnen und Migranten) dienen als Ausgangspunkt eines weiteren Anlasses (z.B. Begehung mit Quartierorganisation) und werden dort diskutiert.

## Prozessdesign erstellen

- Es ist geklärt, in welchen Projektphasen (Vorbereitung, Planung, Umsetzung) eine Beteiligung der Betroffenen (Konsultation oder Kooperation) möglich und sinnvoll ist und wann die Information im Vordergrund steht.
- Der Zeitplan mit den wichtigsten Meilensteinen ist aufgestellt. Wichtige fixe Termine (Feiertage, Ferien) sind eingetragen und genügend Reserve (Partizipation braucht Zeit!) ist eingeplant.

## Organisatorische Fragen klären

- Es ist geklärt, ob für den Beteiligungsprozess eine externe Prozessbegleitung beigezogen wird, oder ob die entsprechenden Arbeiten innerhalb der Abteilung ausgeführt werden können.
- Ein Organigramm für den Partizipationsprozess ist erstellt und die Rollen (inkl. Entscheidungskompetenzen) der verschiedenen Personen (Moderator, Fachexpertin, Projektleiter, Direktbetroffene, Interessenvertreterin, Entscheidungsträger, weitere städtische Abteilungen etc.) sind definiert.
- Bei der Durchführung eines Partizipationsanlasses muss die Moderation geklärt sein. In den meisten Fällen macht eine neutrale externe Person als Moderator oder Moderatorin Sinn. Bei einem kleinen Partizipationsanlass kann jedoch auch auf eine kompetente Person aus der Stadtverwaltung zurückgegriffen werden, die als neutrale Person anerkannt wird.
- Grundsätze und Spielregeln über die Art und Weise der Zusammenarbeit im Partizipationsprozess sind skizziert.
- Das Budget für den Beteiligungsprozess ist erstellt (externe Prozessbegleitung und Moderation, Räumlichkeiten, Verpflegung, Technik etc.).
- An praktische Details bei der Durchführung eines Anlasses wurde gedacht (Auswahl des Veranstaltungsorts und dessen Ausstrahlung, Zeitpunkt (Wochentag / Uhrzeit) des Anlasses, Verpflegung der Beteiligten, Einladung mit klaren Erwartungen an die Teilnehmenden, Beteiligungsanlässe sollen grundsätzlich auch Menschen mit Behinderungen zugänglich sein (Rollstuhlgängig, Orientierung) etc.).

## Zielgruppen- und methodenspezifisch kommunizieren

- Die Kommunikation ist stets der Projektphase (Planung bis Umsetzung) und der Zielgruppe (z.B. Kinder, Migrationsbevölkerung) angepasst. Generell wird eine einfach verständliche Sprache und barrierefreie Kommunikation verwendet. Wenn nötig, kann beispielsweise ein Übersetzer oder eine Gebärdensprachdolmetscherin eingesetzt werden. Internetseiten und Dokumente sind barrierefrei zugänglich.

- Es ist sichergestellt, dass der Informationsfluss zwischen den Beteiligten und der Stadtverwaltung sowie innerhalb der Stadtverwaltung während des ganzen Partizipationsprozesses gewährleistet ist und alle Beteiligten auf dem gleichen Informationsstand sind.
- Es ist geklärt, ob und wie die Öffentlichkeit über den Partizipationsprozess informiert werden soll.
- Um an die Betroffenen zu gelangen, werden verschiedenartige Kommunikationskanäle verwendet (Flyer im Mütterzentrum, Plakat auf Spielplatz, Quartierzeitschriften, direkte Ansprache im Quartier etc.).

### **Risiken und Chancen antizipieren**

- Durch die Einnahme der Perspektive der Betroffenen können deren Anliegen unter Umständen antizipiert und die entsprechenden Auswirkungen auf das Projekt bereits abgeschätzt werden.
- Es wurden Überlegungen angestellt, wie allfällige Zwischenergebnisse des Partizipationsprozesses das Projekt beeinflussen können und wie darauf reagiert werden könnte (z.B. Anpassung des Projekts oder der Ziele).
- Der Umgang mit Differenzen zwischen den Beteiligten und der Projektleitung (Konfliktmanagement) wurde bedacht.
- Es wurde überlegt, was geschieht, wenn beim Partizipationsprozess, dessen Ziel der Interessenausgleich ist, kein Konsens hergestellt werden kann. Allenfalls kann beispielsweise beim Projekt ein Schritt zurück gemacht werden.
- Ein Partizipationsprozess kann unter gewissen Umständen auch abgebrochen werden. Der Abbruch muss adäquat kommuniziert werden.

### **Beteiligungsanlässe durchführen**

- Den Teilnehmenden ist das Ziel des Beteiligungsprozesses bekannt.
- Die Teilnehmenden kennen die Rahmenbedingungen des Projekts (Zeitplan, gesetzliche Vorschriften) und wissen bei welchen Punkten Gestaltungsspielraum besteht.
- Die Teilnehmenden sind sich bei einem mehrteiligen Partizipationsprozess bewusst, wo der Prozess momentan steht.
- Alle Beteiligten inkl. Projektleitung sind sich der Grundsätze und Spielregeln über die Art und Weise der Zusammenarbeit im Partizipationsprozess bewusst. Die entworfenen Grundsätze und Spielregeln werden zusammen besprochen und anschliessend verabschiedet. Die Zusammenarbeit wird somit verbindlich und transparent.

- Die Teilnehmenden werden einander vorgestellt und ihre unterschiedlichen Rollen (Moderator, Interessenvertreterin, Projektleiter, Anwohner etc.) werden somit transparent.
- Die Teilnehmenden wissen, wie die Ergebnisse des Partizipationsprozesses in das Projekt einfließen und wer schlussendlich die Entscheidungskompetenz hat (z.B. Gemeinderat, Stadtrat).
- Es werden den Teilnehmenden nur Zugeständnisse und Zusicherungen gemacht, die eingehalten werden können.
- Am Schluss der Veranstaltung wird das weitere Vorgehen erläutert.

## **Ergebnisse sichern und weiteres Vorgehen planen**

- Die Ergebnisse des Partizipationsprozesses sind dokumentiert, so dass sie für alle Beteiligten nachvollziehbar sind. Die Zwischen- und Endergebnisse (z.B. gemeinsamer Konsens) sind schriftlich festgehalten.
- Den Beteiligten inkl. der betroffenen städtischen Stellen werden die dokumentierten Ergebnisse zugestellt. Dabei wird auch aufgezeigt, welche Ergebnisse in welcher Form aufgenommen wurden und welche nicht aufgenommen werden konnten.
- Anhand der Teilnehmerliste und der Liste der Eingeladenen wird analysiert wer teilgenommen hat und wer nicht. Bei systematischer Abwesenheit gewisser Gruppierungen muss überlegt werden, ob deren Anliegen anderweitig (andere Methode, anderer Zeitpunkt) abgeholt werden können.
- Die Ergebnisse des Partizipationsprozesses werden in geeigneter Form der Öffentlichkeit präsentiert.
- Die Beteiligten haben die Möglichkeit, sich auch weiterhin über den Stand des Projekts zu informieren, indem beispielsweise eine Ansprechperson definiert wird.
- Den Beteiligten wird nach Abschluss des Partizipationsprozesses ein Zeitfenster zur Verfügung gestellt, in dem sie weitere Inputs oder Rückmeldungen zum Projekt eingeben können.
- Der Partizipationsprozess ist aus Sicht der Teilnehmenden und aus Sicht der Projektleitung evaluiert. Die Überlegungen (Verbesserungspotential, Schwachpunkte, Stärken) sind schriftlich festgehalten.
- Wenn die Möglichkeit besteht, dass die Beteiligten auch in der Realisierungsphase des Projekts oder in der späteren Nutzung einbezogen werden (z.B. Hege und Pflegen eines Spielplatzes), sollte die Chance genutzt und somit der Partizipationsprozess verstetigt werden.

## Literaturverzeichnis

Lüttringhaus Maria (2000): Stadtteilentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen-Katernberg und der Dresdener Äußeren Neustadt. Stiftung Mitarbeit (Hg.): Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten. Nr. 17. Bonn.

Stadt Wien, Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (2012): Praxisbuch Partizipation. Gemeinsam die Stadt entwickeln. Wien (unter <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html>, eingesehen am 14. Juli 2015).

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen der Beteiligung	6
Abbildung 2: Mögliche Betroffene und Interessierte	7
Abbildung 3: Entscheidungsbaum zur Partizipation	8
Abbildung 4: Arbeitsschritte bei einem Beteiligungsprozess – eine Übersicht	9