konova

E-Book

Partizipation hybrid gestalten

Eine Orientierung über Beteiligung
vor Ort und digital.

Einleitung

Liebe Leserin,
lieber Leser

Zunehmend gibt es mehr Möglichkeiten, partizipative Prozesse zu gestalten. Während früher Beteiligungsprozesse zunehmend im physischen Raum stattgefunden haben, bieten digitale Kanäle neue Möglichkeiten, Anspruchsgruppen zu involvieren, Rückmeldungen einzuholen und Vorhaben gemeinsam zu planen.

In vielen Diskussionen taucht die Frage «Analog oder Digital?» auf.
Allerdings zeigt sich bei näherer Betrachtung oft, dass eine Kombination beider Ansätze sinnvoll ist. Die sogenannte «hybride Partizipation» nutzt geschickt die Vorteile aus beiden Welten und ermöglicht so eine leicht zugängliche, effiziente und wirksame Beteiligung.

In diesem E-Book geben wir Ihnen eine Übersicht über die Chancen und Grenzen der hybriden Partizipation, praxisgeprüfte Methoden und vermitteln Tipps aus der Praxis. Konkrete Beispiele aus Schweizer Gemeinden, Städten und Kantonen veranschaulichen, wie hybride Partizipation erfolgreich umgesetzt werden kann. Das E-Book soll dabei vor allem Orientierung schaffen und anregen, sich bei Bedarf mit einzelnen Methoden vertieft auseinanderzusetzen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine spannende Entdeckungstour und stehen bei Fragen und für Anregungen gerne zur Verfügung.

Beste Grüsse,

Miro Hegnauer
Gründer und CEO, Konova AG
hegnauer@konova.ch

Ramón Casutt
Partner und Berater, Konova AG
casutt@konova.ch

© Konova AG

Inhaltsverzeichnis

1. Die Chancen von Partizipation 4

2. Hybride Partizipation 5

2.1. Herausforderungen eines Beteiligungsprozesses 5

2.2. Chancen von hybrider Partizipation 6

2.3. Höhere Beteiligung durch digitale Mitwirkung – Fluch oder Segen? 10

3. Beteiligungsformate 13

3.1. Analoge Beteiligung 13

3.1.1. Workshop in Kleingruppen 13

3.1.2. World Café 14

3.1.3. Bürgerpanel (Bürgerrat) 15

3.1.4. Begehung und Rundgänge 17

3.2. Digitale Beteiligung 18

3.2.1. Elektronische Befragung 18

3.2.2. Partizipationsplattform 19

3.2.3. Online-Workshop 20

3.2.4. Digitaler Dorfplatz 21

4. Partizipationsprozess hybrid gestalten 22

4.1. Prozessdesign festlegen 22

4.2. Musterprozess für hybride Partizipation 24

4.3. Begleitende Kommunikation 25

4.4. Datenschutz berücksichtigen 25

4.5. Professionelle Unterstützung beiziehen 26

5. Beispiele aus der Praxis 27

5.1. Gesamtverkehrskonzept Raum Baden und Umgebung 27

5.2. Strategieprozess Einwohnergemeinde Oberägeri 28

5.3. Smart Regensdorf 29

5.4. Gemeinde Rubigen – Zukunft Krone 30

5.5. Stadt Uster – Dialog über die Zukunft der Stadtwebsite 31

© Konova AG

1. Die Chancen von Partizipation

Partizipation ermöglicht es, Menschen zu involvieren, zu verbinden und von ihrem Wissen zu profitieren. Immer mehr Organisationen wie Gemeinden, Parteien oder Unternehmen nutzen die Chancen von Beteiligungsprozessen, um bessere Ergebnisse zu erzielen, nachhaltig Räume zu gestalten oder Vorhaben effizienter voranzutreiben.

Gerade in Vorhaben wie z.B. einem Strategieprozess in einer Organisation, einer Zentrumsgestaltung in einer Gemeinde oder bei der Entwicklung einer kantonalen Energiestrategie ermöglicht der frühzeitige und kontinuierliche Dialog und Einbezug der Anspruchsgruppen eine verbesserte Akzeptanz, Transparenz und Planungssicherheit. Indem Betroffene aktiv zu Beteiligten gemacht werden, können die Anspruchsgruppen frühzeitig ihre Chancen und Risiken äussern, welche wiederum im Projekt bei den nächsten Schritten berücksichtigt werden.

Durch eine umfassende Beteiligung können auch kollektive Wissensressourcen sichtbar gemacht und genutzt werden. Mit Hilfe von Schwarmintelligenz können im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses verschiedene Ideen, Varianten und Lösungsansätze gesammelt und verfeinert werden, bis letztendlich eine tragfähige, funktionierende und breit akzeptierte Lösung entsteht.

Obwohl Partizipation auf den ersten Blick mit einem erhöhten Aufwand und einer möglichen Verzögerung des Projektfortschritts verbunden sein kann, zeigt sich in der Praxis oft das Gegenteil: Eine frühzeitige Beteiligung kann dazu beitragen, Vorhaben schneller voranzutreiben, da alle Beteiligten den gleichen Kenntnisstand haben, die Chancen von Einsprüchen aufgrund fehlender Akzeptanz geringer ausfallen und die Anspruchsgruppen motiviert sind, das Projekt kollektiv voranzutreiben.

Ein klar definiertes Prozessdesign, die richtigen Methoden und Kanäle sowie eine effektive Kommunikation ermöglichen, Beteiligungsvorhaben erfolgreich umzusetzen und die Chancen des Dialogs zu nutzen.

© Konova AG

2. Hybride Partizipation

Während früher partizipative Prozesse hauptsächlich analog und vor Ort stattgefunden haben, bieten digitale Kanäle neue Möglichkeiten, Beteiligungsprozesse online durchzuführen. Dies führt unweigerlich zur Frage, ob analoge Beteiligung durch digitale Partizipation ersetzt werden soll und was dabei die Vor- und Nachteile sind. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass es nicht ein «Ersetzen» oder ein «Gegeneinander» ist, sondern sich vielmehr ein Zusammenspiel zwischen analogen und digitalen Beteiligungsmöglichkeiten abzeichnet. Bei dieser hybriden Partizipation werden die Vorteile der analogen und digitalen Partizipation kombiniert, um gegenseitige Schwächen auszugleichen und Beteiligungsprozesse besser zu gestalten.

2.1. Herausforderungen eines Beteiligungsprozesses

Um die Möglichkeiten der hybriden Partizipation zu verstehen, ist es wichtig, sich mit den Herausforderungen auseinanderzusetzen, die bei Beteiligungsprozessen auftreten können. Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über einige häufige Herausforderungen:

Herausforderung	Beschreibung
Aktivierung	Die Anspruchsgruppen, welche in einem Beteiligungsprozess angesprochen werden sollen, müssen auf die Mitwirkungsmöglichkeit aufmerksam gemacht werden. Nur wenn Beteiligte einen Mehrwert sehen, sind Sie bereit, ihre Zeit zu investieren und ihr Wissen zur Verfügung zu stellen.
Zugänglichkeit und Niederschwelligkeit	Die Anspruchsgruppen möchten sich niederschwellig beteiligen können. Dies betrifft sowohl der Ort der Beteiligung, die Inhalte, die Zeit als auch die Art, wie eine Beteiligung stattfindet. Je schwieriger zugänglich der Prozess ist, desto geringer ist die Bereitschaft mitzuwirken.

© Konova AG

Herausforderung	Beschreibung
Relevanz	Das Thema, zu der ein partizipativer Prozess gestaltet wird, muss für die Teilnehmenden eine hohe Relevanz haben. Dies kann zum Beispiel aufgrund von persönlicher Betroffenheit oder durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe der Fall sein. Nur wenn die Teilnehmenden das Gefühl haben, dass das Thema für sie relevant ist, werden sie sich engagieren und ihre Erfahrungen und Meinungen einbringen.
Aufwand für die durchführende Stelle	Ein Partizipationsprozess ist immer mit einem Aufwand, mit Prozessunsicherheit und Entscheidungen auf Seiten der durchführenden Stelle (z.B. Stadtverwaltung) verbunden.

2.2. Chancen von hybrider Partizipation

Sowohl analoge als auch digitale Partizipationsprozesse bieten unterschiedliche Vor- und Nachteile. Die hybride Partizipation ermöglicht es, die Vorteile beider Kanäle zu kombinieren, Schwächen auszugleichen und so die Chancen eines erfolgreich Dialogprozesses zu nutzen und die zuvor genannten Herausforderungen anzugehen. Folgend sehen Sie, welche Vorteile analoge und digitale Partizipationsprozesse bieten können.

Vorteile von analoger Partizipation

Persönlicher Austausch	Durch persönliche Interaktion können die Teilnehmenden besser diskutieren und argumentieren und Missverständnisse vermeiden.
Moderation	Die Moderatorin oder der Moderator des Partizipationsprozesses kann die Reaktionen in Echtzeit spüren, das Format in die gewünschte

© Konova AG

	Richtung lenken und aktiv in Diskussionen eingreifen.
Netzwerkbildung	Unter den Teilnehmenden kann ein Netzwerk entstehen und dazu führen, dass Lösungen in diesem Netzwerk selbstorganisiert entwickelt und umgesetzt werden.
Keine technischen Hürden	Es bestehen keine technischen Hürden und Anforderungen wie z.B. Anwenderkenntnisse von digitalen Endgeräten oder einen Internetanschluss.
Physischer Kontext	Physische Interaktionen mit direktem Bezug zum Partizipationsgegenstand wie z.B. Begehungen können stattfinden.
Mehrfache Perspektiven	Analoge Partizipation erlaubt es, verschiedene Meinungen und Perspektiven zu hören und diese aufeinander abzustimmen.

Vorteile von digitaler Partizipation:

Zeit- und Ortsunabhängig	Eine Teilnahme am partizipativen Prozess ist ortsunabhängig und oft auch zeitunabhängig möglich. So können z.B. auch Personen teilnehmen, die z.B. vom Thema betroffen sind, jedoch physisch nicht vor Ort sind.
Dokumentation	Erarbeitete Resultate sind automatisch dokumentiert und sind so für sämtliche interessierte Personen einsehbar und können bei Bedarf weiterbearbeitet werden.

© Konova AG

Kontinuierlicher Dialog	Der Dialog findet nicht nur einmalig statt, sondern kann kontinuierlich über digitale Medien (Projektwebsite, Newsletter, soziale Medien) beibehalten werden. Anspruchsgruppen sind so Teil des ganzen Vorhabens und nicht nur von einem Prozessschritt.
Geringerer Aufwand und erhöhte Effizienz	Die Aufwände für die Durchführung und Auswertung von Partizipationsprozessen sind oftmals geringer als bei physischen Formaten, da digitale Tools eine strukturierte Eingabe und Auswertung ermöglichen, Prozesse standardisierter durchgeführt werden können und der Aufwand für die Event-Organisation entfällt.
Zugänglichkeit	Der partizipative Prozess wird für Personen mit Beeinträchtigungen zugänglicher, welche nicht vor Ort teilnehmen können. Auch können Inhalte über digitale Gefässe vereinfacht übersetzt werden, sodass auch fremdsprachige Personen sich informieren und beteiligen können.
Einfachere Skalierung	Digitale Beteiligungsprozesse können leichter auf eine grössere Anzahl von Teilnehmenden skaliert werden, ohne dass zusätzliche Ressourcen wie Raum und Moderation benötigt werden.

Das Institut für Verwaltungs-Management (IVM) der ZHAW School of Management and Law führte im Jahr 2021 im Auftrag des Kantons Zürich im Rahmen der Studie «Partizipation neu denken»[1] eine Bevölkerungsbefragung durch. Bei der Studie, welche rund 1970 Antworten berücksichtigt hat, wurde die Zürcher Bevölkerung auch

[1] https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/25660/3/2021_Fischer-etal_Partizipation-neu-denken-Ergebnisse-Bevoelkerungsbefragung.pdf

© Konova AG

über die Vorteile der digitalen, analogen und hybrid geführten Partizipation sowie die bevorzugte Art der Partizipation gefragt. Die Resultate zeigen, dass digitale Partizipation in Bezug auf die befragten Kriterien sowohl grosse Vorteile bringt als auch von der Bevölkerung als bevorzugter Kanal wahrgenommen wird.

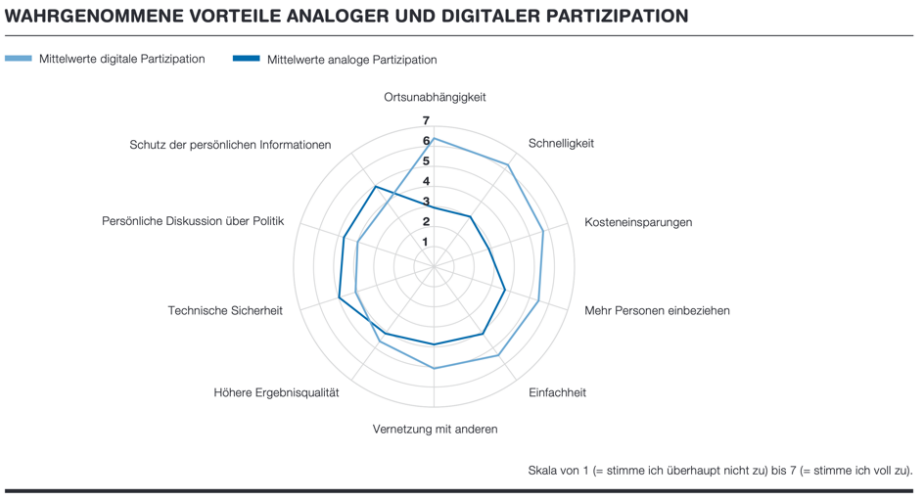

Abbildung 1: Vorteile analoger und digitaler Partizipation (Quelle: ZHAW, Studie «Partizipation neu Denken)

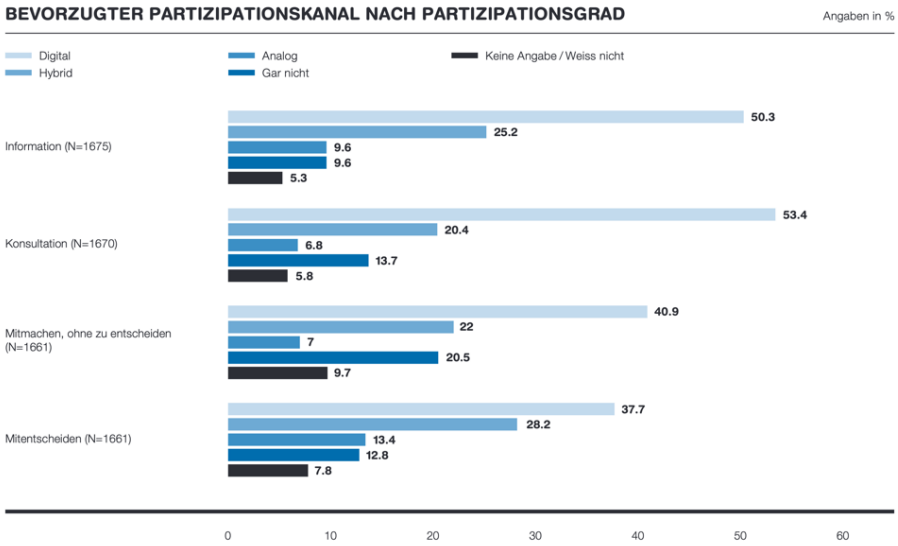

Abbildung 2: Bevorzugter Partizipationskanal (Quelle: ZHAW, Studie «Partizipation neu Denken)

Basierend auf diesen Ergebnissen sowie auch basierend auf der Wahrnehmung aus der Praxis ist es somit als sinnvoll zu erachten, analoge Partizipationskanäle mit digitalen Kanälen zu ersetzen oder zu kombinieren.

© Konova AG

2.3. Höhere Beteiligung durch digitale Mitwirkung – Fluch oder Segen?

Häufig stellt sich im Kontext der digitalen Beteiligung die Frage, ob aufgrund der besseren Zugänglichkeit nicht massiv mehr Rückmeldungen eintreffen und dadurch der Mitwirkungsprozess wesentlich aufwändiger ist, als bei einer analogen Partizipation.

Ein Partizipationsprozess kann unterschiedliche Ziele verfolgen. Abhängig vom Ziel ist es erstrebenswert, möglichst viele Anspruchsgruppen zu erreichen und Rückmeldungen einzuholen.

Die Frage, ob es sich eine breite Beteiligung lohnt, ist somit primär vom Partizipationsziel abhängig. Dazu drei Beispiele:

Abbildung 3: Partizipationsziel und Nutzen von vielen Rückmeldungen (Quelle: Konova AG)

- **Reine Erledigung der gesetzlichen Pflicht:** In diesem Fall handelt es sich nicht um einen ernsthaften Partizipationsprozess und das Ziel ist es häufig, so wenig Rückmeldungen wie möglich zu erhalten.
- **Vorhaben dank Rückmeldungen verbessern:** Dank den verschiedenen Rückmeldungen und Sichtweisen kann das Vorhaben optimiert werden. Nicht immer bringen aber mehr Rückmeldungen auch neue Erkenntnisse, da es sich auch um Wiederholungen oder qualitative schlechte Rückmeldungen handeln

© Konova AG

kann. Mehr Rückmeldungen tragen deshalb nur teilweise zu einem erfolgreicheren Vorhaben bei.

- **Akzeptanzschaffung:** Je mehr Personen sich mit dem Vorhaben auseinandersetzen, partizipieren und Teil des Vorhabens und der Lösung werden, desto höher die Akzeptanz. Somit kann es aus Sicht der Akzeptanzbildung als Vorteil angesehen werden, wenn mehr Rückmeldungen eintreffen.

Vielmehr als die Menge der Rückmeldung bei einem Prozess sollte jedoch das Augenmerk auf die Qualität der Rückmeldungen liegen. Bei der Gestaltung des digitalen Mitwirkungsprozesses hilft es, dazu folgende Fragen zu stellen:

- **Erreiche** ich die Personen und Organisationen, von denen ich eine Teilnahme erwarte?
- Können sich die Mitwirkungsteilnehmenden über das Vorhaben und den Partizipationsraum zuvor **informieren**, bevor Sie Rückmeldungen erfassen?
- Setze ich die **geeigneten Module** (offene Ideensammlung, strukturierte Dokumentrückmeldungen, Karte) ein, um die Rückmeldungen einzuholen? Wie erwarte ich die Resultate, damit ich diese anschliessend effizient und qualitativ auswerten kann?

In der Praxis lässt sich erkennen, dass die Anzahl der Rückmeldungen durch die Kommunikation und die Struktur der Mitwirkungsprozesses stark beeinflusst werden kann. Dazu zwei Beispiele:

- Mit einer **breiten Aktivierung** der Anspruchsgruppen durch eine cross-mediale Kampagne (Social-Media, Flyer, Auftakts-Veranstaltung) erreiche ich mehr Personen als durch einen dezenten Hinweis auf die Mitwirkungsmöglichkeit über die Publikation im Amtsblatt.

- Mit einer **kommunikativen Aufbereitung** eines komplexen Themas ermögliche ich, dass Anspruchsgruppen einen direkten Bezug zum Thema herstellen

© Konova AG

können, das Thema besser verstehen und auch einfacher dazu eine Rückmeldung erfassen können. Die Hürde der Teilnahme wird dabei gesenkt.

Die Stärke der Kommunikation und der Aktivierung ermöglicht somit auch oftmals, die Intensität der Beteiligung und somit auch die Anzahl der Rückmeldungen zu steuern.

Digitale Beteiligungsplattformen können unterstützen, die oben genannten Fragestellungen effizient zu behandeln. So bietet zum Beispiel die in der Schweiz weit verbreitete Plattform «E-Mitwirkung» folgende Möglichkeiten:

- Anspruchsgruppen verwalten und aktiv per E-Mail einladen
- Verschiedenen Beteiligungsmodule, welche abhängig vom Partizipationsgegenstand und vom Prozessziel eingesetzt werden können
- Einen Informationsbereich, um Anspruchsgruppen über das Vorhaben und den Prozess anschaulich zu informieren
- Effiziente Werkzeuge zur strukturierten Auswertung und Nachbearbeitung von einer hohen Anzahl Rückmeldungen und Stellungnahmen wie z.B. die automatische Erkennung von ähnlichen Rückmeldungen, das Clustern von Feedbacks oder das interne Zuweisen von Rückmeldungen an weitere Fachstellen

Eine digitale Plattform kann, wenn Sie richtig eingesetzt wird, den Mitwirkungsprozess massiv vereinfachen und effizienter gestalten.

© Konova AG

3. Beteiligungsformate

Im folgenden Kapitel finden Sie eine Übersicht über praxisgeprüfte Beteiligungsformate, welche physisch vor Ort oder im digitalen Raum online stattfinden. Es ist dabei anzumerken, dass es sich nicht um eine abschliessende Aufzählung handelt.

3.1. Analoge Beteiligung

3.1.1. Workshop in Kleingruppen

Oftmals werden Workshops in kleineren Gruppen (3-10 Personen) wie Begleitgruppen, Projektgremien oder Kommissionen durchgeführt und eignen sich, um Wissen auszutauschen, Herausforderungen zu besprechen oder Lösungsansätze zu entwickeln. Bei einem partizipativen Prozess kann z.B. zu Beginn ein Workshop durchgeführt werden, um die Kernthemen oder Thesen zu erarbeiten, die in einem späteren Schritt in einem Online-Dialog oder in einer Grossgruppe breiter diskutiert, validiert oder ausgearbeitet werden. Bei Workshops besteht die Herausforderung, dass gewisse Personen sich nicht getrauen, ihre Meinung kundzutun, während andere Personen die Gespräche dominieren. Eine professionelle Moderation kann dazu beitragen, diesen Effekt zu reduzieren.

Abbildung 4: Workshop (Quelle: Konova AG)

© Konova AG

3.1.2. World Café

Das World Café ist eine interaktive und kreative Methode im Bereich der Grossgruppenmethoden, um komplexe Themen zu diskutieren, Wissen zu vermitteln und gemeinsame Erkenntnisse und Ideen zu entwickeln. Ein World Café findet oftmals in einer lockeren Atmosphäre statt und aktiviert die Teilnehmenden, sich mit einem Thema zu beschäftigten und ihre Meinungen und Erfahrungen zu teilen.

Oftmals wird ein World Café in drei verschiedene Phasen unterteilt:

1. **Erste Runde:** Die Teilnehmenden sitzen in Gruppen an kleinen Tischen und diskutieren ein bestimmtes Thema oder eine bestimmte Frage. Jeder Tisch hat eine Moderation, welche die Diskussion leitet und die wichtigsten Ideen und Erkenntnisse festhält.

2. **Zweite Runde:** Nach der ersten Runde wechseln die Teilnehmenden die Tische und bringen die wichtigsten Ideen und Erkenntnisse aus der vorherigen Diskussion mit. Die Moderation des neuen Tisches fasst die Ideen zusammen und bittet die Teilnehmenden um ihre Meinungen und Ideen zu den bereits besprochenen Themen.

3. **Abschlussrunde:** Die Teilnehmenden kehren zu ihren ursprünglichen Tischen zurück und die Moderation fasst die wichtigsten Ergebnisse der zweiten Runde zusammen. In einer abschliessenden Diskussion werden die wichtigsten Erkenntnisse und Ideen zusammengefasst und es werden Pläne für die Umsetzung entwickelt.

Hinweis: Nebst dem World Café gibt es noch weitere Grossgruppenmethoden (z.B. die Zukunftskonferenz oder die Open Space Technology), auf die in diesem E-Book nicht explizit eingegangen wird.

© Konova AG

3.1.3. Bürgerpanel (Bürgerrat)

Ein Bürgerpanel ist ein ausgewählter Querschnitt der Bevölkerung, der für einen bestimmten Zeitraum an einer Reihe von Diskussionen, Deliberationen und Entscheidungsprozessen teilnimmt. Die Teilnehmenden werden häufig mit einem Losverfahren aus der Gesamtbevölkerung ausgewählt, um eine möglichst repräsentative Stichprobe der Gesellschaft zu erhalten.

Die Diskussionen und Deliberationen im Bürgerpanel können sich auf eine Vielzahl von Themen konzentrieren, wie zum Beispiel politische Entscheidungen, öffentliche Dienstleistungen, Infrastrukturprojekte oder Umweltfragen. Die Teilnehmenden werden oft mit Informationen und Expertenwissen versorgt, um ihnen bei der Bildung von Meinungen und Empfehlungen zu helfen. Die Ergebnisse und Empfehlungen des Bürgerpanels werden dann oft den Entscheidungsträgern vorgelegt, um in den politischen Prozess einbezogen zu werden.

In der Schweiz gibt es bereits erste Erfahrungen mit Bürgerpanels. So führte z.B. die Stadt Uster im Jahr 2022 das «Bürgerpanel für mehr Klimaschutz» durch. Die Teilnehmenden erarbeiteten an zwei Wochenenden Ideen und Empfehlungen für Massnahmen zum Klimaschutz in Uster. Die Klimaschutz-Empfehlungen richteten sich sowohl an die Bevölkerung als auch an die Stadtbehörden. Deshalb wurden die Vorschläge in Form eines Bürgerbriefs anschliessend zur Information an alle Einwohnerinnen und Einwohner von Uster versendet.

Abbildung 5: Bürgerpanel Uster (Quelle: uster.ch)

© Konova AG

Jüngst gibt es auch Beispiele von digitalen Bügerpanels. So hat die Europäische Kommission beispielsweise in einem virtuellen 3D-Raum (Metaverse) über die Zukunft von virtuellen Welten deliberiert.

Abbildung 6: Bürgerpanel im Metaverse (Quelle: Europäische Kommission)

© Konova AG

3.1.4. Begehung und Rundgänge

Begehungen und Rundgänge finden oft bei Vorhaben im Zusammenhang mit der Planung von Bau- oder Infrastrukturprojekten, Quartier- und Stadtentwicklung oder der Gestaltung von öffentlichen Räumen statt.

Eine physische Begehung kann dazu dienen, die betroffenen Anspruchsgruppen in den Planungs- und Entscheidungsprozess einzubeziehen, indem sie direkt vor Ort Einblicke und Erfahrungen sammeln und ihr Wissen und Perspektiven teilen können. Da die Teilnehmenden direkt vor Ort sind, können Bedürfnisse und Anforderungen niederschwellig erkannt und direkt besprochen werden. Die involvierten Personen können sich zudem vor Ort über das Vorhaben informieren und sich mit der Ist-Situation bekannt machen, was oftmals das Verständnis fördert.

Abbildung 7: Begehung (Quelle: stadt-zuerich.ch)

© Konova AG

3.2. Digitale Beteiligung

3.2.1. Elektronische Befragung

Die wohl bekannteste und meistverbreitete Art der Online-Partizipation ist eine elektronische Befragung. Dabei werden die Anspruchsgruppen über einen Link zu einem Formular geführt, wo sie ihre Antworten zu vordefinierten Fragen eingeben können. Eine Umfrage ist schnell aufgesetzt, die Kosten für die Tools sind gering und Rückmeldungen können einfach erhoben werden.

Obwohl sich eine Befragung eignet, um unkompliziert schnelles Feedback einzuholen, ergeben sich in Bezug auf die Partizipation verschiedene Einschränkungen.

Aus der Praxis lässt sich erkennen, dass ein erfolgreicher Partizipationsprozess oftmals aus mehreren Informations- und Partizipationsabschnitten besteht, der zentral transparent und verständlich dokumentiert sein muss.

Eine Umfrage ist oft ein einmaliger Interaktionsprozess ohne einen klar definierten Folgedialog. Die Teilnehmenden haben oft keine klare Vorstellung davon, was mit den Ergebnissen passiert und wie die weiteren Schritte aussehen. Zudem besteht das Risiko, dass Antworten verzerrt und durch die Fragen beeinflusst werden können. Abhängig vom Fragedesign wird zudem das Potential der kollektiven Intelligenz eingeschränkt, da nur Rückmeldungen zu sehr spezifischen Themen und Fragen gegeben werden können.

© Konova AG

3.2.2. Partizipationsplattform

Eine digitale Partizipationsplattform berücksichtigt die Herausforderungen einer Online-Befragung und ermöglicht es, einen kontinuierlichen Dialogprozess mit den Anspruchsgruppen zu führen. Die Teilnehmenden können sich dabei laufend über den aktuellen Stand des Vorhabens sowie die Ergebnisse und die nächsten Schritte informieren.

Über verschiedene Module, die abhängig von der Projektphase bereitgestellt werden, können Rückmeldung und Ideen auf Basis einer Ideensammlung, von visuellen Karten oder von Dokumenten eingeholt und strukturiert ausgewertet und öffentlich dokumentiert werden. Die verschiedenen Dialogmodule erlauben es, das Wissen der Teilnehmenden auf eine kreative, anregende und offene Art einzuholen und so neue Erkenntnisse generieren, bewerten und kommentieren zu können.

Dialogfunktionalitäten wie z.B. ein Newsletter oder ein personalisierter Mitwirkungsbericht erlauben es, die Teilnehmenden laufend zu informieren und für weitere Projektphasen zu aktiveren.

Basis einer E-Partizipation bietet häufig eine digitale Partizipationsplattform. In der Schweiz setzen dazu immer mehr Gemeinden, Städte und Kantone auf die Standardplattform «E-Mitwirkung», welche sich sowohl für informelle als auch formelle Beteiligungsprozessen eignet.

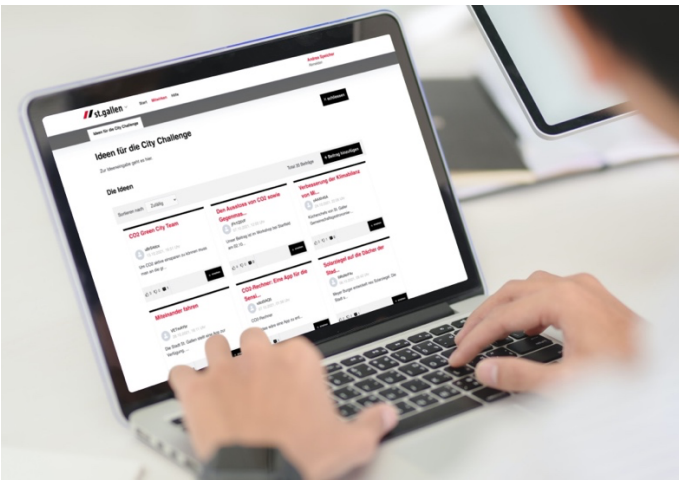

Abbildung 8: Ideensammlung auf der E-Mitwirkungsplattform (Quelle: e-mitwirkung.ch)

© Konova AG

3.2.3. Online-Workshop

Während die Online-Befragung oder die Online-Mitwirkung häufig asynchron stattfindet, also nicht an einen konkreten Zeitpunkt gebunden ist, findet der Online-Workshop in Echtzeit (synchron) zu einem definierten Zeitfenster statt.

Die Teilnehmenden treffen sich in einem virtuellen Raum und können sich in Echtzeit miteinander austauschen. Wie beim physischen Workshop wird der Online-Workshop moderiert. Diese Art der Durchführung kombiniert viele Vorteile aus der analogen und digitalen Welt, wie z.B. die Möglichkeit für den aktiven Austausch oder die Ortsunabhängigkeit. Nachteile der physischen Beteiligung wie z.B. die zeitliche Abhängigkeit, die Hürde zur aktiven Beteiligung oder die technischen Anforderungen (z.B. Webcam und Mikrofon) bleiben bestehen.

Online-Workshops werden häufig mit Tools für Videokonferenzen wie z.B. Zoom oder Microsoft Teams eingesetzt, welche auch Funktionen für Gruppenräume bieten. Visuelle Werkzeuge wie z.B. virtuelle Whiteboards erlauben es, kollaborativ und kreativ zusammenzuarbeiten und Lösungen zu entwickeln.

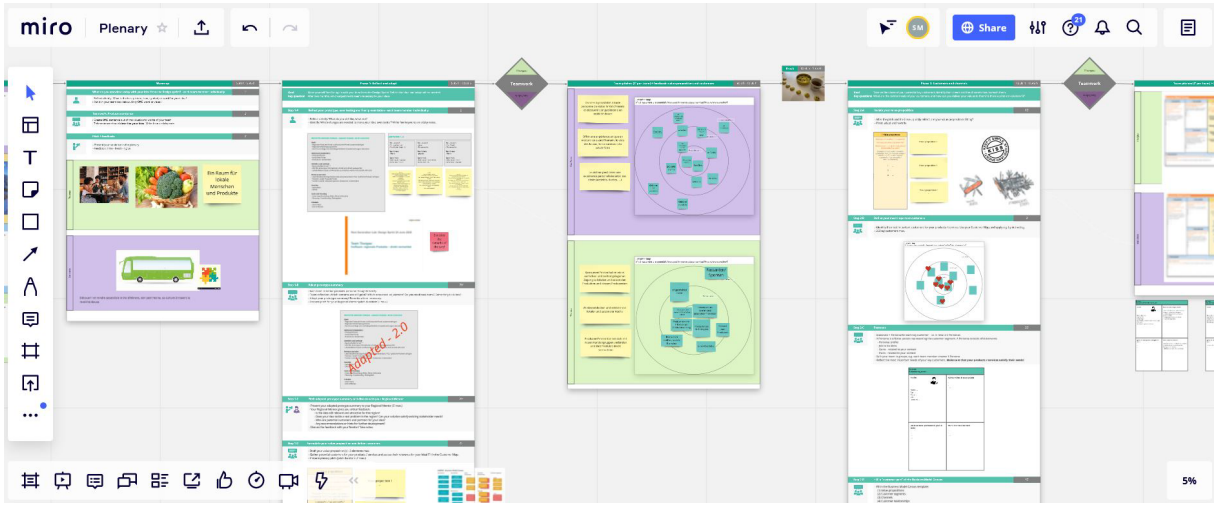

Abbildung 9: Online-Whiteboard (Quelle: regiosuisse.ch)

© Konova AG

3.2.4. Digitaler Dorfplatz

Während die Befragung, die Online-Partizipation und der Online-Workshop oftmals im Rahmen eines konkreten Vorhabens eingesetzt werden, existieren nebenbei digitale Plattformen, um die gesellschaftliche Partizipation im Allgemeinen zu erhöhen. Diese können als Ziel haben, unterschiedliche Personen, Vereine und Kulturen zusammenzubringen oder z.B. neue Projekte anzustossen.

Die in der Schweiz meistverbreitete Plattform heisst «Crossiety». Das Startup stellt Gemeinden und Städten einen «digitalen Dorfplatz» zur Verfügung, welcher die Vernetzung mit aber auch unter der Bevölkerung fördert. Module wie ein digitaler Marktplatz, ein News-Feed oder eine Veranstaltungsübersicht fördern den Austausch und die Partizipation am Gemeindeleben. Um die Plattform nachhaltig zu betreiben, bedingt es eine kontinuierliche Aktivierung und Bewirtschaftung durch die Gemeinde oder die Stadt.

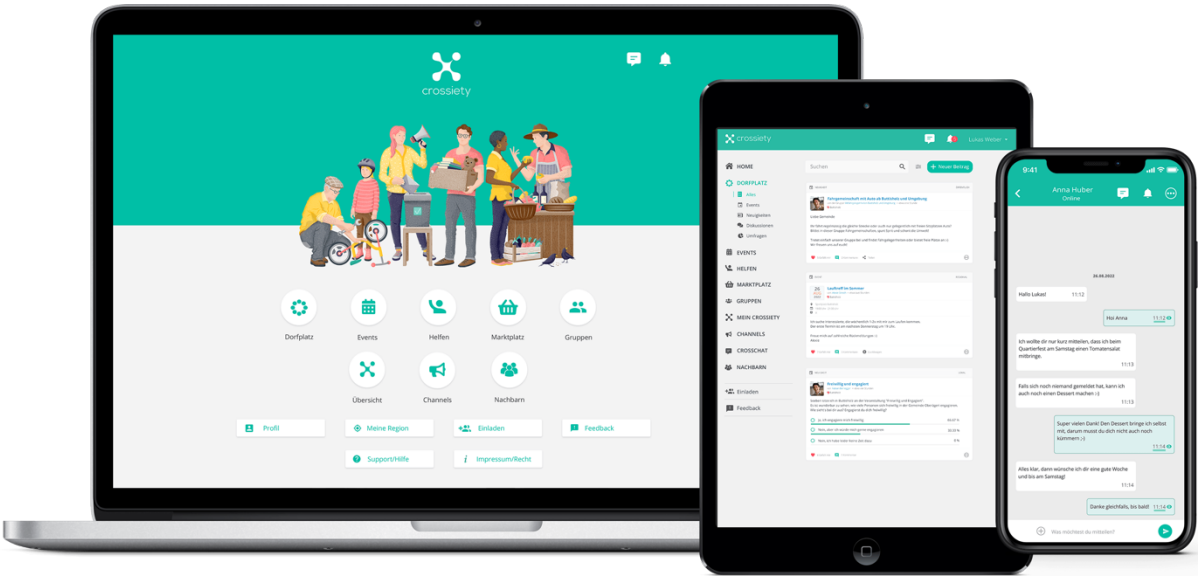

Abbildung 10: Digitaler Dorfplatz von Crossiety (Quelle: crossiety.ch)

© Konova AG

4. Partizipationsprozess hybrid gestalten

In dem folgenden Kapitel teilen wir Praxiserfahrungen, die bei der erfolgreichen Durchführung von hybriden Partizipationsprozessen hilfreich sind.

4.1. Prozessdesign festlegen

Die Basis von jedem Partizipationsprozess bildet das Prozessdesign. Es bestimmt, welche Ziele mit der Beteiligung verfolgt werden sollen, welche Anspruchsgruppen wie involviert werden und wie die Resultate verarbeitet werden.
Oftmals ist es sinnvoll, den Prozess anhand der Phasen eines Projektes (z.B. Strategie-Entwicklung, Zielbild-Definition, Detailkonzept) zu gestalten und pro Phase das Partizipationsprozessdesign zu gestalten. So kann pro Projektphase festgelegt werden, welche Kanäle zum jeweiligen In- und Output (Grundlage der Partizipation und Ergebnis der Partizipation) und zu den Zielgruppen passen. Handelt es sich zum Beispiel um einen kreativen Prozess mit wenigen Anspruchsgruppen, kann ein physischer Workshop sinnvoll sein, während für eine breite Konsultation des Detailkonzeptes ein Online-Dialog zielführender ist.

Zur Gestaltung des Partizipationsprozesses eignet sich das Partizipations-Canvas, welches Teil der Dialogbox der Konova AG ist. Anhand des Canvas kann der Dialogprozess pro Projektphase strukturiert ausgestaltet werden.

Das Partizipations-Canvas kann kostenlos über den Link https://konova.ch/publikation/canvas bezogen werden.

© Konova AG

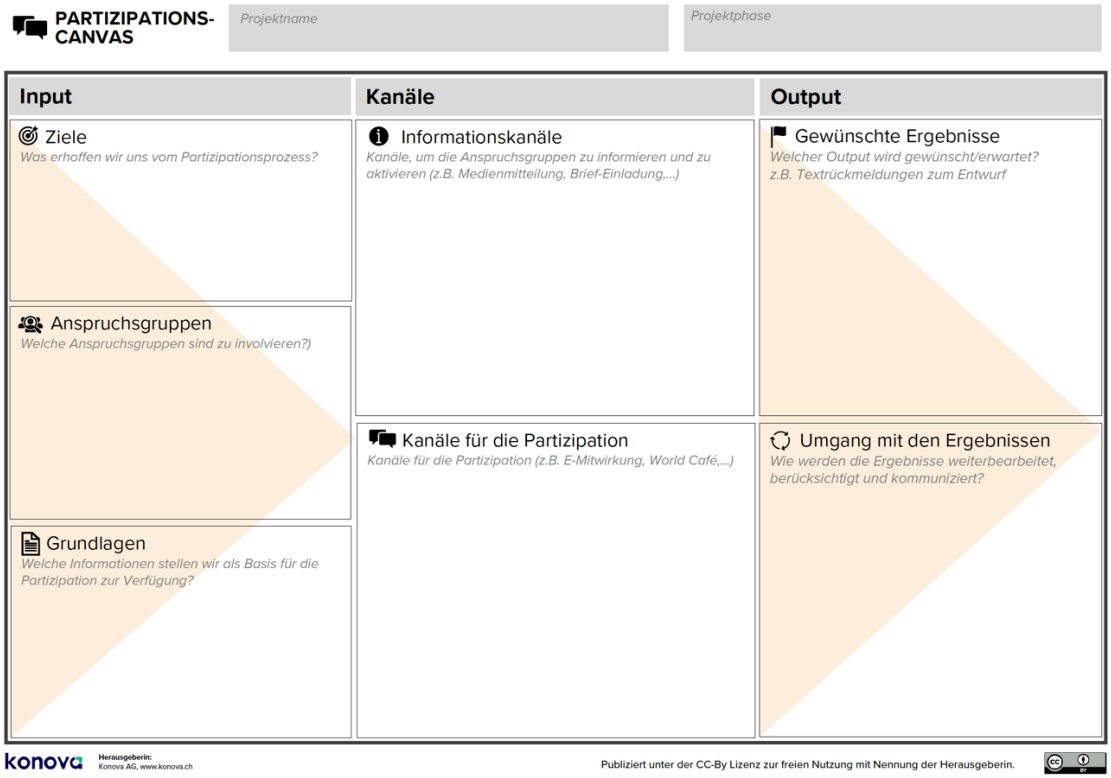

Abbildung 11: Partizipations-Canvas zur Gestaltung des Prozessdesigns (Quelle: Konova AG)

© Konova AG

4.2. Musterprozess für hybride Partizipation

Der folgende Musterprozess zeigt auf, wie ein durchgängiger Dialogprozess bei einem mittelgrossen politischen Entwicklungsprojekt in einer Gemeinde aussehen könnte. Die erarbeiten Inhalte werden dabei immer wieder weiter vertieft und Zwischenergebnisse kommuniziert.

#	Schritt	Zielgruppe	Kanal
1	Schwerpunkte arbeiten	Verwaltung, Gemeinderat, Projektausschuss	Workshop
2	Zukunftskonferenz zu den Schwerpunkten, Erarbeitung von Thesen	Öffentlichkeit	Konferenz
3	Online-Partizipation zu Thesen, Kommentierung und Bewertung	Öffentlichkeit	E-Mitwirkung
4	Erarbeitung von Lösungsvarianten anhand der breit abgestützten Thesen	Öffentlichkeit	Workshop
5	Mitwirkung zu den präsentierten Varianten	Verwaltung, Gemeinderat, Projektausschuss	E-Mitwirkung
6	Ausarbeitung Detailkonzept	Verwaltung, Gemeinderat, Projektausschuss	Workshop
7	Vernehmlassung Detailkonzept	Öffentlichkeit	E-Mitwirkung
8	Ergebniskommunikation	Öffentlichkeit	E-Mitwirkung

© Konova AG

4.3. Begleitende Kommunikation

Unabhängig davon, ob die Partizipation analog oder digital stattfindet, müssen die relevanten Anspruchsgruppen erfahren, dass ein partizipativer Prozess stattfindet. Die begleitende Mitwirkungskommunikation ist deshalb ein wichtiger Bestandteil eines Dialogprozesses und ist im Rahmen der übergeordneten Projekt-Kommunikation zu führen.

Bei der Projekt- und Mitwirkungskommunikation sollten unter anderem folgende Fragen geklärt werden:

- Was bezweckt das Vorhaben?
- Wann und wo kann ich mitwirken?
- Warum sollte ich mitwirken und was geschieht mit den Resultaten?
- Wo gibt es keinen Spielraum zur Partizipation (z.B. aufgrund übergeordnetem Recht)

4.4. Datenschutz berücksichtigen

Im Rahmen eines partizipativen Prozesses werden oftmals schützenswerte und besonders schützenswerte Daten verarbeitet, da Personendaten und oftmals auch politische Ansichten erhoben werden. Bei der Durchführung eines partizipativen Prozesses gilt es somit, das nationale und ggf. kantonale Datenschutzgesetz (DSG) zu beachten. Dies gilt unabhängig davon, ob der partizipative Prozess analog oder digital durchgeführt wird. Die Teilnehmenden haben ein Recht darauf zu erfahren, wie, durch wen und wie lange die erhobenen Daten bearbeitet werden. Ein datensparsamer und transparenter Umgang ist dazu empfehlenswert.

Beim Einsatz von digitalen Plattformen ist zu beachten, dass diese mit dem aktuell gültigen Datenschutzgesetz kompatibel sind. Anbieter solcher Plattform können dazu einen Auftragsdatenverarbeitungsvertrag (ADVV) bereitstellen, welche die Verarbeitung der Daten genau definiert und dokumentiert.

© Konova AG

4.5. Professionelle Unterstützung beiziehen

Bei der Planung, Durchführung und Auswertung von partizipativen Prozessen kann es sinnvoll sein, externe Unterstützung beizuziehen. Dabei muss nicht zwingend der ganze Prozess externalisiert werden, oftmals kann auch eine punktuelle Unterstützung im Bereich Prozessdesign, Kommunikation, technische Umsetzung oder Moderation zielführend sein und zur Professionalisierung des Prozesses beitragen.

Mit dem Workshop zur Erstellung einer Dialoglandkarte und der Projektwerkstatt bietet die Konova AG sowohl eine gesamtheitliche als auch punktuelle Unterstützung für Gemeinden, Städten und Kantonen und kann bei Bedarf spezialisierte Expertinnen und Experten empfehlen.

Abbildung 12: Unterstützungsangebot von Konova

© Konova AG

5. Beispiele aus der Praxis

Als Inspiration finden Sie folgend einige Kurzbeschriebe von Projekten, bei denen hybride Partizipation in der Praxis angewendet wurde.

5.1. Gesamtverkehrskonzept Raum Baden und Umgebung

Kanton, Region und Gemeinden gestalten gemeinsam die Mobilität der Zukunft im Raum Baden und Umgebung. Es sollen zukunftsweisende, nachhaltige, flexible und den jeweiligen Bedürfnissen angepasste Mobilitätsangebote sowie eine hochwertige Entwicklung des Siedlungs- und Freiraums entstehen. Das entsprechende Gesamtverkehrskonzept entsteht in einem breiten partizipativen Prozess – mit einem ergebnisoffenen Ansatz und innerhalb eines klar definierten Gestaltungsspielraums. Der Kanton führt dazu mehrere Partizipationsschlaufen durch, je bestehend aus einer Partizipation in der Begleitgruppe, einer Mobilitätskonferenz, einer Online-Partizipation sowie einem Austausch mit der Behördendelegation. Während bei der Mobilitätskonferenz bewusst auserwählte Personen eingeladen wurden, war die digitale Partizipation für die breite Öffentlichkeit zugänglich und wurde rege genutzt.

Abbildung 13: Mobilitätskonferenz am 28. Januar 2023 (Quelle: Kanton Aargau, www.ag.ch)

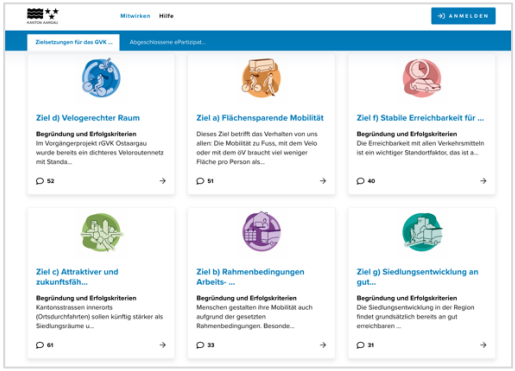

Abbildung 14: Online-Mitwirkung zu den erarbeiten Thesen der Mobilitätskonferenz (Quelle: Konova AG)

Mehr Informationen zum Vorhaben und zum Partizipationsprozess finden Sie unter https://partizipation-gvk-baden-umgebung.ag.ch.

© Konova AG

5.2. Strategieprozess Einwohnergemeinde Oberägeri

Mit dem Start in die neue Legislatur steht in der Einwohnergemeinde Oberägeri auch die Überarbeitung der strategischen Ziele (bisher Leitsätze) an. Diesen Prozess möchte die Zuger Gemeinde erstmals gemeinsam mit der Bevölkerung durchführen. Die Bevölkerung soll sich zu diversen, gesellschaftlich relevanten Themenfeldern einbringen. Diese Themenfelder bilden dann die Basis für die Vision und für die strategischen Leitsätzen, zu welchen die Bevölkerung zu einem späteren Zeitpunkt wiederum ihre Meinung abgeben können. Die Bevölkerung soll sich gleich zu Beginn demokratisch und aktiv im Gesamtprozess einbringen. Damit will die Gemeinde die Basis für eine breit abgestützte Strategie mit dem Ziel, Rahmenbedingungen für die langfristige Entwicklung von Oberägeri und das gesellschaftliche Zusammenleben schaffen.

Mehrstufiger Partizipationsprozess:

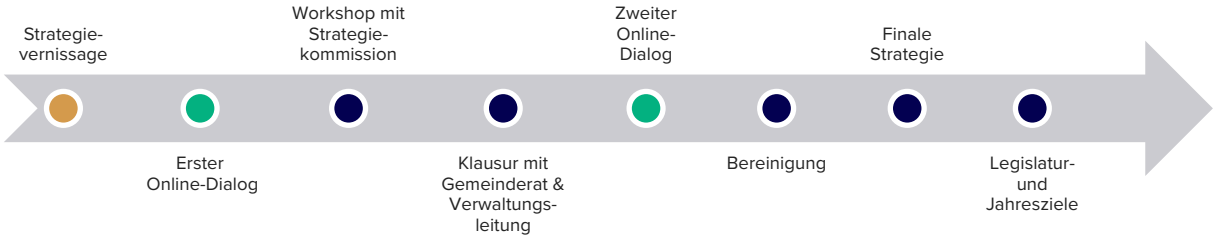

Abbildung 15: Analoge und digitale Mitwirkung in Oberägeri
(Quelle: Konova AG)

© Konova AG

5.3. Smart Regensdorf

Was bedeutet «Smart City» konkret für die Gemeinde Regensdorf? In welchen Feldern soll sich die Gemeinde bewegen und wo besteht ein besonderer Handlungsbedarf? Diesen Fragen hat sich der Gemeinderat von Regensdorf gestellt und unter Einbezug diverser Anspruchsgruppen (Einwohnerinnen und Einwohner, Seniorinnen und Senioren, Jugend, Familien, Gewerbe und Industrie, Vereine, Religionen, Verwaltungsmitarbeitenden, Parteien und Politik, etc.) ein Zukunftsbild erarbeitet. Im Rahmen eines mehrstufigen, partizipativen Prozesses, bestehend aus Workshops, World Cafés und einer Onlinebefragung, wurde das Zukunftsbild stetig weiterentwickelt und konkretisiert.[2]

Mehr Informationen unter www.regensdorf.ch/smartregensdorf

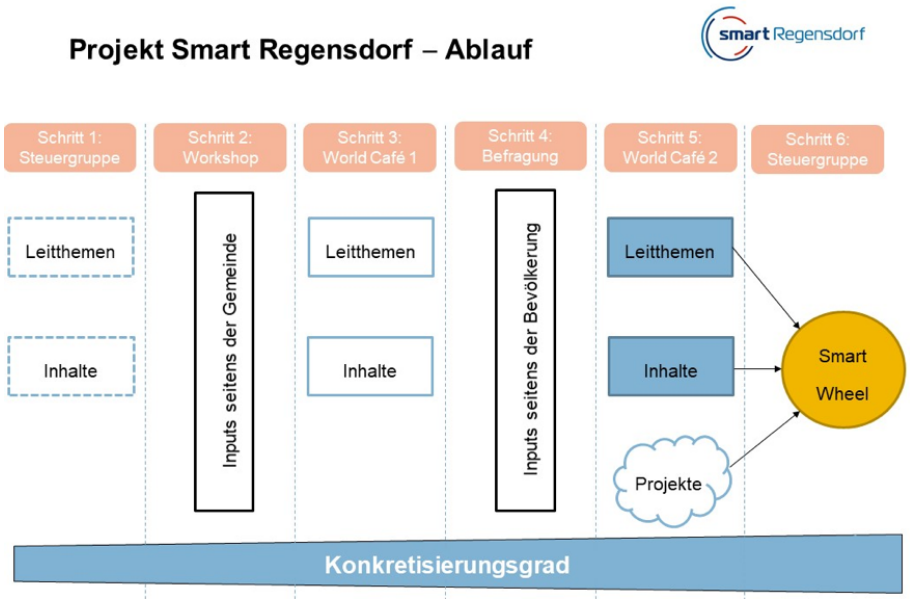

Abbildung 16: Partizipativer Prozess «Smart Regensdorf» (Quelle: www.regensdorf.ch/smartregensdorf)

[2] Regensdorf: Smart Regensdorf, unter www.regensdorf.ch/smartregensdorf

© Konova AG

5.4. Gemeinde Rubigen – Zukunft Krone

Ziel des Projekts ist die Erarbeitung eines Nutzungs- und Betriebskonzepts für den Landgasthof und das Gebäude der Krone in der Berner Gemeinde Rubigen. Ausgehend von den Bedürfnissen und einer aktiven Beteiligung der Einwohnerinnen und Einwohner sollen Synergien mit bereits bestehenden Gewerbebetrieben im Dorf entwickelt, günstige Bedingungen für die Ansiedelung neuer, von der Bevölkerung gewünschter Dienstleistungsangebote geschaffen sowie ein attraktiver Dorf- und Begegnungsplatz gestaltet werden. Für die Erarbeitung des Nutzungskonzeptes wurde ein umfassender, partizipativer Prozess initiiert.

Ablauf Projektvorhaben:

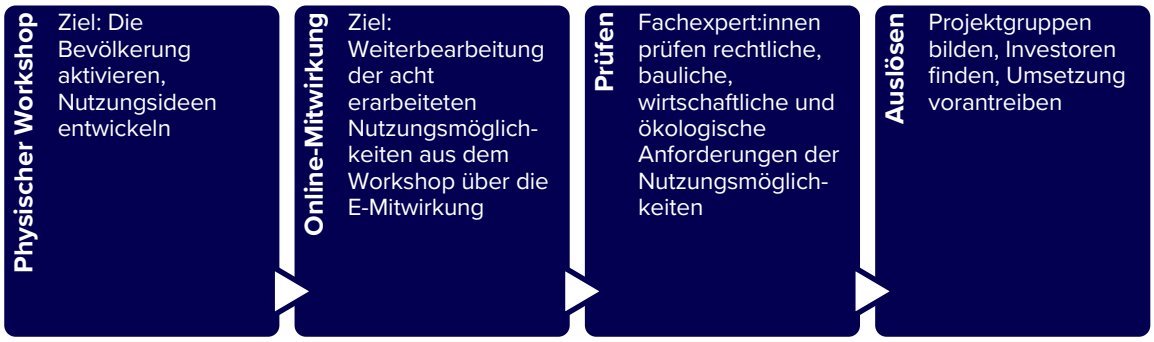

Abbildung 17: Zentrale Dialogplattform (Quelle: Konova AG)

© Konova AG

5.5. Stadt Uster – Dialog über die Zukunft der Stadtwebsite

Die Stadt Uster möchte ihrem Publikum zeitgemässe, ansprechende und hilfreiche digitale Kanäle anbieten. Ein wichtiger Teil dabei ist der Webauftritt www.uster.ch, der im Rahmen des Projektes «Erneuerung von www.uster.ch» neu konzipiert und umgesetzt wird. Doch was sind genau die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen an den neuen Webauftritt? Welche Funktionen erwarten sie? Wie viel Dialog und Kommunikation sind erwünscht?

Genau diese Fragen wollte die Stadt Uster mit ihren Anspruchsgruppen klären, um dann ein attraktives Online-Angebot umzusetzen, das tatsächliche Mehrwerte bringt, die finanziellen Mittel sinnvoll einsetzt und sich in der Praxis bewährt.

Sie setzte dazu auf eine Kombination aus analoger Partizipation (World-Café) und digitaler Partizipation (Partizipationsplattform E-Mitwirkung) mit einer Ideenwand und einer anschliessenden E-Vernehmlassung zum Detailkonzept.

Mehr Informationen finden Sie unter www.mein-uster.ch.

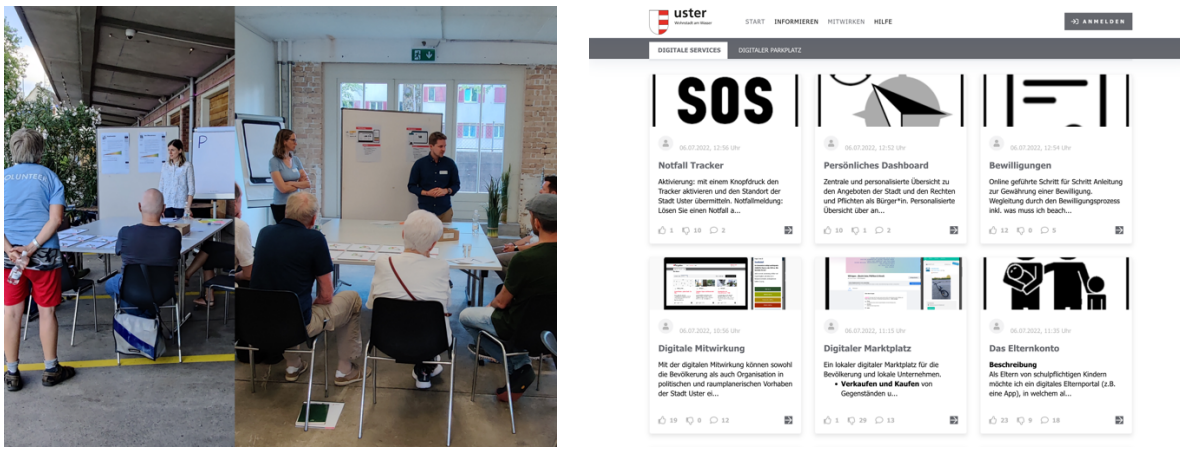

Abbildung 18: Physischer und digitaler Dialog (Quelle: www.mein-uster.ch)

© Konova AG

Zu den Autoren

Miro Hegnauer ist Gründer und CEO der Konova AG und gilt mit seiner Praxis-Erfahrung als Experte für digitale Partizipationsprozesse in der Schweiz.

Ramón Casutt ist Partner und Berater bei der Konova AG und unterstützt zahlreiche Gemeinden, Städte und Kantone im Prozessdesign von Mitwirkungsprozessen. Er ist zudem Vorstandsmitglied beim Schweizerischen Dachverband für Partizipation.

Zur Konova AG

Die Konova AG ermöglicht Organisationen, die Chancen von digitalem Dialog und Partizipation für bessere Lösungen und Vorhaben erfolgreich zu nutzen. Als Sparring- und Lösungspartner vermittelt sie Praxis-Wissen, schafft Orientierung, gestaltet wirksame Partizipationsprozesse und entwickelt smarte digitale Plattformen. Das Unternehmen mit Sitz in Zug wurde 2017 gegründet. Zu den Kundinnen und Kunden gehören unter anderem der Kanton Zürich, die Stadt St. Gallen oder der FC Basel. Weitere Informationen finden Sie unter www.konova.ch.

Herausgeberin:

Konova AG
Feldhof 2
CH-6300 Zug

info@konova.ch
www.konova.ch
+41 41 511 80 20

© Konova AG