



Vorarlberg
unser Land



**Vorarlberg wird besser.
Wir brauchen alle.**

Impuls für eine Beteiligungsstrategie des Landes Vorarlberg

Politische Beteiligung

bezeichnet die aktive Teilnahme von Bürger*innen an politischen Prozessen und Entscheidungen, die die Gesellschaft und das Gemeinwesen betreffen. Ziel politischer Beteiligung ist es, die Mitbestimmung und Teilhabe aller Bürger*innen an Entscheidungen zu fördern und demokratische Prozesse zu stärken.

Partizipatives Führen

bezeichnet eine Führungsphilosophie, bei der unterschiedliche Anspruchsgruppen aktiv in Entscheidungsprozesse und Gestaltungsaufgaben einbezogen werden. Im Kontext politischer Entscheidungsprozesse bedeutet das, dass Führungskräfte beispielsweise Bürger*innen als gleichwertige Partner*innen betrachten und ihre Meinungen, Ideen und Anregungen in Entscheidungen und Veränderungsprozesse einfließen lassen.

Wozu eine Beteiligungsstrategie?

Gemeinsam bessere Entscheidungen treffen

Ich erinnere mich noch gut daran, wie vor zehn Jahren ein deutliches Zeichen für die Stärkung der politischen der Bürger*innen in Vorarlberg gesetzt wurde. Die Verankerung des Instruments des Bürgerrates in der Landesverfassung war ein wichtiger Schritt. In den vergangenen Jahren wurde vieles ausprobiert, weiterentwickelt und auch wieder verworfen. Viele Empfehlungen aus den Bürgerräten wurden umgesetzt. Heute stehen wir vor anderen Herausforderungen als damals und die Beteiligung der Bürger*innen an Zukunftsfragen wird immer wichtiger. Mit der Erarbeitung einer neuen Strategie soll Beteiligung noch zielgerichteter und fokussierter vorangetrieben werden. Prozesse inklusiver zu gestalten, um auch jene Menschen zu erreichen, die bisher wenig oder gar nicht gehört wurden und niederschwellige, punktuelle Beteiligungsmöglichkeiten zu ermöglichen, sind dabei klar definierte Ziele. Die Entwicklung einer Beteiligungskultur wird in Vorarlberg bereits seit Jahren forciert und soll in Zukunft noch mehr Gewicht erhalten. Wozu ein Impuls für eine Beteiligungsstrategie? Im vorliegenden Impuls für eine Beteiligungsstrategie werden bereits bewährte Maßnahmen und Projekte ergänzt, um dem übergeordneten Ziel, eine lebendige und integrative Beteiligungskultur in Vorarlberg zu etablieren, näher zu kommen. Ich bedanke mich bei allen Beteiligten, die ihre wertvollen Hinweise aus der Praxis in den Entstehungsprozess dieser Strategie eingebracht haben. Für eine Umsetzung der Ziele reicht es nicht, wenn sich die Verwaltung allein auf den Weg macht, sondern ein kontinuierlicher Austausch und eine gute Zusammenarbeit aller Akteure ist die Voraussetzung dafür. Gehen wir gemeinsam den nächsten Schritt in Richtung mehr Beteiligung.



Wir brauchen alle dafür!

Mag. Markus Wallner
Landeshauptmann

Executive Summary

Kurzzusammenfassung

Das Land Vorarlberg bekennt sich seit 2013 in der Landesverfassung zur partizipativen Demokratie. Die vorliegende Beteiligungsstrategie nimmt das 10-jährige Jubiläum zum Anlass, den vielfältigen Akteur*innen im Feld der **Bürgerbeteiligung (BB)** Orientierung zu bieten und einen Impuls für unterschiedliche Implementierungsaktivitäten zu setzen. Im Fokus stehen Beteiligungsformen, die es Menschen erlauben, sich abseits von Wahlen oder direktdemokratischen Instrumenten einzubringen und politische Entscheidungen zu beeinflussen. Die Strategie richtet sich primär an Politik und Verwaltung auf kommunaler und Landesebene, an Planungs-, Kommunikations- und Prozessbegleitungsbüros im Bereich Beteiligung sowie an Organisationen und Initiativen im Bereich der öffentlichen Verwaltung und Dienstleistung. Als zentrale strategische Orientierung im Bereich der regionalen Bürgerbeteiligung dienen folgende Herausforderungen und Ziele, die durch mehrere Beteiligungsformate mit Stakeholdern 2022/23 erarbeitet wurden.

Bei den **Herausforderungen** ist es die Vielfalt an Teilnehmenden, die Einbindung von Entscheidungsträger*innen und Verwaltungseinheiten, die Kurzlebigkeit von BB, der Umgang mit den Ergebnissen, der Aufbau von Kompetenzen, der demografische Wandel sowie die Überladung bzw. Überforderung der Systeme, besonders auf kommunaler Ebene, die genannt werden.

Als **Ziele** werden eine zentrale Anlaufstelle für BB, umfassende Informationsarbeit, neue Formen gemeinsamer Gestaltung, das Einüben von Beteiligung, Gestaltungsmöglichkeiten für die jungen Menschen, höhere Diversität und Inklusivität, Mitentscheiden statt nur beraten (auch online) und messbare Folgen/Wirkungen von BB genannt.

Die **Ziele und Herausforderungen** deuten auf ein neues Verständnis von Beteiligung hin. Beteiligung soll in Zukunft nicht als Projekt mitgedacht werden, sondern ist als Grundhaltung inhärenter Bestandteil von Politikgestaltung im Sinne von „Partizipativem Führen“.

Im zweiten Teil der Strategie werden die Herausforderungen und Ziele für das Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung (FEB), als zentrale Stelle für Bürgerbeteiligung im Land Vorarlberg, auf die Ebene der Maßnahmen übertragen. In fünf Handlungsfeldern (Rahmenbedingungen und Strukturen, Informationsarbeit, Prozessdesign und methodische Vielfalt, Capacity Building, Monitoring und Evaluierung) werden laufende und geplante Maßnahmen des FEB vorgestellt.

Inhalt

- 6 Was verstehen wir unter Beteiligung?
- 8 Demokratie im Wandel: Entwicklungen und Herausforderungen
- 10 Von Beteiligung, Glück und der Metapher des Nordsterns
- 12 Partizipatives Führen: Ein leuchtender Nordstern?
- 16 Wer sind die Stakeholder im Feld der Bürgerbeteiligung?
- 18 Herausforderungen und Ziele
- 24 Laufende Maßnahmen und Projekte des FEB
- 32 Ausblick



Was verstehen wir unter Beteiligung?

S. 6

Illustrationen: Francesco Ciccolella

Was verstehen wir unter Beteiligung?

Beteiligung ist ein Begriff, der vielseitig Anwendung findet, von der Immobilien- und Kapitalbeteiligung bis hin zur Kriegsbeteiligung. Wenn in dieser Strategie von Beteiligung gesprochen wird, beziehen wir uns auf das politische System, also auf die Schaltzentrale unserer Demokratie. Unter Beteiligung (auch „Politische Partizipation“) werden „alle Tätigkeiten, (...) die Menschen freiwillig unternehmen mit dem Ziel, Entscheidungen auf den verschiedenen Ebenen des politischen Systems zu beeinflussen“, verstanden.¹



Die formal wichtigste Form in unserer repräsentativen Demokratie ist die Beteiligung an Wahlen. Repräsentant*innen bekommen unsere Stimmen und damit die Macht, unser Zusammenleben zu gestalten. Damit eine Einflussnahme auch abseits des Urnengangs möglich ist, sieht unsere Verfassung auch direktdemokratische Elemente (Volksbegehren, Volksbefragung und Volksabstimmung) vor.

Ergänzend zu repräsentativen und direktdemokratischen Elementen haben sich in den letzten Jahren viele neue Formen der politischen Beteiligung entwickelt. 2013 hat sich Vorarlberg als erste Region der Welt explizit in der Verfassung zu Formen der partizipativen Demokratie bekannt.

Damit hat Vorarlberg das Interesse an der Weiterentwicklung der Demokratie deutlich zum Ausdruck gebracht.

Im Fokus dieser Strategie stehen Beteiligungsformen, die es Menschen erlauben, sich abseits von Wahlen oder direktdemokratischen Instrumenten einzubringen und politische Entscheidungen zu beeinflussen.



Im Kern geht es bei Beteiligung darum, gesellschaftliche und politische Aushandlungsprozesse so zu führen, dass eine echte Meinungsbildung und Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglicht wird (Deliberation). Betroffene Menschen können auf die Willens- und Entscheidungsfindung Einfluss nehmen, indem sie ihre Standpunkte und Positionen formulieren. Bessere Lösungen und mehr Identifikation mit der Thematik sollen dabei entstehen. Da es ein breit gefächertes Methodenrepertoire bei der Gestaltung von Beteiligung gibt und insbesondere auch unterschiedliche Gestaltungsspielräume, kann Beteiligung ganz unterschiedliches bewirken. Einmal sind Zukunftsbilder und Werthaltungen das Ergebnis von Ausverhandlungen, das andere Mal sind es inhaltliche Positionen bei strittigen oder komplexen Themen und wiederum ein anderes Mal sind es kreative und innovative Ideen oder Lösungsansätze. Der Zweck der Beteiligung bestimmt die Methodenwahl und diese den Ergebnischarakter.²

¹ Vgl. dazu: Max Kaase: Partizipation. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): Wörterbuch Staat und Politik. Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn 1995, S. 521–527. Zitiert nach Jan W. van Deth: Soziale und Politische Beteiligung: Alternativen, Ergänzungen oder Zwillinge? (PDF; 144 kB) In: Achim Koch, Martina Wasmer, Peter Schmidt (Hrsg.): Blickpunkt Gesellschaft 6. Politische Partizipation in der Bundesrepublik Deutschland. Empirische Befunde und theoretische Erklärungen. Leske + Budrich, Opladen 2001. ISBN 3-8100-3062-7

² Für die Prozessentwicklung gibt es zahlreiche hilfreiche Modelle – die Klärung von need (Bedarf/Notwendigkeit) und purpose (Sinn & Zweck) sind dabei zentral. Der Zugang von Art of Hosting and Harvesting Conversations That Matter (AoH) ist für die Arbeit im FEB besonders relevant. An dieser Stelle sei daher auf das Modell „Chaordic Stepping Stones“ verwiesen: TO_Chaordic Stepping Stones (squarespace.com) (Dezember 22)

Demokratie im Wandel

Entwicklungen und Herausforderungen

Die gesellschaftlichen Umbrüche und Transformationen der letzten Jahrzehnte sind Anlass vielfältiger Gesellschaftsanalysen. Die miteinander verwobenen, global bedeutenden Erscheinungen sind als prägend für unsere Gegenwart zu sehen: Klimakrise, Populismus, Digitalisierung, Migration, Wirtschaftskrise, Wandel der Demokratie – um nur einige zu nennen.

Die Demokratie als politisches System wird nach wie vor mit breiter Zustimmung als bestmögliche Staatsform bezeichnet – vielfach scheint es, dass es keine Alternative gibt. Gleichzeitig geraten die Demokratie und ihre Institutionen immer mehr unter Druck. Wie eine Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt, wächst global gesehen die Anzahl der Autokratien:

„Erstmals seit 2004 verzeichnet unser Transformationsindex (BTI) mehr autokratische als demokratische Staaten. Von 137 untersuchten Ländern sind nur noch 67 Demokratien, die Zahl der Autokratien steigt auf 70. Auch bei Wirtschaftsentwicklung und Regierungsleistung zeigt die Kurve nach unten, die Corona-Pandemie hat bestehende Defizite noch deutlicher zutage treten lassen. Einen Lichtblick bietet zivilgesellschaftliches Engagement, das sich vielerorts gegen den Abbau demokratischer Standards und wachsende Ungleichheit richtet.“³

Insbesondere die Covid 19-Pandemie hat deutlich aufgezeigt, welche Auswirkungen gesellschaftliche Spaltung durch Polarisierung haben kann. Der Demokratie wird nachgesagt, eine Krise zu durchlaufen, sowohl was Legitimation als auch Effizienz, zwei fundamentale Kriterien einer Demokratie, betrifft. Negative Trends wie die stetige Abnahme der Wahlbeteiligung, starke Wählerwanderungen (Stimmberechtigte wählen nicht nur weniger, sondern auch unberechenbarer) und die Tatsache, dass immer weniger Menschen Mitglied in politischen Parteien werden, sind zu beobachten. Der oft langwierige Prozess von Koalitionsverhandlungen oder die Realisierung von Großprojekten, die sich über Jahre hinzieht, lassen Zweifel an der Effizienz aufkommen.⁴ Bei den Bürger*innen stellen sich Ohnmachtsgefühle und ein gewisses „Demokratiemüdigkeitssyndrom“ ein.

Ein damit zusammenhängender Aspekt ist das Empfinden vieler Menschen, sich von politischen Repräsentant*innen nicht mehr vertreten zu fühlen. Diskutiert wird dies oft unter dem Begriff der „Repräsentationskrise von Demokratie.“⁵ Inklusion und Pluralität sind wichtige demokratische Grundsätze für die Gestaltung politischer Entscheidungsfindung. In diesem Kontext und um die steigende Kluft zwischen Funktionsträger*innen und Bürger*innen zu verringern,⁶ steigt die Relevanz von Beteiligungsverfahren immens. Gleichzeitig wird die Legitimation politischer Entscheidungen enorm gestärkt.

An dieser Stelle könnten nun weitere Diagnosen stehen, um die Analyse noch fundierter zu betreiben. Doch es gibt Lösungswege, um Selbstwirksamkeit, Vertrauen in Politik und gesellschaftliches Miteinander zu stärken. In der Beteiligung von Bürger*innen, charakterisiert durch Prozessoffenheit und Perspektivenvielfalt, liegt die große Chance, breit getragene, nachhaltige Lösungen für komplexe Fragen zu erarbeiten. Etliche Beispiele auf sämtlichen politischen Ebenen zeigen, worin die Stärken von Bürgerbeteiligung liegen.

³ Demokratie weltweit unter Druck: Bertelsmann Stiftung (bertelsmann-stiftung.de); Studie vom Februar 2022

⁴ Vgl. Van Reybrouck, 2013, S.14f.

⁵ Vgl. Repräsentation in der Krise? | bpb.de

⁶ Vgl. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave | en | OECD

⁷ Vgl. dazu: Rosa, Hartmut: Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehungen. Suhrkamp, 2016.

Neben den eben erwähnten Entwicklungen im Bereich der Demokratie, sind wir darüber hinaus mit gesellschaftlichen Veränderungsprozessen konfrontiert, die geprägt sind von Beschleunigung, Entgrenzung und Dynamisierung. Vielfach wird daher auch von der „notwendigen Transformation unseres Gesellschaftssystems“ gesprochen. Doch was meint das genau?⁷

Trends, Umbrüche oder Wandel?

Meinen wir Trends, Krisen, Umbrüche, Paradigmenwechsel oder schlicht einen Wandel der Dinge, wenn von Transformation die Rede ist? Man könnte folgende Abgrenzung vornehmen:

- **Krisen** und **Umbrüche** zeigen sich kurzfristig und unerwartet (Pandemie, Ukrainekrieg ...)
- **Wandel** findet langfristig statt, ist anhand von zahlreichen Faktoren nachvollziehbar (Anthropozän ...)
- **Transformation** als Versuch, zur Vermeidung der negativen Folgen des Umbruchs und die Zukunft bewusst zu gestalten (mit wiederum einschneidenden Folgen, z.B. Ungleichheiten)

Krisen, Wandel und Transformation überlagern sich, sind Auslöser oder Verstärker und machen diese Veränderungen zu einem gewissen Grad unberechenbar. Häufige Muster dieser Prozesse sind:

- **Exponentiell beschleunigtes Wachstum** in vielen Bereichen, führt plötzlich zu unglaublich schnellen Veränderungen
- **Sprunghafte Entwicklung** durch gegenseitig, additiv verstärkende Faktoren (tipping point – der Punkt, an dem die Lawine zu rutschen beginnt)
- **Sie sind nicht regional oder national beschränkt** und können auch nicht im Kleinen gelöst werden können (z.B. Bevölkerungswachstum, steigende Ressourcenansprüche in „Entwicklungsländern“), aber gleichzeitig doch die Handlung im Konkreten vor Ort voraussetzen
- **Hochkomplex, sich gegenseitig verstärkend**, uneindeutig, „Fahren im Nebel“, notwendiger Umgang mit Überforderung (man denke an die Beschreibungen der VUCA- und BANI-Welt)

Von Beteiligung, Glück und der Metapher des Nordsterns

Stimmen aus der Wissenschaft

Bei der Erstellung der Strategie war der Input von außen ein wichtiger Bestandteil. Der altbewährte Blick über den Tellerrand hilft insbesondere dabei, das Verständnis für aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu schärfen. Wir haben mit drei Expert*innen aus der Wissenschaft gesprochen und dabei viel gelernt.



Bruno S. Frey



Caroline Paulick-Thiel



Martin Kornberger

„Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern ist ein wichtiges Thema, denn in herkömmlichen repräsentativen Demokratien wird viel zu wenig auf die Ansichten der Bürgerinnen und Bürger geachtet. Partizipation ist für mich aber die Essenz der Demokratie. Nur eine Frage vorzugeben und darüber abstimmen zu lassen, ist zu wenig. Viel mehr braucht es eine thematische Auseinandersetzung, Diskussion in Medien genauso wie am Wirtshaustisch und in der Familie. Das ist das Entscheidende für eine lebendige Demokratie! Es gibt auch einen wissenschaftlich nachweisbaren Zusammenhang zwischen Glück und Beteiligung: Wenn Menschen sich einbringen können, macht sie das zufriedener. Mitbestimmung ist nicht nur in der Politik, sondern auch in der Wirtschaft und vielen anderen Lebensbereichen ein wichtiger Aspekt.“

Bruno S. Frey gilt als einer der Pioniere der Ökonomischen Theorie der Politik und der Glücksforschung und ist führender Forscher im Bereich der Kulturökonomik. Er bezeichnet sich selbst als „politischer Ökonom“ und ist ständiger Gastprofessor an der Universität Basel. Sein neu erschienenes Buch „Mehr Demokratie wagen. Für eine Teilhabe aller.“ hat uns bei der Erstellung der Beteiligungsstrategie sehr inspiriert.

„Wir sind überzeugt, dass die nächste Dekade die entscheidendste für die Entwicklung der Menschheit sein wird. Aktuell stehen wir vor Möglichkeitsräumen, die entweder unsere Zukunft extrem einschränken oder uns neue Optionen öffnet, weil wir uns radikal verändern. In der Wissenschaft spricht man von einer neuen Risikoära, die aber genauso Möglichkeiten für Transformation ermöglicht. Partizipative Prozessgestaltung spielt dabei eine entscheidende Rolle! Bei Beteiligungsprozessen geht es immer darum, Menschen an einen Tisch zu bringen, um unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen. Dabei ist es wichtig zu klären, wem der Tisch gehört und wer die Autorität hat, um einzuladen und letztendlich Entscheidungen zu treffen. Transparenz bezüglich dieser Aspekte zu Beginn des Prozesses ist ein wichtiger erster Schritt. Dabei sind ein gemeinsames Verständnis und eine partizipative Führung erforderlich. Es ist eine Gelegenheit, darüber nachzudenken, wer Besitzansprüche an politischen Prozessen hat.“

Caroline Paulick-Thiel ist strategische Designerin und Expertin für verantwortungsvolle Innovation. Seit 2015 ist sie Direktorin von ‚Politics for Tomorrow‘, eine parteiunabhängige Initiative, die Innovationen für und mit dem öffentlichen Sektor erarbeitet. Dabei begleitet sie gesellschaftliche Transformationsprozesse in Zusammenarbeit mit politisch-administrativen Institutionen von der lokalen bis zur höchsten Bundesebene in Deutschland und international.“

„Die Metapher des Nordsterns hilft dabei zu verstehen, dass es einen Fokus auf einen bestimmten Zweck braucht. Dabei geht es darum, diesen purpose zu definieren und als Inspiration und Handlungsanleitung zu betrachten. Was dabei spannend ist, ist die Idee der Implementierung, die muss nämlich anders gedacht werden. Niemand möchte tatsächlich zum Nordstern gehen und trotzdem brauchen wir ihn zur Orientierung in der jeweiligen spezifischen Situation. Das Entscheidende dabei ist, dass er von verschiedenen Positionen aus Orientierung im Denken und Haltung im Handeln weitergeben kann. Es braucht Flexibilität und Autonomie – und trotzdem Klarheit über die Richtung, in die das Kollektiv gehen will.“

Martin Kornberger ist gebürtiger Vorarlberger, Professor für Ethik an der Wirtschaftsuniversität Wien. Nach vielen Jahren im Ausland beschäftigt er sich insbesondere mit Ethik im Management. Er forscht und lehrt zu den Fragen, wie gute Entscheidungen getroffen werden können und wohin sich ein zeitgemäßes Strategieverständnis entwickelt. Das Bild des Nordsterns ist seinem letzten Werk „Systemaufbruch. Strategie in Zeiten maximaler Unsicherheit“ entnommen und hat stark dabei geholfen, unsere Gedanken in das passende Vokabular zu übersetzen.“

Partizipatives Führen

Ein leuchtender Nordstern?



Die Ausführungen der folgenden Seiten bilden der Kern dieser Beteiligungsstrategie: einerseits, weil wir unser Strategieverständnis offenlegen und andererseits, weil wir den zentralen inhaltlichen Aspekt der Strategie, was wir partizipatives Führen nennen, an dieser Stelle detaillierter beschreiben.

Strategisches Grundverständnis

Zweck der strategischen Auseinandersetzung mit dem Thema Beteiligung im Rahmen dieses Strategiepapiers (und dem daran anknüpfenden Prozess) ist es nicht, einen 5-Jahresplan aufzustellen, der darlegt, wie die Welt gelesen werden muss und welche Maßnahmen zu besseren politischen Entscheidungen führen. Im Sinne der Ausführungen von Martin Kornberger in „Systemaufbruch – Strategie in Zeiten radikaler Unsicherheit“⁸ sehen wir Strategie nicht im Sinne von Ziel – Plan – Implementierung, sondern stärker als Möglichkeit, einen Nordstern (im Sinne von Handlungsorientierung) zu definieren. Der Nordstern bietet Orientierung und lokale Flexibilität, kollektive Ausrichtung ohne individuelle Handlungsanleitung. Er lädt zu flexiblem, agilem und situativem Handeln ein, während er Haltung vermittelt. „Ziele machen höchstens mittelfristig und lokal Sinn. Zwecke hingegen sind Nordsterne, die unerreichbar sind und doch Energien mobilisieren und Orientierung geben. Ziele sind Linien im Sand, Zwecke hingegen sind Sinngehalte, die richtungsweisend sind und zum Weitergehen anspornen.“⁹

„Der Nordstern ist minimale kollektive Ausrichtung bei maximaler individueller Flexibilität.“¹⁰

Strategie in diesem Sinne bedeutet eine Brücke zu schaffen zwischen lokalem Handeln und dem Nordstern. Jegliche Handlungen zahlen dann auf den gemeinsamen Zweck ein, so wie jeder Strich des Malers zum ‚big picture‘ führt.

Angesichts radikal unsicherer Zeiten und multiplen krisenhaften Entwicklungen scheint es angemessen, Strategie nicht als Masterplan zu verstehen, der bestimmtes politisches Handeln vordefiniert. Strategie in diesem Sinne soll Orientierung bieten – nach innen wie nach außen, den Zweck eines Anliegens definieren, Aussagen über die Arbeitsweise und Überzeugungen enthalten, sowie definieren, an wen sich die Strategie richtet.¹¹

⁸ Kornberger, Martin: Systemaufbruch. Strategie in Zeiten radikaler Unsicherheit. Hamburg: Murmann Publishers, 2022

⁹ Ebenda, S. 52

¹⁰ Ebenda, S. 26

¹¹ Vgl. dazu: The Dark Horse: Das Strategie Hexagon. Online verfügbar unter: (1) Posten | Feed | LinkedIn bzw. unter Dark Horse: Future Organization Playbook – Murmann Verlag (murmann-verlag.de)



Partizipatives Führen statt projektorientierter Beteiligung

Beteiligung ist ein wesentlicher Bestandteil einer lebendigen, partizipativen Demokratie, zu der sich Vorarlberg in seiner Landesverfassung bekennt. Als Kompetenzstelle für Beteiligung ist es die Aufgabe des FEB, für Menschen, die sich politisch beteiligen möchten, einen bestmöglichen Rahmen zu schaffen.

Die Etablierung und Weiterentwicklung einer Beteiligungskultur in Vorarlberg hat zum Ziel, die Region nachhaltig, chancenreich und innovativ zu gestalten. Ein klarer Gestaltungsspielraum, Rückgebundenheit der Ergebnisse an Politik und Verwaltung, Transparenz und Inklusion stellen die Eckpfeiler gelungener Beteiligung dar. In Vorarlberg wird langfristig eine Kultur der Beteiligung institutionalisiert und Partizipation soll zukünftig bei allen wichtigen politischen Entscheidungen Berücksichtigung finden. Eine Kultur der Beteiligung meint die Sensibilisierung und Befähigung aller relevanten Stakeholder-Gruppen, um Eigenverantwortung zu stärken, sowie Subsidiarität und Selbstorganisation zu ermöglichen.

12 Vgl. dazu: Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen Verlag: 2015.

13 Sowohl in der Fachliteratur (Vgl. dazu: Frey, Bruno/Zimmer, Oliver: Mehr Demokratie wagen. Für eine Teilhabe aller. Aufbau Verlag: 2023.) als auch in der Praxis (z.B. P*litics F*o*r T*o*m*o*r*r*o*w - Home (politicsfortomorrow.eu)) werden Plädoyers für innovative Formen in der Politikgestaltung abgegeben.

Das **neue Verständnis von Beteiligung** im Sinne eines eigenen **Politik- und Führungsstils** erscheint dabei besonders relevant. Beteiligung soll in Zukunft nicht als Projekt mitgedacht werden, sondern ist als **Grundhaltung inhärenter Bestandteil von Politikgestaltung** im Sinne von „participatory leadership“, also **„Partizipativer Führung“**. Unter diesem oder auch verwandten Begriffen (participative leadership, transformational leadership u.ä.) werden in der Managementliteratur Ansätze verstanden, Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeitende, Kund*innen etc.) vor Entscheidungen einzubinden. Die Integration dieses Leadership-Ansatzes in den Prozess der Politikgestaltung ist das Kernziel dieser Strategie bzw. soll als Nordstern fungieren. Entscheidungsträger*innen in Politik und Verwaltung sollen durch die Arbeit des FEB und anderen relevanten Akteuren im Feld Impulse und Unterstützung dabei bekommen, politische Prozesse partizipativer zu gestalten.

Zielgerichtet und effektiv: Partizipatives Führen ganz konkret

Wie sehen sie aus, die Führungskräfte von morgen? Welche Fähigkeiten haben sie und wie ist ihr Führungsverständnis? Gerda und Thomas, zwei völlig frei erfundene Personen, sollen helfen, besser zu verstehen, worin sich partizipatives Führen auszeichnet.

Gerda

ist eine 45-jährige Bürgermeisterin einer mittelgroßen Vorarlberger Gemeinde mit langjähriger Erfahrung in der Verwaltung und einem Abschluss in Rechtswissenschaften. Sie ist bekannt für ihre Partizipations- und Beteiligungsprojekte und sehr engagiert und motiviert, positive Veränderungen in ihrem Ort zu bewirken. Gerda ist selbstbewusst, freundlich, empathisch und ein unterstützendes Arbeitsumfeld für ihr Team ist ihr wichtig. Sie arbeitet eng mit Bürger*innen und Mitarbeiter*innen zusammen. Sie ist sich bewusst, dass Bürger*innen und Mitarbeiter*innen eine wichtige Rolle bei der Erreichung von Zielen spielen, und sie stellt sicher, dass ihre Bedenken und Ideen gehört werden. Sie ist offen für Kritik und Anregungen und setzt sich sehr dafür ein, sie in ihre Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Ihr Ziel ist es, ihre Gemeinde wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltig zu machen und einen Ort zu schaffen, in dem sich alle wohl fühlen und der sich kontinuierlich weiterentwickelt.

Thomas

ist ein 54-jähriger Abteilungsleiter in der öffentlichen Verwaltung mit einem Abschluss in Betriebswissenschaften und Erfahrung in verschiedenen Positionen in der öffentlichen Verwaltung. Er ist bekannt für seine Fähigkeit, eng mit seinem Team und anderen Abteilungen zusammenzuarbeiten, um vielschichtige Probleme kooperativ zu lösen. Thomas ist offen, kommunikativ und teamorientiert und fördert eine Kultur der Offenheit des gegenseitigen Respekts. Er arbeitet eng mit seinem Team zusammen, um sicherzustellen, dass alle in Entscheidungsprozesse und Projekte einbezogen werden. Thomas legt Wert darauf, dass die Mitarbeiter*innen in der Abteilung effektiv arbeiten und die Ergebnisse ihrer Arbeit nachvollziehen können. Sein Ziel ist es, eine effiziente öffentliche Verwaltung zu schaffen, die den Bedürfnissen der Bürger*innen gerecht wird und seine Abteilung so zu führen, dass sich alle Mitarbeiter*innen wohl fühlen und ihre Fähigkeiten sowie ihr Wissen verbessern können.

In Gerdas Gemeinde gibt es ein Problem mit der Verkehrssicherheit auf einer vielbefahrenen Straße, dazu kommt, dass einige Gebäude renoviert und Maßnahmen für den Umgang mit Leerstand entwickelt werden müssen. Für sie ist klar: Das lösen wir nicht hinter verschlossenen Türen der Gemeindestube! Um alle Beteiligten von Anfang an gut involviert zu wissen, ist auch Thomas, als der zuständige Abteilungsleiter, bei Planungstreffen mit dabei. Entgegen seinem Vorgänger ist er sehr offen dafür, die Meinung der Bürger*innen einzuholen. Ihm ist klar, dass so nachvollziehbare Entscheidungen zustande kommen. Nicht alle in seinem Team teilen diese Meinung, er kann sie aber trotzdem für das Experiment gewinnen. Bei mehreren öffentlichen Veranstaltungen werden verschiedene Vorschläge zur Lösung des Problems diskutiert und alle Stimmen werden gehört. Eigentümer*innen, der umliegenden Gebäude, Verkehrsplaner*innen, sowie engagierte Akteur*innen der Gemeinde sind ebenso eingebunden, wie die Bewohner*innen. Das gemeinsame Anliegen, einen sicheren Lebensraum für alle zu schaffen und ein lebendiges Zentrum als Ort der Begegnung, wird dabei schnell deutlich. Schließlich wird beschlossen, die Verkehrsflächen durch Geschwindigkeitsreduktion sowie einen Kreisverkehr zu beruhigen, der einen geordneten Verkehrsfluss bringt. Die Lösung scheint einfach und naheliegend, der Weg dahin bringt aber nachhaltige Vorteile mit sich: Die Bewohner*innen fühlen sich einbezogen, machen die Lösung treffsicherer und tragen sie mit. Die Akzeptanz und Zufriedenheit in der Bevölkerung ist wesentlich höher als bei einem ähnlichen Projekt vor ein paar Jahren. Für beide zeigt sich, dass sie zukünftig intern die Fähigkeiten aufbauen möchten, Veranstaltungen partizipativ vorzubereiten und umzusetzen. Auch wenn Gerda anfangs unsicher war, so viel Kontrolle abzugeben und Gestaltungsmöglichkeiten an Mitarbeitende und Bürger*innen zu übertragen, so hat sie doch gelernt, dass es sich lohnt, in solche Prozesse zu vertrauen.

Wer sind die Stakeholder im Feld der Bürgerbeteiligung?

Damit eine Strategie über Bürgerbeteiligung in Vorarlberg ihre Wirkung erzielt, ist das Sichtbarmachen und Einbinden der wesentlichen Akteur*innen (Stakeholder) unabdingbar. Die folgende Darstellung zeigt überblicksmäßig die relevanten Organisationen, Institutionen und Vereine zusammengefasst in Gruppen, hat aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Diese Akteur*innen sind zugleich die Zielgruppe der vorliegenden Strategie.

Akteur*innenlandkarte für Bürgerbeteiligung in Vorarlberg:



Herausforderungen und Ziele

Die folgenden Herausforderungen und Ziele sind maßgeblich durch eine Stakeholder-Befragung im April/Mai 2022 entstanden. Rund 30 ausgewählte Beteiligungsexpert*innen wurden eingeladen, die zentralen Herausforderungen und Ziele im Bereich „Beteiligung im Land“ zu benennen. Die Ergebnisse wurden beim Beteiligungssymposium (Juni 2022) vorgestellt und durch die Erkenntnisse des Bürgerrats Faire Wahlen (Juli 2022) sowie durch die Analyse früherer Ergebnisse aus Bürgerräten und durch Fachgespräche (Jänner 2023) mit diversen Stakeholdern ergänzt.



Neben dem Nordstern „Partizipative Führung“ sollen die identifizierten Herausforderungen und Ziele allen Stakeholdern eine zusätzliche Orientierung bieten. Passend zur Nordstern-Metapher bilden sie den Großen und den Kleinen Wagen, die den Nordstern umkreisen und eine genauere Orientierung ermöglichen.

Herausforderungen

Vielfalt der Teilnehmenden:

Die Personen, die an Beteiligungsprozessen teilnehmen, sind nicht ausreichend divers bzw. sind die angebotenen Formate nicht hinreichend durchdacht in Bezug auf Inklusion und Diversität.

Einbindung der Entscheidungsträger*innen und Verwaltungseinheiten:

Die politischen Entscheidungsträger*innen sowie die mit der Umsetzung befassten Verwaltungseinheiten müssen besser in die Prozessplanung mit einbezogen werden. Oft fehlt es an grundsätzlichem Wissen über das Potential von Beteiligung sowie an Verständnis für Methodik und deren Wirkungsweisen. Als weitere Herausforderung wurden Ängste und mangelnde Zuhörkompetenz bei den Entscheidungsträger*innen und Verwaltungseinheiten identifiziert.

Aufbau von Kompetenzen für die Organisation, Begleitung und Vernetzung von effektiven Beteiligungsprozessen:

Neben Information zum politischen System sollte politische Bildung auch die Vermittlung von Kommunikationswerkzeugen und einer Kultur der Beteiligung beinhalten. Eine breite Palette an „Werkzeugen“ und „Erfahrung und Haltung“ zum Thema Beteiligung soll beim Aufbau der geforderten Kompetenzen helfen. Die Vernetzung von Akteur*innen in der Beteiligungsszene soll gestärkt werden.

Bürgerbeteiligung wird zu punktuell und kurzlebig gedacht:

Sowohl auf Seite der Bürger*innen als auch auf Seite von Politik und Auftraggeber*innen werden Beteiligungsprozesse sehr punktuell und kurzlebig gedacht. Der Aufbau einer längerfristigen Beteiligungskultur oder die aktive Einbindung von Bürger*innen bei der Umsetzung ist selten im Bewusstsein der involvierten Akteur*innen. Eine zunehmende Polarisierung und häufige Diskursunfähigkeit der Bürger*innen kommt dabei erschwerend hinzu. Speziell an Schulen und in ländlichen Gemeinden wird eine mangelnde Beteiligungskultur von Kindern und Jugendlichen als Herausforderung benannt.

Fehlende Transparenz, Ergebnisse werden nicht ernst genommen:

Die Nachvollziehbarkeit darüber, wie politische Entscheidungen nach einem Beteiligungsprozess zustande kommen, ist grundlegend. Ist diese nicht gegeben, entsteht der Eindruck von fehlender Transparenz und das Gefühl, dass Ergebnisse der Beteiligung nicht ernst genommen werden. Die Wirkung von Beteiligungsprozessen auf politische Entscheidungen und gesellschaftliche Entwicklungen nachzuweisen, ist eine zentrale Herausforderung. Beteiligung darf nicht nur Lippenbekenntnis und Scheinelement eines ergebnisfixierten Prozesses sein. Politiker*innen und Bürger*innen sollen sich auf Augenhöhe begegnen können.

Mediale Berichterstattung stärken, um mehr Wirkung zu erzeugen:

Die (lokalen) Medien spielen eine entscheidende Rolle in der Kommunikation rund um Beteiligungsprozesse, insbesondere auf der Wirkungsebene. Durch eine gelungene Berichterstattung kann mehr Breitenwirkung und größere Öffentlichkeit entstehen. Oft wird extremen Außenseiter-Positionen (bspw. lokale Widerstandsgruppen) medial unverhältnismäßig viel Raum gegeben. Bürgerbeteiligung ist aus Sicht der Medien weniger interessant, weil sie ausgleichend wirkt.

Demografischer Wandel, besonders die Pensionierungswelle der nächsten Jahre muss gut mitgedacht werden:

Besonders in den öffentlichen Verwaltungen, aber auch generell in der Arbeitswelt, werden viele Führungskräfte in den nächsten Jahren ihre Pension antreten. Ihr Beteiligungsknowhow soll nicht verloren gehen (Miteinander der Generationen, Potenzial der Alten).

Umgang mit Überladung der Systeme, besonders auf kommunaler Ebene:

Die öffentlichen Systeme sind überladen mit Aufgaben, Anforderungen und Reglementierungen. Digitalisierung, Inklusion, Bürgerbeteiligung etc. werden als zusätzliche Belastung wahrgenommen und rufen ressourcentechnische Widerstände bei den Verwaltungseinheiten auf Landes- und Kommunalebene hervor.

Ziele



Zentrale Anlaufstelle für Vernetzung, Förderung und Capacity Building:

Für Bürgerbeteiligung soll es eine zentrale Anlaufstelle geben, die auch nicht institutionell angebundene Initiativen oder Einzelpersonen berät, Zugang zu Netzwerken zur Verfügung stellt und Möglichkeiten der Finanzierung aufzeigt. Darüber hinaus soll der Aufbau von Capacity Building und Vernetzung für eine breite Kultur der Beteiligung vorangetrieben werden. Hierbei ist insbesondere auch die mittel- und langfristige Perspektive der Entwicklung bzw. Arbeit an einer Partizipations- und Demokratiekultur explizit anzuführen. Beteiligung soll in Zukunft nicht als Projekt mitgedacht werden, sondern ist inhärenter Bestandteil von Politikgestaltung. Die hierfür benötigten Kompetenzen werden laufend vermittelt und reflektiert.



Neue Formen gemeinsamer Gestaltung – breitere Basis von Methoden und Sprache als Grundlage:

Beteiligungsprozesse sind nur so gut wie die Werkzeuge, die dafür angewendet werden. Ein besonderes Augenmerk liegt bei der Formulierung der Einladung, die möglichst viele Bürger*innen ansprechen soll. Die Verwendung einer einfachen Sprache, die nicht exkludierend wirkt, ist wichtig. Wenn Politik und Verwaltung gemeinsam arbeiten und sich als Team verstehen, kann auch die Stärkung der Rolle von politischen Vertreter*innen forciert werden. Beteiligung könnte als zentrales Planungs- und Führungsinstrument der Politik und Verwaltung verstanden werden und somit Ansätze für vertiefende und innovative Lösungsfindung vermehrt in Anwendung bringen.



Höhere Diversität und Inklusivität:

Es braucht mehr Diskursräume und eine breitere Nutzung dieser. Kernziel von Beteiligungsprozessen soll sein, die Vielfalt der Meinungen und Interessen sichtbar zu machen, um bessere Entscheidungen treffen zu können. Um dies zu ermöglichen, muss eine große Bandbreite von Gruppierungen aktiviert und es müssen Minderheiten gehört und miteinbezogen werden. Zentral dabei ist, dass verstärkt Diskurs über Themen, die alle betreffen, ermöglicht wird. Auch im Bekanntmachen verschiedener Werkzeuge und ihrer Einsatzmöglichkeiten liegt ein Zugang, um mehr Breitenwirkung zu erreichen. Die Anzahl der Gemeinden und Regionen, die Beteiligung als essentiellen Bestandteil von Politikgestaltung sehen, ist zu erhöhen.



Informationsarbeit und Toolboxes zum Thema Beteiligung:

Grundlegende Informationen über Beteiligungsmöglichkeiten, methodische Zugänge sowie Funktionen unterschiedlicher Prozesse machen es für Entscheidungstragende leichter, die richtige Wahl von Beteiligungsformaten zu treffen. Es ist sinnvoll, praxisnahe Handlungsanleitungen für alle anzubieten, die Beteiligungsprozesse planen und durchführen. Darin sollten verschiedene Elemente enthalten sein, insbesondere ein Leitfaden, der dabei hilft, besser zu entscheiden, wann und zu welchem Zweck Beteiligung Sinn macht. Grundlegendes Wissen über die verschiedenen Ebenen von Beteiligung sollte sichtbar gemacht werden und dahingehend sensibilisieren, dass Beteiligung viele Abstufungen enthält. Außerdem muss ein Grundverständnis darüber vermittelt werden, welche wichtigen Rahmenbedingungen, Grundprinzipien und Werthaltungen eine erfolgreiche Bürgerbeteiligung ausmachen.



Messbare Folgen/Wirkungen von Beteiligung durch Entscheidungen:

Grundlegend ist die Nachvollziehbarkeit darüber, wie Ergebnisse zustande kommen und was der Gestaltungsspielraum der Beteiligung ist. Ist hier keine Klarheit gegeben, entsteht der Eindruck von fehlender Transparenz und das Gefühl, dass Ergebnisse nicht ernst genommen werden. Ob und welche Wirkungen Ergebnisse von Beteiligungsverfahren erzielen, ist vielfach nicht so einfach darstellbar. Kausalzusammenhänge sind großteils nicht gegeben, daher entsteht vielfach eine Diffusität bei der Kommunikation zu Ergebnissen oder es wird gar ganz darauf vergessen. Vertrauen in politisches und Verwaltungshandeln kann jedoch nur durch Nachvollziehbarkeit entstehen.



Beteiligung einüben und Jugend Gestaltungsmöglichkeiten bieten:

Insbesondere auf kommunaler und regionaler Ebene und damit nahe an den Lebenswelten von jungen Menschen sollte eine Kultur des Miteinanders von klein auf vorgelebt, angeboten und eingeübt werden. Die kontinuierliche Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist ein Ziel, das z.B. über die Struktur der Regios (Modellregion Walgau, Montafon) etabliert werden kann.



Mitentscheiden statt nur beraten (auch online):

Die Rahmenbedingungen müssen ausgehandelt und eine Umsetzung der Ergebnisse muss eingefordert werden. Es braucht eine echte Rückkopplung der Ergebnisse in die politische Entscheidungsfindung. Wenn die Wirksamkeit unmittelbar erfahrbar gemacht werden kann, stärkt das das Vertrauen in demokratische Prozesse. Um dies zu gewährleisten, ist es essentiell, Entscheidungsträger*innen gut auf Prozesse vorzubereiten (über Chancen und Risiken sprechen, offenes Ohr für ihre Fragen und Bedenken haben ...). Transparenz ist unverzichtbar, wenn Beteiligung ernst genommen wird.

Laufende Maßnahmen und Projekte des FEB

Welche konkreten Aktivitäten leiten sich durch den Nordstern „Partizipatives Führen“ sowie die Herausforderungen und Ziele für den regionalen Kontext ab? Das Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung (FEB) hat sowohl die **laufenden** als auch die **neuen** Maßnahmen geordnet, überdacht und daraus ein Arbeitsprogramm für die kommenden Jahre entwickelt.

Handlungsfelder:

1. Rahmenbedingungen und Strukturen

Landesverfassung und Bürgerrat-Richtlinie

In der Landesverfassung bekennt sich das Land Vorarlberg in Artikel 1 zur Partizipativen Demokratie und mit der Richtlinie der Vorarlberger Landesregierung zur Einberufung und Durchführung von Bürgerräten auch zu einer konkreten Umsetzung eines partizipativen Prozesses.

Lokale bzw. regionale Gesamtentwicklungsplanungen

Gemeinden und Regionen erarbeiten lokale bzw. regionale Gesamtentwicklungsplanungen (lok GEPs, regGEPs), die vom Land im Rahmen der Raumplanungsrichtlinien gefördert werden. Sie dienen als Orientierungsrahmen für die Zukunftsausrichtung der Gemeinden/Regionen und sind Grundlage für weitere Detailplanungsverfahren. Diese Richtlinien beinhalten die Orientierung an den Sustainable Development Goals¹⁴ und sehen die Beteiligung der Bevölkerung vor. Gemeinden und Regionen werden bei diesen Entwicklungsplanungen durch die Landesverwaltung, Abteilung Raumplanung und Baurecht, unterstützt. Daneben nimmt das FEB die Rolle des Begutachters der Einhaltung der Förderrichtlinien ein. Bei umfangreicher Umsetzung von Teilnehmungsformaten bei regGEPs oder lok GEPs können zusätzliche Förderungen vergeben werden. Die Beurteilung orientiert sich an den von den österreichischen Nachhaltigkeitskoordinator*innen definierten Basisqualitäten für LA21-Prozesse¹⁵.

Laufende Maßnahmen

Zu entwickelnde Maßnahmen

Überarbeitung der Rahmenbedingungen zur Durchführung von Bürgerräten

Der Bürgerratprozess und die Richtlinie zur Durchführung der Bürgerräte soll in Abstimmung mit zentralen Stellen in der Landesverwaltung sowie mit externen Stakeholdern überarbeitet werden. Zielsetzungen dabei sind: Diversität der Teilnehmenden erhöhen, Prüfung einer möglichen Entschädigung bis hin zur verpflichtenden Teilnahme (wie z.B. bei der Schöffenauswahl), Wirksamkeit in Politik und Verwaltung im Umgang mit den Ergebnissen erhöhen/sichtbar machen, Rolle der Medien bei Bürgerräten überdenken, Bürgerräte bei der Entwicklung von Landesstrategien etablieren, Initiierung von Bürgerräten durch die Bürgerschaft auf Gemeindeebene andeuten etc.

¹⁴ THE 17 GOALS | Sustainable Development (un.org) (Dezember 22)

¹⁵ LA 21-Basisqualitäten 4.0 Prozessorientierte, partizipative und inhaltliche Basisqualitäten für Lokale Agenda 21-Prozesse in Österreich - Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie

2. Informationsarbeit

Vorträge und Öffentlichkeitsarbeit

Bewusstseinsbildung und Informationsarbeit sind zentrale Bestandteile, damit Beteiligung wirkungsvoll stattfinden kann. Von Seiten des Landes wird über unterschiedliche Kanäle zum Thema Beteiligung informiert:

- Presseausendungen (z.B. VLK („Vorarlberger Landes Korrespondenz“) der Landespressestelle rund um Bürgerräte, Veranstaltungen wie die Lange Nacht der Partizipation etc.)
- Magazin „Gute Aussichten“ des FEB
- Fachpublikationen (z.B. Schriftenreihe der Abteilung Raumplanung und Baurecht)
- Vorträge in Gemeinden, bei öffentlichen Veranstaltungen etc.

Ziel ist es, Klarheit über die Anwendungsmöglichkeiten, den Nutzen und die Wirkungen von Beteiligung herzustellen.

Beratung für Gemeinden, NGOs und Landesverwaltung

Beteiligung wird vor Ort in den Gemeinden, regional oder auf Landesebene wirksam. Kommunale Gremien, NGOs und Abteilungen des Landes werden bei der Methodenwahl, in der Prozessplanung und bei der Durchführung beraten und begleitet. Bürger*innen erfahren dadurch konkrete Wirksamkeit in ihrem direkten Umfeld und erhalten durch begleitende Institutionen qualitätsvolle Unterstützung. Je nach Bedarf soll ein niederschwelliger Zugang ermöglicht und eine fachspezifische Unterstützung angeboten werden. Durch Transparenz und bewusste Prozessgestaltung wird darauf geachtet, dass die Mitarbeit von Bürger*innen in politische Planungen eingebunden ist und Ergebnisse beachtet werden.

Handbuch Bürgerbeteiligung

Gute Informationen über Beteiligungsmöglichkeiten sind die Basis für wirkungsvolle und gute Beteiligung. Die Nachfrage von Kommunen und Prozessbegleitenden nach einem Handbuch bzw. Informationen rund um Bürgerbeteiligung ist groß. Es besteht Bedarf nach einem kompak-

ten, informativen Workbook. Die aktuell vorliegende Version aus dem Jahr 2014 soll aktualisiert werden. Da auch andere Bundesländer darüber nachdenken, ein Handbuch zu erstellen, ist es hier sinnvoll, Kräfte und Ressourcen zu bündeln. Entstehen soll ein ansprechendes, modernes Handbuch, das Beteiligungs-Interessierte bei konkreten Vorhaben konstruktiv nutzen und mit dem sie wirkungsvoll arbeiten können.

Social Media-Auftritt

Social Media ist aus Kommunikationsstrategien nicht mehr wegzudenken. So soll auch über die Projekte des FEB niederschwellig und transparent über Social Media-Kanäle berichtet werden. Da es nicht vorgesehen ist, dass Abteilungen des Landes eigene Kanäle öffnen, wird dies noch verstärkter über „Unser Vorarlberg“, dem offiziellen Kanal des Landes, erfolgen. Die bestehende, offene Gruppe auf Facebook „Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung“ wird nach wie vor mit Inhalten versorgt. So soll gewährleistet sein, dass unsere Angebote auch bei einem erweiterten Personenkreis ankommen. Da die Entwicklung gerade in diesem Bereich schnell voranschreitet, ist es wichtig, die Strategie laufend anzupassen und gegebenenfalls auf weitere Plattformen auszuweiten.

Strategisches Netzwerk und Partner*innen

Ob Kommunen und Regionen in Vorarlberg oder öffentliche Einrichtungen aus anderen Regionen, Organisationen der Zivilgesellschaft oder an Demokratieentwicklung Interessierte, die Durchführung wirkungsvoller Beteiligung beschäftigt viele Menschen und Institutionen. Neben dem fachlichen Austausch und dem voneinander Lernen (s. HF Capacity Building) ist auch der Informationsfluss und die gemeinsame Nutzung von Kommunikationskanälen (z.B. buergerrat.net) zu berücksichtigen und zu forcieren.

VConnect für Landesverwaltung

Um die Projekte und Angebote des FEB auch innerhalb der Landesverwaltung bekannter zu machen und konkrete Unterstützungsangebote auszusprechen, bietet sich das im September 2022 gelaunchte Social Intranet an. Auf der Seite „Engagement, Beteiligung und Nachhaltige Entwicklung“ wird allgemein über die Arbeit des FEB berichtet. Projektbezogene Seiten, wie z.B. zum Bürgerrat, ergänzen das Angebot. So haben Landesbedienstete die Möglichkeit, sich noch einfacher und schneller über Beteiligungsprojekte und ihre Potentiale zu informieren und mehr über aktuelle Angebote (Fortbildungen etc.) zu erfahren.



Der Bürgerrat hat in Vorarlberg eine lange Tradition. Methodenreflexion und die Weiterentwicklung des Instruments sind wesentliche Bestandteile eines jeden Prozesses.

3. Prozessdesign und methodische Vielfalt

Plattform für Online-Konsultation

Das Land Vorarlberg bietet seit 2018 mit der Online-Konsultationsplattform vorarlberg.mitdenkenken.online eine professionelle Möglichkeit, Menschen an wichtigen Fragestellungen online zu beteiligen. Landesstellen, Kommunen, Regionen, Vereinen, Initiativen etc. mit einer Gemeinwohlorientierung steht die Verwendung kostenfrei zur Verfügung (rund 40 Projekte, 6000 Mitwirkende mit 4500 Beiträgen – vom Auflageverfahren zum Wege- und Straßenkonzept bis zur Ausrichtung des Regionalen Entwicklungsplans REP). Eine oder mehrere qualitative Fragen werden gestellt, die gesammelten Antworten zu Erkenntnissen verdichtet und der Politik bzw. den Auftraggebern als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung gestellt. Entscheidungen werden transparent kommuni-

ziert und können bis zum einzelnen Beitrag einer Person genau rückverfolgt werden. Für User*innen wird damit die Wirksamkeit seiner Teilnahme transparent dargestellt.

Kernherausforderung bei der Anwendung ist die Bewerbung und Kommunikation, damit die entsprechenden Zielgruppen die Plattform nutzen und sich beteiligen. Hier sollen die Organisator*innen der Konsultation intensiver unterstützt werden, z.B. Best Practice-Sammlung der bisherigen Anwendungen, die Einbindung von Videobotschaften zur Mobilisierung von Teilnehmenden, das Zusammenspiel von Online und Offline (analoge Antwortkarten, aufsuchende Befragungen, Veranstaltungen etc.).

Die fortlaufende Bewerbung der Plattform bei Kommunen, Planungsbüros sowie landesintern wird in den Fokus gerückt und bei den bereits skizzierten Maßnahmen berücksichtigt (z.B. bei landesweiten Bürgerräten).



Beim „jung & weise“ Dialog von ‚Welt der Kinder‘ entstehen wirksame Kooperationen der Generationen.

Kinder- und Jugendbeteiligung

Alle Kinder und Jugendlichen sollen erfahren, dass ihre Sichtweisen willkommen sind, und welche Möglichkeiten es für sie gibt, ihr Recht auf Mitsprache zu verwirklichen. Um möglichst viele junge Menschen an das Thema Beteiligung heranzuführen, werden Schulen als wertvolle Einstiegsstellen genutzt. Interessierte können sich auch außerschulisch in ihrer Freizeit an weiteren Aktivitäten beteiligen. Junge Menschen werden dabei begleitet, selbst aktiv zu werden, um in einer Vielfalt von Möglichkeiten ihren individuellen Zugang zum aktiven Mitwirken zu erforschen. Kinder und Jugendliche können bei gelingender Beteiligung die Erfahrung machen, dass ihre Stimme und ihr Engagement etwas bewegen. Das Erleben ihrer Selbstwirksamkeit stärkt ihr Vertrauen in die Demokratie und gleichzeitig auch ihre eigene Persönlichkeit. Verantwortung zu übernehmen und zu teilen sind zentrale Voraussetzungen, um Gestaltungsspielräume nutzen zu können. Wird dies früh erlernt, entsteht die Basis für eine neue partizipative Führungskultur. Kleine Gemeinden in ländlichen Regionen sind bislang nur bedingt dazu in der Lage, Mitsprachemöglichkeiten anzubieten. Kinder- und Jugendbeteiligung kann auf regionaler Ebene gelingen, wie es z.B. die Modellregionen Walgau und Montafon zeigen. Weitere Regionen werden auf Grundlage der gemachten Erfahrungen im Aufbau begleitet. Offene, niederschwellige Unterstützungsangebote bieten allen Gemeinden Zugänge zu Förderungen.

Jugendbeteiligung landesweit

Beteiligungsformate zu Themen der Landesentwicklung werden altersgemäß und maßgeschneidert anhand der Ausgangslage gestaltet. Als Mindeststandards sind die Beteiligungsstufen „Information“ und „Umfrage“ zu verstehen. Mit diesen Aktivitäten kann eine breite Involvierung gelingen. Bei entsprechendem Gestaltungsspielraum können Kinder und Jugendliche in „Fokusgruppen“ ihr Engagement in der Entwicklung von guten Lösungen vertiefen. Das Format „Jugendrat“ wird eingesetzt, wenn das Inter-

esse zur Mitgestaltung sehr ausgeprägt ist und eine fortlaufende Begleitung in der Umsetzung der daraus entstehenden Initiativen gewährleistet werden kann. Zudem werden Mitbestimmungsmöglichkeiten in der direkten Lebenswelt der Jugendlichen (Schule, Verein, Offene Jugendarbeit) erprobt. Verantwortung übernehmen, eigene Positionen einnehmen, Kompromisse finden und dabei gute Lösungen entwickeln sind wertvolle Erfahrungen in der demokratischen Sozialisierung junger Menschen. Jugendliche, die sich intensiv beteiligen (z.B. eigene Initiativen starten), erlernen auf partizipative Weise wertvolle Leadershipskills, die sie als Multiplikator*innen an Peers weitergeben. Das stärkt die Beteiligungskultur langfristig, da diese jungen Menschen die Verantwortungsträger*innen der Zukunft sind. Die Aktivitäten des Programms „Jugendbeteiligung Landesweit“ betreffen das gesamte Landesgebiet.

Landesweiter Bürgerrat

Die Richtlinie der Vorarlberger Landesregierung zur „Durchführung und Organisation von Bürgerräten“ regelt im Wesentlichen die Bürgerrat-Praxis auf Landesebene. So finden ein bis zwei Bürgerräte pro Jahr auf Landesebene statt. Laufende Adaptierungen in der Prozessgestaltung (sofern diese nicht in der Richtlinie festgeschrieben stehen) werden im Sinne der oben genannten Ziele vorgenommen (z.B. seit 2022 wird ein zweistufiges Auswahlverfahren vorgenommen, um mehr Diversität bei den Teilnehmenden zu erreichen). Wie bereits unter HF 1 angeführt, werden sowohl Weiterentwicklungen bei den Rahmenbedingungen als auch eine umfassende Neukonzeptionierung der Kommunikation rund um die Bürgerräte angedacht. Erste Schwerpunktsetzungen dazu erfolgen bereits 2023.

Laufende Maßnahmen

Zu entwickelnde Maßnahmen

Bürgerrat lokal und regional

Lokale und regionale Bürgerräte werden von Seiten des FEB beratend und finanziell unterstützt. Gemeinsam mit der Gemeinde und/oder der Region wird die Ausgangsfrage und der daran anknüpfende Prozess definiert, der politische Beschluss vorbereitet und das Projektmanagement gestartet. Präferiert werden Modelle wie die Finanzierungsbeteiligung durch das Land, wenn auch von Seiten der Gemeinde Mittel für die Umsetzung der Ergebnisse bereitgestellt werden.

Projektschmiede

Die Projektschmiede ist ein Mitmach-Format, um Menschen in Projekten auf co-creative Weise zu unterstützen. Sie bietet die Möglichkeit in wertschätzendem Rahmen eigene Gemeinwohl-Projekte, in einer diversen Gruppe zu reflektieren, anzureichern, zu hinterfragen und weiterzudenken. In den rund vierstündigen Sessions werden nicht nur ganz konkrete nächste Schritte definiert, sondern auch die Kunst des Gastgebens wird aktiv geübt. Nach einer intensiven Anfangsphase, in der das FEB gemeinsam mit einem Netzwerk an selbstständigen Akteur*innen die Entwicklung des Formats und den Aufbau von Projektschmiede-Gastgebenden intensiv vorangetrieben hat, konnte durch die Übernahme von mehreren Kommunen und Regionen die Rolle gewechselt werden. Eine kontinuierliche Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen regionalen Projektschmieden kann durch eine gemeinsame Homepage, Austausch- und Reflexionstreffen, Online-Schmieden und der Kooperation mit dem Ideenkanal beobachtet werden. Die 17 Nachhaltigkeitsziele der UNO (SDGs) bilden den gemeinsamen Ordnungsrahmen dieses Beteiligungsformats.

Kommunale Klimawerkstätten – Empower LIFE

Im Rahmen eines EU-LIFE-Projekts „Empower LIFE“ sollen Klimaschutzaktivitäten partizipativ umgesetzt werden. Den Bürger*innen werden unterschiedliche Möglichkeiten geboten, sich für Klimaschutz einzusetzen – ob im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts oder in der Anwendung von LIFE Hacks (das Alltagsleben erleichterndes Vorgehen). Die Führungsrolle übernimmt das Energieinstitut Vorarlberg in Kooperation mit weiteren Partner*innen. Von Seiten des FEB werden lokale Klimawerkstätten durchgeführt sowie das Know-how im Bereich der Engagementförderung eingebracht. Das Projekt wurde im Oktober 2022 eingereicht und soll Anfang des Jahres 2023 genehmigt werden.

Online-Strategie

Die digitale Transformation revolutioniert auch die Demokratie. Das FEB als Fachstelle in Vorarlberg spricht sich für digitale Beteiligung aus. Viele Jahre durchgeführte Onlinekonsultationen sowie die intensive Erfahrung von Online-Beteiligung während der Corona-Pandemie haben dabei zu ersten strategischen Überlegungen geführt. Die erarbeitete Strategie stützt sich dabei auf drei Felder (KnowHow|Tools|Community) und lässt sich gut in die Praxis umsetzen:

- Das FEB in seiner Rolle als Kompetenzstelle für Beteiligung ist sich bewusst, warum digitale Beteiligung ein fixer Bestandteil des Portfolios ist. Seine Aufgabe ist es, analoge und digitale Formate gut kombiniert bei Beteiligungsprozessen einzusetzen.
- Das FEB sammelt Erfahrungen und gibt diese an Interessierte weiter.
- Das FEB veranstaltet einmal im Quartal einen kurzen Input und Austausch zu aktuellen Themen im Bereich der digitalen Beteiligung (z.B. digitaler Mittagstisch mit Impulsen zum Thema „Wie kann Digitalisierung gesellschaftlicher Spaltung entgegenwirken?“).
- Zusätzlich findet in einem Zwei-Jahreszyklus eine größere Online-Veranstaltung (wie Surfing-Cyberspace 2021) statt, die inspirierende Beispiele aufzeigt und der entstehenden Community eine Austauschmöglichkeit bietet.
- Die daraus entstehenden Erkenntnisse werden gesammelt publiziert (z.B. im Handbuch „Raumwechsel“ und als Schwerpunkte im FEB-Magazin „Gute Ausichten“).

Partizipatives Budget

Entscheidungsbefugnisse über das Budget einer Gemeinde oder Region werden selten in Beteiligungsprozessen an Bürger*innen abgegeben. Rund um den Begriff „Partizipatives Budget“ gibt es aber eine Reihe spannender Erfahrungen. Ziel ist es, eine prototypische Anwendung dieses Ansatzes in Vorarlberg durchzuführen. Dabei soll im Rahmen eines Beteiligungsverfahrens über die Verwendung eines definierten Budgets bestimmt werden (denkbar ist auch die Kombination aus Bürgerrat und Bürgerhaushalt). Mit der Gemeinde Wolfurt soll 2023 bereits ein erster Prototyp umgesetzt werden.

4. Capacity Building

Der Begriff Capacity Building steht für den Aufbau von Wissen, Fähigkeiten, Engagement, Strukturen, Systemen und Führungsqualitäten.



Werkzeuge und Haltung für Meister*innen des Übens:
Art of Hosting & Harvesting bietet den perfekten Rahmen.

Art of Hosting-Training

Mit dem jährlich stattfindenden 2–3-tägigen Training „The Art of Hosting and Harvesting – Conversations that Matter“ (AOH) verfolgt das FEB das Ziel, unterschiedliche Methoden und Haltungen als Kulturtechniken der Zusammenarbeit und Partizipation einzuüben und in möglichst diversen Gruppen ein Netzwerk aufzubauen. Ungefähr 1200 Personen haben bisher daran teilgenommen. Der Wesenskern des Trainings ist, durch das Erleben und Ausprobieren der unterschiedlichen Methoden möglichst schnell ins Tun zu kommen und die Trainingserfahrung in den eigenen Alltag zu übersetzen. Dabei wird bewusst darauf geachtet, dass das wechselnde Gastgeber*innen-Team eine hohe Diversität an Hintergründen und Vorerfahrungen aufweist. Zukünftig sollen dabei folgende Aspekte verstärkt berücksichtigt werden:

- Bewusste Hinzunahme von neuen Gastgeber*innen
- Ausbau der steuernden Maßnahmen im Management von Teilnehmenden hinsichtlich Diversität

Partizipationsmethoden

Ergänzend zum mehrtägigen AOH-Training bietet das FEB seit 2021 auch kürzere Veranstaltungen (3–4 Stunden) zu einzelnen Methoden und Theorien aus dem Werkzeugkoffer der Partizipationskultur an. Dabei wird besonderer Wert auf die Vielfalt gelegt. Immer wieder neu zusammengestellte Moderationsteams, bestehend aus 2–3 Personen, sind eingeladen, Methoden, Haltungen und Theorien gemeinsam zu erproben.

Bürgerrat-Community

Bürgerräte werden mittlerweile österreichweit abgewickelt und finden zunehmend Anwendung auf unterschiedlichen Ebenen in ganz Europa. Das Interesse an der Gestaltung des Prozesses und den Lernerfahrungen in der Umsetzung der unterschiedlichen Bürgerräte ist groß. Zum Erfahrungsaustausch und aus Gründen der Qualitätssicherung hat sich vor einigen Jahren auf Initiative des FEB eine Community of Practice entwickelt, die sich immer wieder in den verschiedenen Bundesländern trifft. Vorarlberg unterstützt das weiterhin und wird selbst im regelmäßigen Austausch mit den Prozessbegleitenden aktuelle Entwicklungen rund um die Bürgerräte diskutieren.

Veranstaltungsreihe für Politiker*innen und Beteiligungsbeauftragte

Gerade in Gemeindegremien werden wichtige Entscheidungen getroffen, welche die unmittelbare Lebenswelt der Bevölkerung betreffen. Gemeindepolitiker*innen kennen die Herausforderungen in der Region (sowie den Engagement-Willen der Bürger*innen) besonders gut und können auf unterschiedlichen Ebenen Themen für die Beteiligung von Bürger*innen an politischen Prozessen einbringen. Am besten gelingt dies, wenn bereits in Klausuren der Gemeindevertretung und Gremiumssitzungen partizipative Formate erprobt und die Ergebnisse auch in öffentlichen Veranstaltungen weiterverfolgt werden. Zukünftig soll es spezielle Angebote für Gemeindevertreter*innen und –vorstände*innen geben, die sie befähigen, mit dem passenden „Handwerkszeug“ Sitzungen und Veranstaltungen lebendig zu gestalten.

5. Monitoring und Wirkung



Schon viele Jahre ein Highlight der Beteiligungscommunity aus der ganzen Bodenseeregion: Die Lange Nacht der Partizipation.

Lange Nacht der Partizipation

Die „Lange Nacht der Partizipation“ (LANAP) ist eine Abendveranstaltung, die alle zwei Jahre in Kooperation mit der Stadt Dornbirn, der Polytechnischen Schule Dornbirn sowie der Fachhochschule Vorarlberg stattfindet. Umgesetzte Beteiligungsprojekte werden vorgestellt, und die Initiator*innen sind eingeladen, die Geschichte ihres Beteiligungsprojektes zu erzählen. Durch die Notizen der Zuhörenden entstehen Erkenntnisse und ein Raum der Inspiration, Wertschätzung und Reflexion für die Beteiligungsszene. Durch die Vielzahl an Projekteinreichungen und erzählten Geschichten wird die Wirkung von Beteiligung besonders gut sichtbar.

Kommunikation zur Umsetzung von Ergebnissen aus Beteiligungsprojekten

Die punktuelle Kommunikation zu den Ergebnissen von Beteiligungsprojekten wird fortgeführt und systematisiert. Dabei gibt es zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten, z.B. mehrfache Rückmeldungen zur Umsetzung von Bürgerrat-Ergebnissen anstatt einer einmaligen Rückmeldung, Wirkungsgeschichten im Magazin „Gute Aussichten“, Rückmeldungen bzw. Stellungnahmen auf vorarlberg.mitdenken.online etc.

Laufende Maßnahmen

Zu entwickelnde Maßnahmen

Wissenschaftliche Begleitung von Beteiligungsprozessen

Um Wirkungen besser abschätzen zu können, aber auch um die genannten Ziele beispielsweise im Hinblick auf Diversität und Inklusivität zu überprüfen, ist eine systematische wissenschaftliche Begleitung wünschenswert. Da dies bis dato aus Ressourcengründen nur punktuell geleistet werden konnte, soll eine systematische Herangehensweise entwickelt werden, die eine integrative Prozessbegleitung erlaubt.

Neues Narrativ „participatory leadership“ statt Bürgerbeteiligung

Im Sinne der Entwicklung einer Partizipationskultur soll Bürgerbeteiligung in wenigen Jahren nicht mehr den Status eines Projekts haben, sondern ein selbstverständlicher Teil der Politikgestaltung sein. Beteiligungsprozesse, momentan oft als aufwendig, mühsam und wenig wirkungsvoll empfunden, sollen zukünftig als Form der Zusammenarbeit, die aufgrund einer neuen Art des Führens (participatory leadership) ermöglicht wird, verstanden werden.

Monitoring: Was läuft an Beteiligung? Was machen die anderen?

Von Seiten des FEB wird ein besserer Überblick über laufende Beteiligungsprozesse angestrebt, um daraus Entwicklungen abzuleiten und Unterstützungsleistungen genauer anzupassen.

Ausblick

Der übergeordnete Gedanke der Strategie ist es, eine gemeinsame Ausrichtung hin zu einer aktiven, selbstbestimmten Gesellschaft anzubieten, in der Beteiligung nicht als Projekt, sondern als wesentlicher Bestandteil der Politik und partizipatives Führen als eine Kernkompetenz künftiger Verantwortungsträger*innen verstanden wird.

Das vorliegende Strategiepapier ist als ein erster Entwurf zu verstehen, der als **Grundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung** und Anpassung unter Berücksichtigung möglichst vieler Stakeholder und Interessierter dienen soll.

Genauso wie es nach der Erscheinung eines neuen Smartphone bereits das erste Software-Update gibt, soll auch die vorliegende Strategie durch die Akteur*innen ständig weiterentwickelt werden. Nicht mit dem Ziel, an einer Endversion anzukommen, sondern mit dem Ziel, **sich kontinuierlich an die Herausforderungen und Bedürfnisse der Gesellschaft anzupassen.**

Die laufenden und zu entwickelnden Maßnahmen im Bereich der Beteiligung von Bürger*innen bilden den **Arbeitsschwerpunkt** für das Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung für die kommenden Jahre.

„Unsere Demokratie muss eine wachsame, eine kämpferische und eine sich stets erneuernde Demokratie sein.“

Willy Brandt

Impressum

Herausgeber, Medieninhaber und Hersteller:

Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abteilung Regierungsdienste, Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung, Landhaus, Römerstraße 15, 6901 Bregenz

Verlags- und Herstellungsort:
6900 Bregenz

Druck:
Citydruck Bregenz

Bildnachweise:
Land Vorarlberg, Mathis S.3, Roman Herzog Institut e.V. S.11, Melina Pafundi S.11, Murmann Verlag S.11, Moritz Kempf S.14, Nina Bröll S.27, Welt der Kinder S.28, Udo Mittelberger S.30, Horst Huber S.31

Amt der Vorarlberger Landesregierung
Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung
Jahnstraße 13-15, 6901 Bregenz
T +43 5574 511 20605
beteiligung@vorarlberg.at
www.vorarlberg.at/feb