

# Praxisleitfaden: Partizipation im digitalen Zeitalter

Ein Leitfaden zur Gestaltung von  
Partizipationsprozessen entlang des  
politisch-administrativen Policy Cycles





# **Praxisleitfaden: Partizipation im digitalen Zeitalter**

Ein Leitfaden zur Gestaltung von Partizipationsprozessen  
entlang des politisch-administrativen Policy Cycles

Wien, 2023

## Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS) Sektion III –  
Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation Hohenstaufengasse 3, 1010 Wien [bmkoes.gv.at](http://bmkoes.gv.at)

Autor:innen: Univ.-Prof. Dr. Dirk Lange; Mag.<sup>a</sup> Sarah Straub; Dr.<sup>in</sup> Corinna Metz

Benedikt Montag, MSc; Mag.<sup>a</sup> Ursula Rosenbichler

Fotonachweis: BMKÖS

Layout: BKA Design & Grafik

Druck: Druckerei des BMF

Copyright und Haftung:

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundesministeriums für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport und der Autorinnen und Autoren ausgeschlossen ist. Rechtsausführungen stellen die unverbindliche Meinung der AutorInnen dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Kontakt und Rückmeldungen:

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport Abteilung III/C/9 –  
Strategisches Performancemanagement und Verwaltungsinnovation

Benedikt Montag, MSc; [benedikt.montag@bmkoes.gv.at](mailto:benedikt.montag@bmkoes.gv.at)

Diese Publikation ist abrufbar unter [oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen](http://oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen) Broschürenbestellung unter [partizipation@bmkoes.gv.at](mailto:partizipation@bmkoes.gv.at).

ISBN 978-3-903097-58-2

Wien, 2023

## Vorwort

Demokratie bedeutet für und mit Bürger:innen Politik zu gestalten. Die Partizipation der Öffentlichkeit stellt in der Republik Österreich einen zentralen Bestandteil von Verwaltungshandeln dar und legt die gemeinsame Basis für eine lebendige Demokratie. Daher verstehen wir den Einbezug von Bürger:innen als wichtiges Element einer proaktiven Politik und Verwaltungsführung, die es ermöglicht, beständige und von einer breiten Bevölkerung unterstützte Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Angekommen in einem digitalen Zeitalter, in welchem Digitalität einen Grundbestandteil des alltäglichen Lebens darstellt, erweitern Informations- und Kommunikationstechnologien die Möglichkeiten des Austausches und der Interaktion zwischen unterschiedlichen Stakeholder:innen und staatlichen Institutionen. Unter dem Grundsatz der Transparenz wollen wir den strukturellen Einbezug von Bürger:innen in den politisch-administrativen Prozess fördern, und neue Modelle der Zusammenarbeit und des Dialogs niedrigschwellig für eine breite Öffentlichkeit anzubieten.

Diese Vielzahl von Möglichkeiten und Chancen für Beteiligung und Interaktion gehen jedoch auch mit entsprechenden Herausforderungen für Politik, Verwaltung und Gesellschaft einher. Partizipation ist für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure herausfordernd. Sie erfordert hohe Methodenkompetenz, finanzielle und personelle Ressourcen und einen gemeinsamen Willen zur Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Darum gilt es, digitale und analoge Beteiligungsprozesse zielorientiert zu kombinieren, um deren jeweilige Potentiale bestmöglich zum Einsatz zu bringen. Außerdem gilt es diese neuen Formen der Beteiligung mit bereits bestehenden Strukturen und Prozessen der Politik und Verwaltung zu verknüpfen, um die erarbeiteten Ergebnisse auch in der Praxis effizient und effektiv nutzbar zu machen. Dieser Leitfaden versucht diesen Spagat zu meistern, indem er partizipative Prozesse funktional in die spezifischen Zielsetzungen der unterschiedlichen Phasen des politisch-administrativen Prozesses (Policy Cycle) einbettet. Der Leitfaden soll so, den vielfältigen Nutzen von Bürger:innenbeteiligung greifbar und durch verschiedenste Entscheidungsbäume, Toolboxen und Partizipationsmethoden auch praktisch umsetzbar machen.

Mit dem Praxisleitfaden: Partizipation im digitalen Zeitalter wollen wir die aktive Partizipation von Bürger:innen an gesellschaftlichen und demokratischen Prozessen fördern, und im Sinne eines gemeinschaftlichen Gesamtwohls Rahmenbedingungen für eine bürgerfreundlichere Rechtssetzung zur Verfügung stellen. Denn nicht zuletzt gilt es, als Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik in einem konstruktiven Dialog auf Augenhöhe den komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit gemeinsam entgegenzutreten.

Mag. Werner Kogler

Vizekanzler und Bundesminister für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport



Vizekanzler  
Mag. Werner Kogler

## Inhalt

<b>1 Das Potenzial von Partizipation</b> .....	<b>7</b>
1.1 Partizipation als Basis lebendiger Demokratie.....	7
1.2 Die Öffentlichkeit und ihre Beteiligung.....	9
1.3 Leitprinzipien.....	13
<b>2 Mit dem Praxisleitfaden zur Partizipation im digitalen Zeitalter</b> .....	<b>15</b>
2.1 Nutzen und Funktion von Partizipationsprozessen.....	15
2.2 Digitalität und die Beteiligung im digitalen Raum.....	19
2.3 Ein Leitfaden an der Schnittstelle von Verwaltung, Politik und Gesellschaft.....	23
<b>3 Der Policy Cycle als Ansatzpunkt für Partizipation</b> .....	<b>25</b>
3.1 Der Ablauf von politisch-administrativen Prozessen.....	25
3.2 Partizipation entlang der Policy Cycle-Phasen.....	28
3.3 Anwendung von Partizipationsprozessen im Kontext des Policy Cycle.....	33
3.4 Verortung des Vorhabens im Policy Cycle.....	33
<b>4 Commitment einholen und Verantwortung(en) abklären</b> .....	<b>35</b>
4.1 Voraussetzungen für Partizipationsprozesse abwägen.....	36
4.2 Der politisch-administrative Prozess und seine Zielsetzungen.....	37
4.3 Berücksichtigung des rechtlichen Kontextes.....	39
4.4 Verantwortung, Commitment und Entscheidungskompetenzen.....	40
<b>5 Rahmenbedingungen wahrnehmen und gestalten</b> .....	<b>42</b>
5.1 Kriterien und Einflussfaktoren für die Auswahl von Partizipationsmethoden.....	43
5.2 Die passende Beteiligungsintensität wählen.....	45
5.3 Die passende Partizipationsmethode auswählen.....	49
5.4 Zeit und Ressourcen für Partizipationsprozesse kalkulieren.....	51
<b>6 Stakeholder:innen managen</b> .....	<b>53</b>
6.1 Stakeholder:innenanalyse.....	54
6.2 Zielgruppenanalyse.....	57

6.3	Sicherstellen von Inklusion, Diversität und Barrierefreiheit.....	58
6.4	Risiken erkennen und managen.....	60
<b>7</b>	<b>Kommunikation initiieren und strukturieren.....</b>	<b>64</b>
7.1	Berücksichtigung von Erwartungen, Interessen und Transparenz.....	64
7.2	Erfolgreiche Kommunikation mit Stakeholder:innen und Zielgruppen.....	66
7.3	Einladungen, Erreichbarkeit und Kommunikation mit Zielgruppen.....	68
<b>8</b>	<b>Partizipationsprozesse qualitativ abschließen und evaluieren.....</b>	<b>72</b>
8.1	Nutzung und Implementierung der Ergebnisse.....	72
8.2	Integration der Ergebnisse in den politisch-administrativen Prozess.....	73
8.3	Evaluation des Partizipationsprozesses.....	74
<b>9</b>	<b>PartToolboxen für Partizipationsmethoden in den Policy Cycle-Phasen.....</b>	<b>76</b>
9.1	Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 1.....	76
9.2	Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 2.....	77
9.3	Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 3.....	78
9.4	Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 4.....	80
9.5	Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 5.....	82
9.6	Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 6.....	83
<b>10</b>	<b>Fragen und Checklisten für spezifische Themenbereiche im Partizipationsprozess.....</b>	<b>85</b>
10.1	Checkliste Commitment & Verantwortung.....	85
10.2	Checkliste Rahmenbedingungen.....	88
10.3	Checkliste Kommunikation.....	89
10.4	Checkliste Stakeholder:innen & Prozessmoderation.....	90
10.5	Checkliste Abschluss & Evaluation.....	93
<b>11</b>	<b>Detailbeschreibung von ausgewählten Partizipationsmethoden.....</b>	<b>94</b>
	Aktivierende Befragung.....	94
	Ausstellung.....	96

Bürger:innen-Abstimmung.....	97
Bürger:innen-Rat.....	99
Bürger:innen-Versammlung.....	101
Dialogbüro.....	103
Dynamic Facilitation.....	105
Fokusgruppe.....	106
Online-Beteiligung.....	107
Open-Space-Konferenz.....	109
Runder Tisch.....	111
Zukunftskonferenz.....	112
<b>12 Glossar.....</b>	<b>115</b>
<b>13 Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>117</b>
<b>14 Quellenverzeichnis.....</b>	<b>118</b>
<b>15 Literatur zu Forschungsstand und Anwendungspraxis.....</b>	<b>121</b>

# 1 Das Potenzial von Partizipation

## 1.1 Partizipation als Basis lebendiger Demokratie

Die **Partizipation der Öffentlichkeit**<sup>1</sup> stellt einen zentralen Bestandteil von Verwaltungshandeln dar und legt die Basis für eine lebendige Demokratie. Daher wird Partizipation von Seiten des österreichischen Staates als wichtiges Element einer proaktiven und bürger:innennahen Politik und Verwaltungsführung verstanden, die es ermöglicht, beständige und von einer breiten Bevölkerung unterstützte Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Diese **Öffentlichkeitsbeteiligung** bei der Entwicklung und Evaluierung von Politiken, Rechtsakten, Plänen, Programmen und Projekten ermöglicht es Interessierten und Betroffenen, ihre Anliegen zu artikulieren und Standpunkte zu vertreten. Angesichts der zunehmenden gesellschaftlichen Komplexität, sowie einer zunehmenden Meinungsvielfalt ist die staatliche Verwaltung immer mehr auf Erkenntnisse aus partizipativen Prozessen angewiesen, um Handlungssicherheit, optimale Rahmenbedingungen für gesellschaftlichen Fortschritt sowie eine ausgebaute Legitimität von Verwaltungshandeln gewährleisten zu können. Somit sind die Strukturen und Voraussetzungen für solch eine aktive Teilhabe zu schaffen und laufend an die aktuellen Entwicklungen anzupassen.

Im Unterschied zu repräsentativer und direkter Demokratie (Abstimmungen über politische Vertreter:innen bzw. Themen oder Parteien) steht bei **deliberativer Demokratie, also der Öffentlichkeitsbeteiligung bzw. Partizipation**, die Qualität des Beteiligungsprozesses, welcher der Entscheidung oder Abstimmung vorausgeht, im Zentrum. Der Partizipationsprozess ist charakterisiert durch das Ermöglichen und die Moderation von Austausch und Aushandlung unterschiedlicher Meinungen, Informationen und Interessen sowie durch das Finden von Kompromissen. Damit kann eine auf breiten Informationen und Fakten basierende Entscheidungsgrundlage geschaffen werden und der Banalisierung komplexer Sachverhalte sowie einer Vereinnahmung von gesellschaftspolitischen Themen durch populistische Strömungen entgegengewirkt werden. Denn „[i]n einer deliberativen Demokratie kommen Entscheidungen nicht allein durch Abstimmungen von Wählerinnen und Wählern oder Parlamentarierinnen und Parlamentariern zustande. Handlungsvorschläge, über die im politischen Prozess entschieden werden soll, sind hier prinzipiell begründungspflichtig. Begründung geht einher mit Austausch und der Abwägung von

---

1 Die Begriffe Partizipation und Öffentlichkeitsbeteiligung werden im vorliegenden Praxisleitfaden gleichbedeutend verwendet.

Argumenten – Deliberation“.<sup>2</sup> **Deliberative Demokratie ist somit keine Konkurrenz, sondern eine wertvolle Ergänzung zur repräsentativen und direkten Demokratie.** Partizipation bedeutet jedoch nicht, immer alle an allem zu beteiligen. Vielmehr sollen Bürger:innen gezielt eingebunden und ihnen an der Thematik sowie den Rahmenbedingungen orientierte Beteiligungsmöglichkeiten angeboten werden. Es geht also nicht um die Erfüllung eines Selbstzwecks von Partizipation, sondern um ergebnis- und wirkungsorientierte Beteiligung. Gleichzeitig kann Partizipation nicht alle Entscheidungen legitimieren bzw. können auch nicht immer alle Ergebnisse eines Partizipationsprozesses umgesetzt werden. Diesen Herausforderungen kann jedoch durch transparentes Vorgehen und aktive Kommunikation begegnet werden. Im Regierungsprogramm 2020 bis 2024<sup>3</sup> wird die Förderung von Partizipation angeführt und so die Verwaltung damit beauftragt, entsprechende Handlungen zu setzen. Das Regierungsprogramm bezieht sich insbesondere auf folgende Aspekte:

- „Bürgerfreundliche Rechtssetzung im Sinne der ‚Better-Regulation‘-Strategie orientiert an internationalen Ansätzen wie in Deutschland und den Niederlanden“ (Regierungsprogramm, S. 13).
- „Anerkennung der Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Engagements und dessen Organisationen für die Demokratie; die Bundesregierung bekennt sich weiterhin dazu, einen aktiven Dialog und respektvollen Umgang mit Nichtregierungsorganisationen zu fördern“ (Regierungsprogramm, S. 15).
- „Förderung von Innovationsprojekten im Bereich gemeinnütziger Arbeit und Partizipation“ (Regierungsprogramm, S. 171).
- „Kinder und Jugendliche sollen zu eigenverantwortlichen Bürgerinnen und Bürgern heranwachsen. Deshalb gilt es, aktive Partizipation an gesellschaftlichen und demokratischen Prozessen zu fördern und ihnen die dafür notwendigen Instrumente in die Hand zu geben“ (Regierungsprogramm, S. 195).

Die Verwaltung bietet ein hohes Beteiligungspotenzial in Hinblick auf die öffentlichen Services als auch die Gestaltung von Politik, da die vorbereitende Entwurfstätigkeit und das Erlassen von Normen eng mit der politischen Willensbildung verbunden sind.<sup>4</sup> Dieses Potenzial kann jedoch nur ausgeschöpft werden, wenn die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und der Öffentlichkeit von einem beidseitigen und kontinuierlichen Lernprozess begleitet wird. Jeder Beteiligungsprozess bietet die Chance zu reflexivem

---

2 Grötke, Ralf (2019): Was kann Laienexpertise leisten? Rahmenbedingungen und Potenziale zivilgesellschaftlicher Politikberatung. In: Jörg Sommer (Hg.): Kursbuch Bürgerbeteiligung #3, Verlag: Deutsche Umweltstiftung, Berlin, S. 12.

3 Bundeskanzleramt Österreich (BKA) (2020): Aus Verantwortung für Österreich. Regierungsprogramm 2020 – 2024: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:7b9e6755-2115-440c-b2ec-cbf64a931aa8/RegProgramm-lang.pdf> (Stand: 09.05.2022).

4 Parycek, Peter et al (2008): Positionspapier zu E-Democracy und E-Participation in Österreich: Positionspapier der Arbeitsgruppe E-DEM. E-Government Bund-Länder-Gemeinden: <http://reference.e-government.gv.at> (Stand: 09.06.2008), S. 9.

Lernen und dazu, Schlussfolgerungen zur Verbesserung des Prozesses für zukünftige Vorhaben zu ziehen.

## 1.2 Die Öffentlichkeit und ihre Beteiligung

Der **Begriff Öffentlichkeit**<sup>5</sup> bezeichnet alle Mitglieder und Organisationsformen einer Gesellschaft, die außerhalb der Verwaltung und politischer Parteien für ihre Interessen agieren. Dazu zählt nicht nur die breite Öffentlichkeit, sondern auch die organisierte Öffentlichkeit sowie die Fachöffentlichkeit:

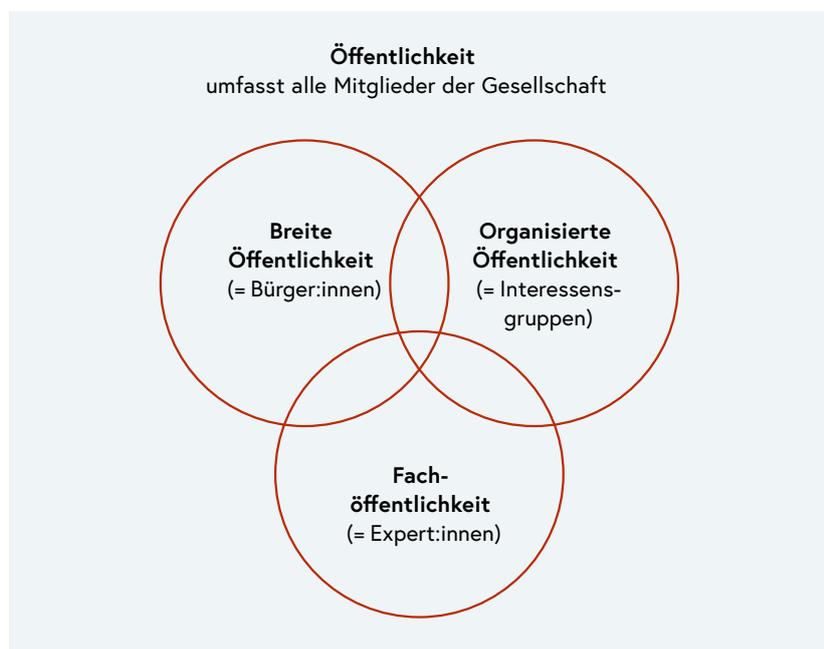


Abbildung 1: Kategorisierung verschiedener Formen der Öffentlichkeit

- **Breite Öffentlichkeit (Bürger:innen):** Mit diesem Begriff sind betroffene oder interessierte **Einzelpersonen** und ihre individuellen Interessen und Ideen gemeint. Sie können sich beispielsweise mittels **Bürger:inneninitiativen** organisieren. Zumeist findet eine Bürger:inneninitiative anlassbezogen Anwendung, um im Rahmen eines konkreten Projektes oder Vorhabens gemeinsame Ziele zu erreichen.
- **Organisierte Öffentlichkeit (Interessengruppen):** Bei der organisierten Öffentlichkeit handelt es sich einerseits um Interessensvertretungen, die vom Gesetz

---

5 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 133.

vorgeschrieben sind, andererseits zählen auch nicht-staatliche Organisationen der Zivilgesellschaft (NGOs) dazu.

- **Interessensvertretungen:** Die gesetzlich vorgesehenen Interessensvertretungen sind einerseits die Kammern als Berufsvertretungen (z. B. die Kammer für Arbeiter und Angestellte), andererseits fallen darunter auch Vertretungen von Personen, die noch nicht bzw. nicht mehr im Berufsleben stehen (z. B. die Bundes-Jugendvertretung oder der österreichische Seniorenrat).
- **Organisationen der Zivilgesellschaft:** Dies sind Organisationen, die nicht gesetzlich vorgesehen sind. Von Bürger:inneninitiativen unterscheiden sie sich beispielsweise, weil sie auch unabhängig von der Dauer eines Projektes oder Vorhabens bestehen können. Dazu zählen zum Beispiel Gewerkschaften, die Industriellenvereinigung oder gemeinnützige Vereine.
- **Fachöffentlichkeit (Expert:innen)<sup>6</sup>:** Die Fachöffentlichkeit umfasst Expert:innen innerhalb eines Themengebiets. Diese Beteiligungsgruppen hegen allerdings meist kein persönliches Interesse bezüglich der Materie, sondern werden aufgrund ihrer Expertise in den Prozess eingebunden. Es kann sich beispielsweise um Personen aus der Wissenschaft oder auch aus dem Sozialbereich handeln.

---

6 Arbter, Kerstin/Magistrat der Stadt Wien Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg.) (2012): <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html> (14.04.2022): Praxibuch Partizipation. Gemeinsam die Stadt entwickeln. Wien, S. 9.

Zur Verortung der deliberativen Beteiligung (Partizipation/Öffentlichkeitsbeteiligung) dient die folgende **Übersicht der Beteiligungsformen**<sup>7</sup>:

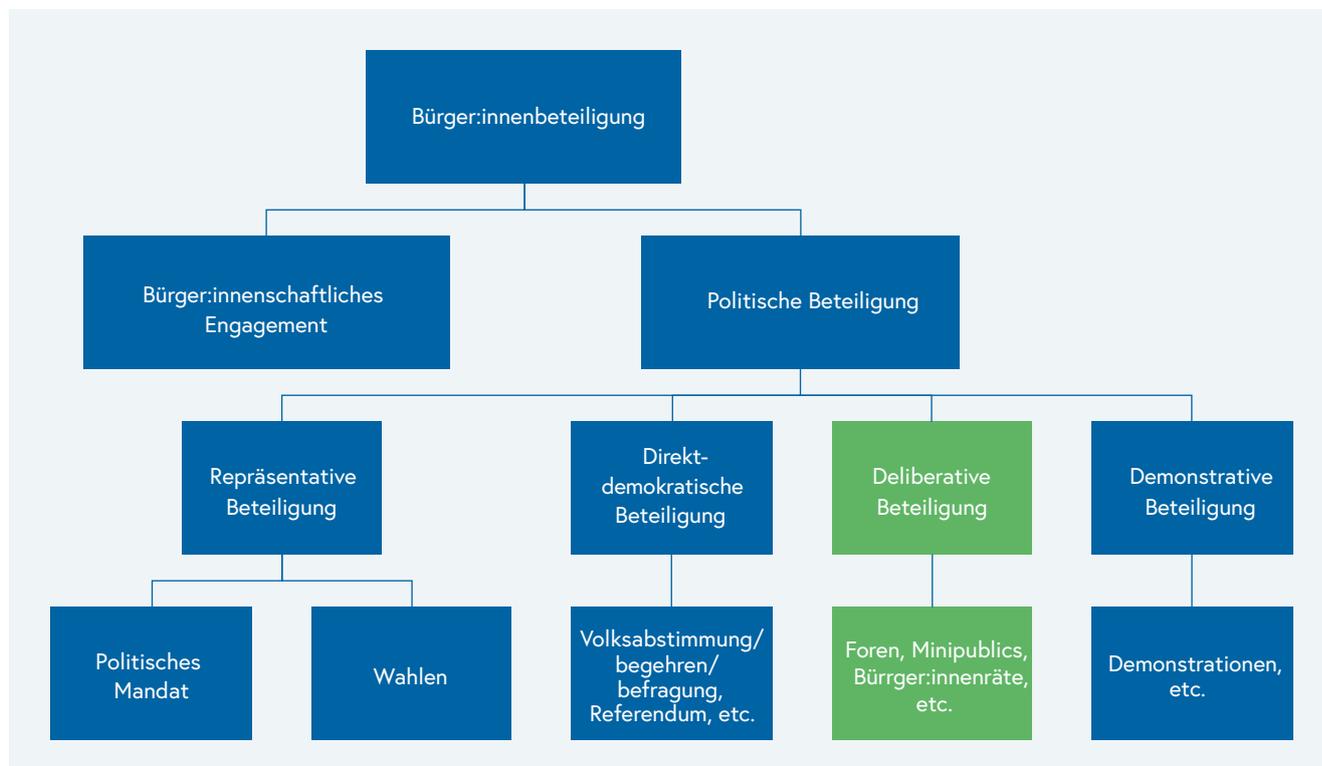


Abbildung 2: Übersicht über verschiedene Formen der Beteiligung

Österreich ist eine repräsentative Demokratie, die von direktdemokratischen Instrumenten ergänzt wird, deren Ausgestaltung bereits auf die 1970er Jahre zurückgeht. Hinzu kommen deliberative und demonstrative Beteiligungsformen. Die **repräsentative Beteiligung** der Bürger:innen umfasst

- einerseits das **politische Mandat** und
- andererseits die **Wahl** von politischen Vertreter:innen.

Die direktdemokratischen, deliberativen und demonstrativen Beteiligungsformen<sup>8</sup> werden in formelle und informelle Beteiligung unterschieden:

7 Darstellung adaptiert nach Kersting, Norbert (2013): Ungleiche Teilnahme an demokratischen Verfahren. Chancen und Risiken von Bürger:innenbeteiligung. In: Hammer, Katharina (Hg): Bürger:innenbeteiligung in der Stadt. Zwischen Demokratie und Ausgrenzung? Tagungsband der AK-Wien Fachtagung, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, S. 2.

8 Rosenberger, Sieglinde/Stadlmair, Jeremias (2014): Partizipation in Österreich. In: Bertelsmann Stiftung, Staatsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Partizipation im Wandel – Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 456–474. BMK (Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie)/ÖGUT (Österreichische Gesellschaft für Umwelt

→ **Formelle Beteiligung:** Dieser Art von Beteiligung liegt zugrunde, dass das Verfahren gesetzlichen Regelungen unterstellt und verpflichtend abzuhalten ist. Unter diese gesetzlichen Regelungen fallen beispielsweise die Fragen, wer unter den Beteiligten ist, wie das gesamte Verfahren vonstattengeht oder auch, was mit den endgültigen Ergebnissen schlussendlich passiert. Am Ende einer solchen formalen Beteiligung kommt es zu einem Beschluss bzw. zu einer Entscheidung auf politischer Ebene, wobei jedoch die Ergebnisse nicht aller Instrumente für das repräsentativ-demokratische System rechtlich bindend sind.

- **Direktdemokratische Instrumente:** Diese zielen auf das Einbringen oder die Delegation von Entscheidungen ab:
  - **Mit rechtlich bindenden Ergebnissen:** Volksabstimmung
  - **Mit rechtlich nicht-bindenden Ergebnissen:** Volksbegehren, Volksbefragung, parlamentarische Bürger:inneninitiativen und Petitionen
- **Deliberative Beteiligungsformen:** Die **Öffentlichkeitsbeteiligung** (Partizipation) zielt auf das Einbinden von Bürger:innen in Meinungsbildungs-, Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse ab. Ein weithin erprobtes Instrument sind z. B. Bürger:innenräte, in denen sich nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Personen gemeinsam über eine bestimmte Zeit hinweg intensiv mit einer Problemstellung auseinandersetzen. Die Öffentlichkeitsbeteiligung umfasst aber noch unzählige weitere Beteiligungsmöglichkeiten, die an das jeweilige Thema angepasst zum Einsatz kommen können. Grundlagen zu nachhaltiger Entwicklung und zur Beteiligung der Öffentlichkeit an Entscheidungsprozessen finden sich sowohl in internationalen Dokumenten wie auch in Gesetzen und Politiken auf österreichischer sowie auf EU-Ebene. Bisher gibt es in Österreich jedoch erst wenige gesetzlich geregelte Partizipationsverfahren, vor allem in den Bereichen Raumordnung und Umwelt. Bürger:innen haben also keinen generellen Rechtsanspruch auf Beteiligungsverfahren.<sup>9</sup> Die konkrete rechtliche Regelung, die für das jeweilige Vorhaben zum Tragen kommt, hängt stark vom Einzelfall ab.

→ **Informelle Beteiligung:** Hierbei handelt es sich um anlassbezogene Verfahren. Sie können unterschiedlichen konzeptionellen Aufbereitungen unterliegen. Wichtig ist

---

und Technik) (2021): Rechtlicher Rahmen: <https://partizipation.at/partizipation-verstehen/basiswissen/rechtlicher-rahmen/> (Stand: 15.11.2021).

Arbter, Kerstin (Büro Arbter)/Handler, Martina/Purker, Elisabeth (Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik)/Tappeiner, Georg (Ökologie Institut)/Trattnigg, Rita (Lebensministerium)/Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik/Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Lebensministerium) (Hg.) (2005): Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung: Die Zukunft gemeinsam gestalten, ÖGUT-News 01/2005, Wien, S. 10.

9 Parycek, Peter et al (2008): Positionspapier zu E-Democracy und E-Participation in Österreich: Positionspapier der Arbeitsgruppe E-DEM. E-Government Bund-Länder-Gemeinden: <http://reference.e-government.gv.at> (Stand: 09.06.2008), S. 12-13.

die Freiwilligkeit der Beteiligung. Grundlegend kann es sich dabei um vieles handeln, unter anderem um das Sammeln von Informationen, den Austausch und das Kundtun verschiedener Meinungen, oder auch um Lösungsfindungen bzw. -umsetzungen. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind jedoch nicht verbindlich, sondern dienen eher als Empfehlung für Entscheidungsträger:innen.

- **Bürger:inneninitiativen:** Sogenannte Grassrootsinitiativen zielen darauf ab, politisch-administrative Entscheidungen zu beeinflussen. Oftmals steht dabei die Verhinderung bestimmter Vorhaben im Zentrum.
- **Demonstrative Beteiligung:** Hierzu zählen beispielsweise Demonstrationen oder Proteste.

### 1.3 Leitprinzipien

Partizipationsprozesse richten sich nach Grundsätzen, sogenannten Leitprinzipien. Sie bilden die Grundstruktur für wirksames Handeln. Zunächst ist der **rechtliche Rahmen** verpflichtend zu wahren. Hier ist in verständlicher und transparenter Weise darzulegen, wie und wodurch dieser rechtliche Rahmen eingehalten wird (z. B. das Einhalten von Datenschutz). Außerdem müssen **Prozessvereinbarungen** und die darin enthaltenen Regeln und Rahmenbedingungen konsequent kommuniziert werden. Um den **Grundsätzen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit** zu folgen, sind Ziel, Zweck, Verantwortlichkeiten, Ablauf- und Zeitplan sowie Ressourcenaufwand für einen Beteiligungsprozess eindeutig und zielgruppengerecht zu vermitteln. Ferner kann die **Allparteilichkeit** gewährleistet werden, indem Ausgewogenheit, Chancengleichheit, Respekt und Fairness sichergestellt werden. Hier schließt das **Prinzip der Diskriminierungsfreiheit** an, durch das alle Zielgruppen berücksichtigt und die Prozesse barrierefrei, d. h. bestmöglich zugänglich, gestaltet werden.<sup>10</sup> Des Weiteren ist eine gewisse **Haltung gegenüber der Öffentlichkeitsbeteiligung** wesentlich für erfolgreiche Partizipationsprozesse. Dazu zählt unter anderem der Dialog auf Augenhöhe, der gegenseitige Akzeptanz, Verständnis und Vertrauen erfordert, sowie die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, durch die andere, variierende Sichten eingenommen werden. Ferner gilt es, einander zu respektieren und ernst zu nehmen, indem die Objektivität in der Betrachtung und Kommunikation gewahrt wird. Das Übernehmen gemeinsamer Verantwortung für die Zusammenarbeit und das Ergebnis ist ebenfalls ein wichtiger Faktor. Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Transparenz und

---

10 Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter, Wien: [https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/oeffentlichkeitsbeteiligung/201103\\_Partizipation\\_Gruenbuch\\_A4\\_BF\\_1.pdf?7t15d4](https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/oeffentlichkeitsbeteiligung/201103_Partizipation_Gruenbuch_A4_BF_1.pdf?7t15d4) (Stand: 01.04.2022), S. 35–38.

Nachvollziehbarkeit sollten stets den gesamten Prozess der Öffentlichkeitsbeteiligung begleiten.<sup>11</sup>

Weiters sind **Kommunikationsprinzipien** für erfolgversprechende Beteiligungsprozesse förderlich. Hier zählt vor allem die frühzeitige, persönliche, klare, zielgruppengerechte, einfache und ehrliche Kommunikation zwischen der Verwaltung, Entscheidungsträger:innen und der Öffentlichkeit.<sup>12</sup> Hinzu kommt der ungehinderte Informationsfluss zwischen den beteiligten Akteur:innen und ein motivierendes Umfeld.

Abschließend sind die **generellen Voraussetzungen für Öffentlichkeitsbeteiligung** festzuhalten. Zunächst haben die politischen Entscheidungsträger:innen der Öffentlichkeitsbeteiligung zuzustimmen und diese mitzutragen. Die Bürger:innen sollten von dem Projekt betroffen bzw. daran interessiert sein. Auf jeden Fall müssen sowohl ein Gestaltungsspielraum, in dem noch Raum für Entwicklung besteht und noch nicht alle Entscheidungen getroffen worden sind, als auch die entsprechenden Ressourcen (zeitlich, finanziell und personell) für eine Beteiligung der Öffentlichkeit verfügbar sein.<sup>13</sup>

Diese Aspekte stellen die Grundlage für Beteiligung dar und fördern die gute Zusammenarbeit aller Beteiligten. Sie schaffen einen vertrauensvollen Umgang sowie einen reibungslosen Ablauf. Somit wird zum einen die Qualität der Ergebnisse, zum anderen die Identifikation der Beteiligten mit dem Projekt und den Ergebnissen des Partizipationsprozesses erhöht.

---

11 Arbter, Kerstin/Magistrat der Stadt Wien Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg.) (2012): Praxisbuch Partizipation: Gemeinsam die Stadt entwickeln. Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html> (14.04.2022), S. 15–17.

12 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 139.

13 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 9.

# 2 Mit dem Praxisleitfaden zur Partizipation im digitalen Zeitalter

## 2.1 Nutzen und Funktion von Partizipationsprozessen

Die Öffentlichkeitsbeteiligung bietet den Bürger:innen die Chance, Stellung zu nehmen und ihre Meinung zu äußern, bevor eine Entscheidung in einem politisch-administrativen Prozess getroffen wird. Wenn Öffentlichkeitsbeteiligung nicht verpflichtend, sondern auf freiwilliger Basis erfolgt, bestehen gute Voraussetzungen für das Ermöglichen von sinnhafter Beteiligung. Anhaltspunkte für eine **sinnvolle Öffentlichkeitsbeteiligung** ergeben sich aus:

- der **Betroffenheit oder dem Interesse eines breiten Personenkreises**,
- der **Kontroversität eines Themas**,
- der **erforderlichen Zusammenarbeit** mit der Öffentlichkeit
- oder dem **Ziel, qualitätsvolle Ergebnisse sowie Verständnis und Akzeptanz gegenüber der Politik zu erreichen**.<sup>14</sup>

Für die Beteiligung selbst ist eine **transparente, klar strukturierte Architektur** notwendig. Faktoren wie Datenschutz, Barrierefreiheit und die fortlaufenden Entwicklungen digitaler Technologien müssen berücksichtigt werden.<sup>15</sup> Für die Entfaltung der Öffentlichkeitsbeteiligung bedarf es neben dem gezielten Einsatz verschiedener Instrumente und Verfahren einer **zielgruppengerechten Ausgestaltung und Kommunikation**.<sup>16</sup> Insbesondere bei den digitalen Beteiligungsmöglichkeiten ist die Auffindbarkeit der

---

14 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 10.

15 Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, S. 13.

16 Fischer, Damaris/F. Brändle/A. Mertes/L.E. Pleger/A. Rhyner und B. Wulf (2020): Partizipation im digitalen Staat. Möglichkeiten und Bedeutung digitaler und analoger Partizipationsinstrumente im Vergleich. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 11/1: 129–144; S. 139.

Angebote und ihre **Nutzungsfreundlichkeit (Usability)** zentral, um eine niedrigschwellige Form der Beteiligung sicherzustellen.<sup>17</sup>



#### Nutzen von Partizipation<sup>18</sup>

<p>Aus Perspektive der <b>Zivilgesellschaft</b> kann von Partizipation profitiert werden, indem die Öffentlichkeit ihre Ideen, Interessen und Bedürfnisse zu einem Vorhaben einbringt. Entscheidungen aktiv mitzugestalten und gleichzeitig Zugang zu umfassender Information und verschiedenen Sichtweisen zu erhalten, kann motivieren.</p>	<p>Aus Sicht der <b>Politik</b> kann Beteiligung einen Überblick über die Bedürfnisse unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen bieten. Es kann mit den Bürger:innen kommuniziert und ein Dialog etabliert werden. Dadurch können das Politikinteresse und die Motivation zur Partizipation steigen.</p>	<p>Aus einer <b>politisch-administrativen Perspektive</b> können Beteiligungsverfahren zu einer Entlastung führen. Wenn Beteiligung dazu genutzt wird, Vorhaben gemeinsam mit den Betroffenen zu erarbeiten, können tragfähige Lösungen erzielt werden. So können Beschwerden im Vorfeld aufgefangen und das Vertrauen in die Verwaltung gestärkt werden.</p>
---	--	---

Abbildung 3: Nutzen von Partizipation aus verschiedenen Perspektiven

- 
- 17 Müller-Brehm, Jaana/Otto, Philipp (2019): Zwischen Nischendasein und Kommerzialisierung. Online-Bürgerbeteiligung. In K. Holetschel, K./Männle, U. (Hrsg): Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog, München: Hanns-Seidel-Stiftung e.V., S. 92.
- 18 Arbter, Kerstin (Büro Arbter)/Handler, Martina/Purker, Elisabeth (Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik)/Tappeiner, Georg (Ökologie Institut)/Trattnigg, Rita (Lebensministerium)/Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik/Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Lebensministerium) (Hg.) (2005): Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Zukunft gemeinsam gestalten, ÖGUT-News 01/2005, Wien, S. 11. Siehe dazu auch „Nutzen von Öffentlichkeitsbeteiligung“, S. 50–52.

Wenn Partizipationsprozesse effizient eingesetzt werden, können sie unter anderem folgende **positive Effekte** erzielen:

- **Entlastung der Verwaltungsarbeit und Erhöhung der Legitimität:** Sind Partizipationsprozesse in bestimmten Bereichen als integraler Bestandteil der Verwaltungsarbeit und als Routine im Ablauf eines politisch-administrativen Prozesses etabliert, können Ergebnisse als besonders legitimiert und qualifiziert wahrgenommen werden. Das erleichtert die Arbeit der Verwaltung.<sup>19</sup>
- **Erweiterung der Handlungsspielräume:** Beteiligungsprozesse können bestehende Entscheidungsabläufe innerhalb des politisch-administrativen Systems um wertvolle Handlungsspielräume erweitern. Beispielsweise kann bei umstrittenen Themen auf einen potenziellen Konflikt zwischen den von der Entscheidung Betroffenen mit unterschiedlichen Maßnahmen reagiert werden (z. B. durch Erhöhen der Transparenz, aktiveres Kommunizieren von Begründungen, Aushandeln von Interessen im partizipativen Prozess, Ausarbeiten gemeinsamer Formulierungen als Entscheidungsgrundlage, etc.).<sup>20</sup>
- **Modernisierung der Art und Weise staatlicher Dienstleistung:** Das digitale Zeitalter bringt eine Gesellschaft mit sich, die durch digitale Informations- und Kommunikationstechnologien geprägt ist. Das bedingt eine Umstrukturierung der Grundmuster der Politik. Notwendig ist ein reibungsloses Zusammenspiel neuer Informations- und Partizipationsmöglichkeiten.<sup>21</sup> Damit einher gehen neue Anforderungen und ein auf den demokratischen Institutionen lastender Druck, ansprechbar und rechenschaftspflichtig zu sein und zunehmend Schnittstellen für eine inklusive Partizipation und moderne Politikgestaltung zu etablieren.<sup>22</sup>
- **Förderung der Interaktion zwischen öffentlicher Verwaltung und Bürger:innen sowie Netzwerkbildung:** Im Zuge von Partizipationsprozessen kann ein verstärkter Austausch stattfinden, der das gegenseitige Verständnis, das Vertrauen und die Akzeptanz sowie die Etablierung neuer Netzwerke fördert.
- **Zugang zu neuen Ideen, Know-how und Erfahrungen:** Partizipation kann das Kennenlernen ebenso wie das Einbringen von Sichtweisen, Wissen und Erfahrungen zu einer Thematik ermöglichen und Einblick in den Ablauf politisch-administrativer Prozesse geben.

---

19 Walz, Susanne/Kast, Alexandra/Schulze, Gesine/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hg.) (2011): Handbuch zur Partizipation. Berlin: Kulturbuch-Verlag GmbH, S. 47.

20 Walz, Susanne/Kast, Alexandra/Schulze, Gesine/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hg.) (2011): Handbuch zur Partizipation. Berlin: Kulturbuch-Verlag GmbH, S. 48.

21 Kaya, Gizem (2020): Zwischen Skylla und Charybdis? Die Zukunft der Demokratietheorie im digitalen Zeitalter. In Oswald, M./Borucki, I. (Hrsg.): Demokratietheorie im Zeitalter der Frühdigitalisierung, Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 73.

22 Thiel, Thorsten (2021): Demokratie in Zeiten der Digitalisierung. Bundeszentrale für politische Bildung: <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/politische-bildung-in-einer-digitalen-welt/325148/demokratie-in-zeiten-der-digitalisierung/> (Stand: 22.04.2022).

- **Vertiefung beim Verstehen von Themen und Abläufen (Wissenserwerb):** Durch Beteiligung kann sowohl mehr Verständnis für die Inhalte und Vorhaben als auch für die Verwaltungsabläufe, die zur Entscheidung und Umsetzung führen, entstehen.
- **Förderung von politischem Interesse, gemeinsamem Lernen und Engagement:** Indem günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden, können die Beteiligten und Betroffenen als Expert:innen ihrer Lebenswelt miteinbezogen werden und ihr Wissen, ihre Interessen und ihre Wertvorstellungen einbringen. So ergänzen sie die Perspektive von Politik und Verwaltung. Das Miteinbeziehen kann eine erhöhte Motivation zu politischem Engagement und folglich eine Stärkung der Demokratie fördern.<sup>23</sup> Insgesamt kann all das einen erleichterten Ausgleich gesellschaftlicher Interessen schaffen. Seitens der Bürger:innen können unterschiedliche Positionen der relevanten Akteur:innen besser nachvollzogen und Rahmenbedingungen für politische Entscheidungen besser verstanden werden. Das kann die Akzeptanz wesentlich steigern.<sup>24</sup> Positive Berichte in den Medien werden wahrscheinlicher und Protesten oder Interventionen nicht rechtzeitig beteiligter Gruppen kann präventiv entgegenwirkt werden.<sup>25</sup> Gleichzeitig können zukünftige Partizipationsprozesse durch gemeinsames reflexives Lernen verbessert werden.

---

23 Tillmann, C./Müller-Eiselt, R./Fischer, S. (2019): Demokratische Teilhabe in einer digitalen Gesellschaft. In Falk, S./Glaab, M./Römmele, A./Schober, H./Thunert, M. (Hrsg): Handbuch Politikberatung (2. Auflage), Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 116.

24 Fischer, D./Brändle, F./Mertes, A./Pleger, L. E./Rhyner, A. und Wulf, B. (2020): Partizipation im digitalen Staat. Möglichkeiten und Bedeutung digitaler und analoger Partizipationsinstrumente im Vergleich. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 11/1: 129–144.; S. 131. Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, S. 9.

25 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S.9.

## 2.2 Digitalität und die Beteiligung im digitalen Raum

„Die Digitalität [...] ist das, was entsteht, wenn der Prozess der Digitalisierung eine gewisse Tiefe und eine gewisse Breite erreicht hat und damit ein neuer Möglichkeitsraum entsteht, der geprägt ist durch digitale Medien.“<sup>26</sup>

Das digitale Zeitalter ist durch eine Transformation der Gesellschaft durch digitale Informations- und Kommunikationstechnologien charakterisiert. Von Digitalität wird gesprochen bzw. Digitalität setzt ein, wenn der Prozess der Digitalisierung so weit fortgeschritten ist, dass ein durch digitale Medien geprägter neuer Möglichkeitsraum entsteht.<sup>27</sup> Digitalität bietet Potenzial: „Digitale Medien schaffen eine erweiterte soziale und politische Realität. Menschen können durch die Teilnahme an digitalen Prozessen aktiv mitwirken und Verantwortung übernehmen“<sup>28</sup>. Die digitale Transformation kann einen positiven Einfluss auf den Prozess der Demokratisierung haben. Dafür ist jedoch Digital Citizenship Education notwendig, die es den Menschen ermöglicht, ihre technischen Fähigkeiten auszubauen, einen kompetenten Umgang mit digitalen Medien zu erlernen sowie ein kritisch reflektiertes Bewusstsein für Demokratie und Digitalisierungsrisiken zu entwickeln.<sup>29</sup>

In diesem Kontext kommt besonders den sozialen Netzwerken (wie Instagram, Twitter oder Facebook) eine neue Rolle zu: Sie stellen in einer sich zunehmend im digitalen Raum bewegenden Gesellschaft eine Option für neue politische und zivilgesellschaftliche Handlungsformen dar.<sup>30</sup> Sie „ermöglichen einen weltweiten Austausch, der unabhängig von den traditionellen Diffusionswegen der Medien völlig eigenständige Community-Bildung erlaubt“<sup>31</sup> und generieren somit „neue kommunikative Umwelten“, die sich den „üblichen Mechanismen von Kontrolle und den bisher vertrauten Formen der Informationsdistribution entziehen“<sup>32</sup>. Sie nehmen überdies **Einfluss auf den politischen Dialog**

---

26 Stalder, Felix (2021): Was ist Digitalität? In: Hauck-Thum, Uta/Noller, Jörg (Hg.) (2021): Was ist Digitalität? Philosophische und pädagogische Perspektiven. Berlin: Springer Verlag. S. 4.

27 Stalder, Felix (2021): Was ist Digitalität? In: Hauck-Thum, Uta/Noller, Jörg (Hg.) (2021): Was ist Digitalität? Philosophische und pädagogische Perspektiven. Berlin: Springer Verlag. S. 4.

28 Kenner, Steve/Lange, Dirk (2020): Bürgerbewusstsein, politisches Lernen und Partizipation im digitalen Zeitalter. In: DDS – Die Deutsche Schule 112. Jahrgang 2020, Heft 2, S. 182.

29 Kenner, Steve/Lange, Dirk (2019): Digital Citizenship Education: Challenge and Opportunity. In: Scuola democratica, Ausgabe (4), S. 53–54.

30 Thimm, Caya (2018): Digitale Partizipation – Das Netz als Arena des Politischen? Neue Möglichkeiten politischer Beteiligung im Internet. In: Kalina, A./Krotz, F./Rath, M./Roth-Ebnre, C. (Hg): Mediatisierte Gesellschaften. Medienkommunikation und Sozialwelten im Wandel. 161-180. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 162.

31 Ebd, S. 161.

32 Ebd, S. 177.

**zwischen Bürger:innen und dem Staat**<sup>33</sup>, zumal sich vor dem Hintergrund dieser durch größere Zugänglichkeit, Mobilität und Flexibilität bedingten Veränderungen **neue Erwartungen an Information, Transparenz und Teilhabe und somit auch an die Politik und Verwaltung** ergeben.<sup>34</sup>

Die Besonderheiten einer vernetzten Gesellschaft und der digital-mediatisierten Form der Kommunikation bergen sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die Demokratie. Die sich aus der Digitalisierung und Mediatisierung ergebende „Sozialität, Vernetzung, Unmittelbarkeit oder Ortsungebundenheit“ fördert die intensivere Möglichkeit sich im gesellschaftlichen Diskurs einzubringen und sorgt für breiter gestreute Aktivitäten in der Schnittstelle zwischen Bürger:in und Staat.<sup>35</sup> Die digitalen Optionen gehen mit neuen Möglichkeiten der dezentralen Koordination sowie der Analyse von großen Datenmengen, die wiederum die Verbesserung und damit auch die Ausweitung der Transparenz und der Responsivität sowie des Petitionswesens fördern kann.<sup>36</sup> Aus der Fülle an Informationen und der Transparenz öffentlicher Daten kann ein Fundament für neuartige Kampagnen und soziale Bewegungen resultieren.

Die nun mögliche E-Partizipation, also die Bürger:innenbeteiligung mittels Informations- und Kommunikationstechnologien<sup>37</sup>, schafft Vereinfachungen im Bereich der Wissensweitergabe und der Mobilisierung, die häufigere und komplexere Abstimmungen sowie eine allgemein höhere Informiertheit realisieren.<sup>38</sup> Digitalisierung kann Prozesse vereinfachen und beschleunigen. Informationen können vollständiger und schneller zugänglich gemacht werden, Menschen können ohne persönliche Interaktion kommu-

---

33 Schmölz, Joanna (2019): Es braucht ein neues soziales Miteinander. Teilhabe und Chancengleichheit in der digitalen Gesellschaft. In: Holetschel, K./Männle, U. (Hg.): *Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog*. 41–49. München: Hanns-Seidel-Stiftung e.V., S. 45.

34 Tillmann, Christina/Müller-Eiselt, R/Fischer, S. (2019): Demokratische Teilhabe in einer digitalen Gesellschaft. In Falk, S./Glaab, M./Römmele, A./Schober, H./Thunert, M. (Hrsg): *Handbuch Politikberatung* (2. Auflage), Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 114.

Kersting, Norbert (2019): Analoge und digitale Beteiligungsangebote. Direkte und deliberative Partizipation im digitalen Zeitalter. In: Holetschel, K./Männle, U. (Hg.): *Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog*. 71–78. München: Hanns-Seidel-Stiftung e.V., S. 74.

35 Thimm, Caya (2018): Digitale Partizipation – Das Netz als Arena des Politischen? Neue Möglichkeiten politischer Beteiligung im Internet. In: Kalina, A./Krotz, F./Rath, M./Roth-Ebnre, C. (Hg): *Mediatisierte Gesellschaften. Medienkommunikation und Sozialwelten im Wandel*. 161–180. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 170f.

36 Thiel, Thorsten (2021): Demokratie in Zeiten der Digitalisierung. Bundeszentrale für politische Bildung: <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/politische-bildung-in-einer-digitalen-welt/325148/demokratie-in-zeiten-der-digitalisierung/> (Stand: 22.04.2022).

37 Fischer, Damaris/F. Brändle/A. Mertes/L.E. Pleger/A. Rhyner und B. Wulf (2020): Partizipation im digitalen Staat. Möglichkeiten und Bedeutung digitaler und analoger Partizipationsinstrumente im Vergleich. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften* 11/1: 129–144, S. 131.

38 Thiel, Thorsten (2021): Demokratie in Zeiten der Digitalisierung. Bundeszentrale für politische Bildung: <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/politische-bildung-in-einer-digitalen-welt/325148/demokratie-in-zeiten-der-digitalisierung/> (Stand: 22.04.2022)..

nizieren und zusammenarbeiten und Kollektiventscheidungsprozesse können online rascher durchgeführt werden.<sup>39</sup> Entscheidungsträger:innen wird ermöglicht, einfach und schnell über ihre politischen Aktivitäten zu informieren, Gedanken und Positionen zu teilen und zu erfahren, was die Bürger:innen beschäftigt<sup>40</sup>. Darüber hinaus müssen „[a]n aktiver Teilhabe interessierte Menschen (...) nicht vor Ort sein und sind demnach weder zeitlich noch räumlich an bestimmte Vorgaben gebunden.“<sup>41</sup> Somit können möglichst viele Leute gleichzeitig einbezogen werden<sup>42</sup>. Zusätzlich können auch Personen, die sich nicht aktiv beteiligen wollen, Online-Diskussionen verfolgen und sich folglich mit dem Thema auseinandersetzen. Online-Verfahren ermöglichen es, positive Effekte der Bürger:innenbeteiligung – wie das bessere Verstehen allgemein oder die bessere Akzeptanz von Entscheidungen – auch bei denjenigen zu erreichen, die nicht aktiv am Prozess teilnehmen. Online können sich sehr viele Menschen gleichzeitig mit ihren Ideen und Standpunkten einbringen.<sup>43</sup>

Auch Zugangshürden können vermindert werden. Die Möglichkeit, sich schriftlich zu äußern und einzubringen, setzt Zugangsbarrieren herab<sup>44</sup>. Durch die Gegebenheit, nicht mit dem eigenen Namen und in persönlicher Interaktion auftreten zu müssen, kann die Teilnahme von vornherein erleichtert werden.<sup>45</sup> Digitalisierung ermöglicht einen vereinfachten Austausch zwischen Bürger:innen untereinander, aber auch zwischen der Verwaltung und Bürger:innen und unterstützt eine generell bessere Informationsvermittlung<sup>46</sup>. Das daraus resultierende Potenzial für eine höhere Beteiligung der Bürger:innen kann eine höhere Inklusion nach sich ziehen, zumal die Chance besteht,

---

39 Gersbach, Hans (2019): Mehr digitale Demokratie wagen. Wirtschaftsdienst 99/8: S. 582–584, S. 583.

40 Schmölz, Joanna (2019): Es braucht ein neues soziales Miteinander. Teilhabe und Chancengleichheit in der digitalen Gesellschaft. In: Holetschel, K./Männle, U. (Hrsg.): Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog., S. 41–49, München: Hanns-Seidel-Stiftung e.V., S. 45.

41 Müller-Brehm, Jaana/Otto, Philipp (2019): Zwischen Nischendasein und Kommerzialisierung. Online-Bürgerbeteiligung. In: Holetschel, K./Männle, U. (Hrsg.): Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog, S. 85–96, München: Hanns-Seidel-Stiftung e.V., S. 91.

42 Fischer, Damaris/Brändle, F./Mertes, A./Pleger, L. E./Rhyner, A./Wulf, B. (2020): Partizipation im digitalen Staat. Möglichkeiten und Bedeutung digitaler und analoger Partizipationsinstrumente im Vergleich. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 11/1: S. 129–144; S. 132.

43 Tillmann, Christina/Müller-Eiselt, R./Fischer, S. (2019): Demokratische Teilhabe in einer digitalen Gesellschaft. In Handbuch Politikberatung (2. Auflage) Hrsg. S. Falk, S./Glaab, M./Römmele, A./Schober, H./Thunert, M., S. 113–126. Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 117.

44 Tillmann, Christina/Müller-Eiselt, R./Fischer, S. (2019): Demokratische Teilhabe in einer digitalen Gesellschaft. In: Falk, S./Glaab, M./Römmele, A./Schober, H./Thunert, M. (Hrsg.): Handbuch Politikberatung (2. Auflage), S. 113–126. Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 117.

45 Müller-Brehm, Jaana/Otto, Philipp (2019): Zwischen Nischendasein und Kommerzialisierung. Online-Bürgerbeteiligung. In: Holetschel, K./Männle, U. (Hrsg.): Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog., S. 85–96. München: Hanns-Seidel-Stiftung e.V., S. 91.

46 Fischer, Damaris/Brändle, F./Mertes, A./Pleger, L. E./Rhyner, A./Wulf, B. (2020): Partizipation im digitalen Staat. Möglichkeiten und Bedeutung digitaler und analoger Partizipationsinstrumente im Vergleich. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 11/1: S. 129–144; S. 130.

Angehörige marginalisierter und sozial unterrepräsentierter Gruppen in Entscheidungsprozesse miteinzubinden<sup>47</sup>. Komplexe Informationen können mithilfe unterschiedlicher Aggregationsebenen inklusive wechselseitiger Verlinkung, grafischer Aufbereitungen, Visualisierungen und Präsentationen in Animationen und Filmen optimal strukturiert werden. Die Ergebnisse von Partizipationsprozessen können außerdem gespeichert werden, wodurch das Erinnerungsvermögen der Teilnehmenden gestärkt wird. Ergänzend kann „[d]urch die Abgrenzung verschiedener Diskussionsthemen in beispielsweise unterschiedlichen Diskussionsforen derselben Plattformen (...) die Gefahr, dass Teilnehmende vom eigentlichen Thema abschweifen, verringert werden“<sup>48</sup>. All diese Handlungsmöglichkeiten können eine **bessere Nachvollziehbarkeit und ein besseres Verständnis** mit sich bringen und damit die wahrgenommene Transparenz, Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitwirkung positiv beeinflussen.<sup>49</sup>

Generell lassen sich digitale Anwendungen u. a. dazu nutzen, **Beteiligungsoptionen bei unterschiedlichen Zielgruppen bekannt zu machen**. So können verschiedene Sprachversionen dazu beitragen, Sprachbarrieren zu überwinden, personalisierte Informationen können die Komplexität reduzieren und schnelle Rückmeldungen an Bürger:innen bieten die Chance, deren Selbstwirksamkeitsempfinden zu steigern.<sup>50</sup> Zugleich müssen mögliche Herausforderungen durch digitale Medien wie die rasante Verbreitung von Desinformation, manipulative Techniken in Form von Trolls und Social Bots, Cybermobbing oder Hate Speech im Blick behalten werden.<sup>51</sup> „Fakten, Abstimmungen und Wahlen können manipuliert werden, und die lückenlose Überwachung, die sie [die Digitalisierung] ermöglicht, trägt das Risiko in sich, politische Gegner zu kontrollieren und ihnen zu schaden“<sup>52</sup>. Um Spaltungstendenzen entgegenzuwirken, bedarf es einer inklusiven Digitalisierung, die marginalisierte Personengruppen zielgruppengerecht miteinbindet,

---

47 Hashemi, Schifteh/Moder, C. (2020): Digitalisierung inklusiv gestalten. Chancen und Risiken für Teilhabe im digitalen Zeitalter. [https://www.armutskonferenz.at/media/hashemi-moder\\_digitalisierung-inklusive-gestalten\\_2020.pdf](https://www.armutskonferenz.at/media/hashemi-moder_digitalisierung-inklusive-gestalten_2020.pdf) (Stand: 22.04.2022), S. 156.

48 Fischer, Damaris/Brändle F./Mertes, A./Pleger, L. E./Rhyner, A./Wulf, B. (2020): Partizipation im digitalen Staat. Möglichkeiten und Bedeutung digitaler und analoger Partizipationsinstrumente im Vergleich. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften* 11/1: S. 129–144; S. 132.

49 Tillmann, Christina/Müller-Eiselt, R./Fischer, S. (2019): Demokratische Teilhabe in einer digitalen Gesellschaft. In: Falk, S./Glaab, M./Römmele, A./Schober, H./Thunert, M. (Hrsg.): *Handbuch Politikberatung* (2. Auflage), S. 113–126. Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 117.

50 Tillmann, Christina/Müller-Eiselt, R./Fischer, S. (2019): Demokratische Teilhabe in einer digitalen Gesellschaft. In: Falk, S./Glaab, M./Römmele, A./Schober, H./Thunert, M. (Hrsg.): *Handbuch Politikberatung* (2. Auflage), S. 113–126. Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 123.

51 Thimm, Caya (2018): Digitale Partizipation – Das Netz als Arena des Politischen? Neue Möglichkeiten politischer Beteiligung im Internet. In: Kalina, A./Krotz, F./Rath, M./Roth-Ebnre, C. (Hg): *Mediatisierte Gesellschaften. Medienkommunikation und Sozialwelten im Wandel*. 161–180. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 170f.

52 Gersbach, Hans (2019): Mehr digitale Demokratie wagen. *Wirtschaftsdienst* 99/8, 582–584, S. 582.

um das Potenzial einer breiteren Teilhabe zu nutzen.<sup>53</sup> Expert:innen weisen darauf hin, dass der Einsatz von digitalen Partizipationstools Einfluss auf die Inhalte und Ergebnisse von Partizipationsprozessen sowie auf die Datenmenge haben kann, was bei der Planung mitzubedenken ist. Generell schafft die Digitalität neue Handlungsspielräume für die Öffentlichkeitsbeteiligung, insbesondere in Hinblick auf die inklusive Gestaltung. Dafür eignen sich hybride, also kombinierte analoge und digitale Methoden oder parallel angebotene Online- und Offline-Methoden. Generell sollte nicht vollständig auf analoge Methoden verzichtet werden, da manche bereits gut etabliert sind und damit auch weniger technikaffine Bevölkerungsgruppen erreicht werden können. Insgesamt ist es „[i]n Kombination mit gängigen Offline-Verfahren (...) möglich, eine größere Vielfalt in den Lebensumständen und Perspektiven der Beteiligten sichtbar zu machen“<sup>54</sup>.

## 2.3 Ein Leitfaden an der Schnittstelle von Verwaltung, Politik und Gesellschaft

Der „Praxisleitfaden: Partizipation im digitalen Zeitalter“ ist die zweite Phase eines mehrstufigen Projektes, das sich zum Ziel gesetzt hat, Standards und Leitlinien zur Durchführung von partizipativen Projekten zur Verfügung zu stellen. Die durch zwei Expert:innenworkshops unterstützte partizipative Erstellung des Praxisleitfadens basiert auf dem gleichnamigen, ebenfalls partizipativ entstandenen Grünbuch<sup>55</sup>, in welchem ein integratives Konzept für Partizipation auf Basis des Policy Cycle (Politikzyklus) als Grundlage für erfolgreiche Teilhabeprozesse dargestellt wird.

Der vorliegende nutzer:innenorientierte Praxisleitfaden verfolgt das Ziel, Expert:innen auf allen Verwaltungsebenen sowie Akteur:innen der organisierten Öffentlichkeit bei der Konzeption, Umsetzung und Evaluierung von Beteiligungsprozessen zu unterstützen. Zur Zielgruppe zählen jedoch auch die Bürger:innen, für die auf Basis des Praxisleitfadens verstärkt transparente, niederschwellige und einladende Partizipationsangebote geschaffen werden sollen. Bürger:innen können anhand des Leitfadens die Struktur von politisch-administrativen Prozessen sowie den Ablauf von Partizipationsprozessen nachvollziehen. Das ermöglicht ihnen, Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen. Im Sinne eines modernen Politik- und Verwaltungsverständnisses soll der wachsende Einsatz von partizipativen

---

53 Tillmann, Christina/Müller-Eiselt, R./Fischer, S. (2019): Demokratische Teilhabe in einer digitalen Gesellschaft. In Falk, S./Glaab, M./Römmele, A./Schober, H./Thunert, M. (Hrsg): Handbuch Politikberatung (2. Auflage), Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 113.

54 Müller-Brehm, Jaana/Otto, Philipp (2019): Zwischen Nischendasein und Kommerzialisierung. Online-Bürgerbeteiligung. In K. Holetschel, K./Männle, U. (Hrsg): Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog, München: Hanns-Seidel-Stiftung e. V., S. 91.

55 Siehe dazu Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien.

Prozessen in Österreich erreicht werden. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung bietet eine Fülle an Chancen für die inklusive Gestaltung von Beteiligungsprozessen.

Der Praxisleitfaden ist ein Standardwerk zur Gestaltung der am Policy Cycle orientierten Beteiligungsverfahren unter Einbeziehung analoger, digitaler sowie hybrider Methoden. Gleichzeitig soll der Praxisleitfaden auf Basis der reflexiven Logik des Policy Cycle und der Lessons Learned aus durchgeführten Beteiligungsprozessen stetig weiterentwickelt und Prozessabläufe optimiert werden. Der Praxisleitfaden führt anwender:innenorientiert in die Thematik der Partizipation ein. Er stellt Instrumente und Methoden zur Verfügung, um auf den Themenbereich aufmerksam zu machen. Außerdem wird auf Achtsamkeiten hingewiesen, die zu berücksichtigen sind. Zentrale Aufgabe des Praxisleitfadens ist das erfolgreiche Verankern der Partizipation in der Verwaltung. Der Ablauf eines Partizipationsprozesses wird hier in Modulen dargestellt. Das macht es möglich, die für das jeweilige Vorhaben als sinnvoll erachteten Elemente auszuwählen. Die in den Modulen genannten Vorschläge dienen als Orientierungshilfe in der Planung, Durchführung und Evaluierung von Partizipationsprozessen.

# 3 Der Policy Cycle als Ansatzpunkt für Partizipation

## 3.1 Der Ablauf von politisch-administrativen Prozessen

Der politisch-administrative Prozess umfasst alle staatlichen Handlungen, die wirkungsorientiert auf die Etablierung von Politiken, Gesetzen bzw. Rechtsakten, Plänen, Programmen oder Projekten abzielen. Dabei folgt er in der Regel einem Ablaufzyklus, dem Policy Cycle, der von der Themenfindung bis hin zur Implementierung einer Entscheidung reicht. Für ein analytisches Verständnis teilt der Cycle politisch-administrativen Prozess in unterschiedliche Phasen, die von kontinuierlichem Monitoring begleitet werden. Die stete Reflexion des politisch-administrativen Prozesses in seiner Gesamtheit als auch in seinen Teilelementen gelten allgemein als Grundbausteine für Prozesse des reflexiven Lernens und somit der strukturellen Weiterentwicklung der eigenen Wirkung.

In der Republik Österreich dient hierbei die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung als ein solches Monitoringsystem. „In Österreich versteht man unter dem Begriff der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung die Ausrichtung staatlichen Handelns an Wirkungen und messbaren Zielen, wobei eine Verknüpfung mit dem Budget hergestellt wird.“<sup>56</sup> Sie ist grundlegendes Prinzip für die Formulierung, das Erfassen als auch die Evaluierung von Ergebnissen und Vorhaben mit **gesellschaftlicher Wirkung**. Sie gibt keinen zentral definierten Output vor und stellt auch keinen Leistungskatalog auf, sondern soll die tatsächliche gesellschaftliche Wirkung des staatlichen Handelns in Vordergrund stellen und nicht die dazu eingesetzten Mittel. Die reflexive Logik und die ganzheitliche, aber dennoch differenzierte Betrachtung staatlichen Handelns verbinden das System der Wirkungsorientierung mit jenem des Policy Cycle und deuten beide auf den essentiellen Charakter von Partizipationsprozessen in politisch-administrativen Systemen hin, da „ein erfolgreiches Gemeinwesen anhand seiner Organisationsstruktur und deren Effizienz im alltäglichen Leben gemessen werden kann. ‚Good Governance‘ lautet in diesem Zusammenhang das Stichwort.“<sup>57</sup> Diese Prinzipien der guten Regierungsführung umfassen laut EU-Weißbuch Rechtsstaatlichkeit, Gerechtigkeit, Transparenz der Verwaltung, klare Zielsetzungen, Effektivität und Effizienz, Kohärenz der Politik, klar

---

56 Kerßenbrock von, Franziskus (2016): Zukunft neu denken. Die wirkungsorientierte Verwaltung bringt Österreich weiter. Bundeskanzleramt Österreich (BKA) Sektion III Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation (Hrsg.), Holzhausen der Verlag, Wien, S. 34.

57 Kerßenbrock von, Franziskus (2016): Zukunft neu denken. Die wirkungsorientierte Verwaltung bringt Österreich weiter. Bundeskanzleramt Österreich (BKA) Sektion III Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation (Hrsg.), Holzhausen der Verlag, Wien, S. 13f.

definierte Verantwortlichkeiten, Konsensorientierung sowie Partizipation der Bürger:innen bzw. der Zivilgesellschaft.<sup>58</sup>

Innerhalb des politisch-administrativen Prozesses können in einer, mehreren oder allen Phasen Beteiligungsprozesse stattfinden. Der Policy Cycle verdeutlicht, dass es sich bei politisch-administrativen Prozessen um einen zyklischen Prozess handelt, dessen Monitoring und Evaluierung im Sinne des reflexiven Lernens wichtige Erkenntnisse liefern kann. Die in der Grafik dargestellten Phasen bilden folgenden **Ablauf des politisch-administrativen Prozesses** ab:

- **Agenda Setting/Themenfindung:** Zu Beginn des politisch-administrativen Prozesses werden politisch und gesellschaftlich relevante Themen identifiziert und auf die Tagesordnung von Politik und Verwaltung gesetzt.
- **Analyse & Politikdiskussion:** Es werden Informationen zum Thema gesammelt und Herangehensweisen sowie die Politikdiskussion über das Thema analysiert.
- **Politikformulierung:** Anschließend wird der Lösungsansatz – also die jeweilige Politik bzw. das Gesetz – formuliert.
- **Entscheidung:** Schließlich wird über den Lösungsansatz entschieden.
- **Implementierung:** Bei der Implementierung des Lösungsansatzes wird diese Entscheidung umgesetzt und im Regelbetrieb einem Test unterzogen.
- **Evaluierung:** Im Zuge der Evaluierung kann mithilfe der Erkenntnisse aus dem kontinuierlichen Monitoring der Erfolg und die Wirkung der umgesetzten Entscheidungen bewertet werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse können wiederum die Abläufe und Maßnahmen in den einzelnen Phasen des Policy Cycle für künftige Vorhaben optimiert werden.

Die nachfolgende Darstellung sowie die Beschreibung des Policy Cycle beziehen sich auf das „Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter“:

---

58 Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission vom 25. Juli 2001 „Europäisches Regieren – Ein Weißbuch“, Amtsblatt C 287 vom 12.10.2001: Das Weißbuch „Europäisches Regieren“: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISSUM%3A110109> (Stand: 05.05.2022).

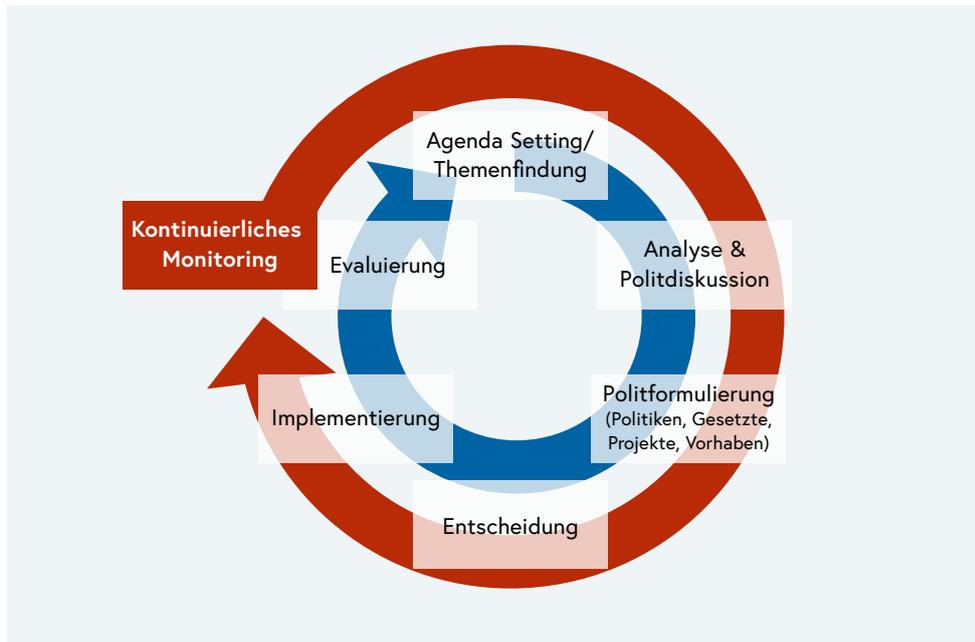


Abbildung 4: Partizipation im Policy Cycle, BMKÖS 2019

**Das Nutzen der Phasenübergänge** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für einen politisch-administrativen Prozess und bietet folgende Potenziale:

- **Übertragung und Integration der Erkenntnisse:** Schnittstellen zwischen den Phasen können anhand des Policy Cycle präziser definiert werden. Durch klar definierte Verantwortlichkeiten und Abläufe innerhalb des gesamten politisch-administrativen Prozesses können Ergebnisse und Gestaltungselemente der jeweiligen Phase für die nächste Phase aufbereitet und nutzbar gemacht werden.
- **Informationsweitergabe:** Transparente Kommunikation hält den erfolgreichen Übergang des politisch-administrativen Prozesses von einer in die nächste Phase im Fokus.

Der Policy Cycle ist – wie im folgenden Abschnitt dargestellt – das geeignete Instrument, um Partizipation und Wirkungsorientierung zu verbinden.

## 3.2 Partizipation entlang der Policy Cycle-Phasen

Der Policy Cycle stellt eine wichtige Schnittstelle zwischen der Verwaltung und den partizipierenden Akteur:innen (Bürger:innen, NGOs, Interessensvertretungen, etc.) dar. Er bietet einen Überblick über den Ablauf des politisch-administrativen Prozesses und ermöglicht es den Akteur:innen, diesen nachzuvollziehen und ihre Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten zu verorten. Gleichzeitig hilft der Policy Cycle der Verwaltung, Verantwortlichkeiten und die Möglichkeiten zur Integration der Ergebnisse von Partizipationsprozessen in den Entscheidungsprozess der politisch Verantwortlichen im Blick zu behalten. Bei der Zusammenarbeit zwischen der organisierten Zivilgesellschaft und der Verwaltung kann der Policy Cycle als Brücke zwischen den unterschiedlichen Systemen fungieren, die jeweils auf einer anderen Organisations- und Arbeitslogik basieren. Der Policy Cycle als Strukturierungsinstrument eines politisch-administrativen Prozesses stellt somit eine gemeinsame Arbeitsgrundlage dar.

Obwohl jeder idealtypische politisch-administrative Prozess die im Policy Cycle abgebildeten Phasen durchläuft, muss Partizipation nicht in jeder Phase stattfinden bzw. nicht in jeder Phase in gleichem Ausmaß Anwendung finden. Anders herum kann ein Partizipationsprozess auch über mehrere Phasen hinweg reichen. Mit dem Augenmerk auf die Kultur der Digitalität wurden im Positionspapier zu E-Democracy und E-Participation (elektronischer Mitbestimmung und Beteiligung) in Österreich aus dem Jahr 2008 die Anschlussstellen der Online-Öffentlichkeitsbeteiligung an den politisch-administrativen Prozess dargelegt. Daraus geht hervor, dass E-Partizipation und Kommunikation mit der Öffentlichkeit in jeder Phase des Policy Cycle anwendbar sind und daraus Potenziale geschöpft werden können „für neue Formen der Kooperation, zur Einbindung der Innovationskraft von Unternehmen und des kollektiven Wissens von BürgerInnen und Drittem Sektor.“<sup>59</sup> Die Umsetzung bzw. Unterstützung demokratischer Prozesse mittels IT erfolgt dabei u. a. mit eDem des Bundesrechenzentrums, Crowd Sourcing Plattformen oder E-Parliament.

---

59 Parycek, Peter et al (2008): Positionspapier zu E-Democracy und E-Participation in Österreich: Positionspapier der Arbeitsgruppe E-DEM. E-Government Bund-Länder-Gemeinden.

## Phase 1: Themenfindung und Agenda Setting

Detailbeschreibung	Potenzial durch Partizipation	Qualitätskriterien für Partizipation <sup>60</sup>
In dieser Phase werden politisch relevante Themen identifiziert und auf die politisch-administrative Tagesordnung gesetzt. Es ist hierbei wichtig, sich mit dem Auslöser dieser Phase zu befassen (Verwaltung, Politik oder Gesellschaft). Dieser kann nicht nur auf politische Programme oder Bürger:innen-initiativen sowie Initiativen diverser Trägerorganisationen zurückgehen, sondern auch auf Bedarfsprüfungen der Verwaltung.	In dieser anfänglichen Phase eines politisch-administrativen Prozesses können Partizipationsprozesse dabei unterstützen, Fragestellungen bzw. unterschiedliche Perspektiven zu sammeln, die Themenstellungen von politisch-administrativen Prozessen ausfindig zu machen sowie Probleme zu definieren.	Folgende Kriterien sollten im Partizipationsprozess im Fokus stehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abklärung von Erwartungen und Interessen im politisch-administrativen Prozess</li> <li>• Festlegung und Kommunikation der Rahmenbedingungen des Partizipationsprozesses</li> <li>• Generieren von Engagement und nachhaltiger Beteiligung</li> <li>• Transparenz des Prozesses</li> <li>• Barrierefreiheit</li> </ul>

## Phase 2: Analyse und Politikdiskussion

Detailbeschreibung	Potenzial durch Partizipation	Qualitätskriterien für Partizipation
In dieser Phase werden Informationen über das Thema zusammengetragen und Optionen für die Behandlung der Themenstellung analysiert. Für das Lösen bestehender Problematiken ist es wichtig, die Frage zu stellen, wieso ein bestimmtes Problem besteht und wie es überhaupt entstehen konnte.	Diese Phase des Policy Cycle ist dadurch charakterisiert, dass viele verschiedene Sichtweisen auf die Thematik des politisch-administrativen Prozesses zugelassen werden können. Es kann durch Partizipation eine multiperspektivische Erfassung des Bearbeitungsbereichs stattfinden. Evidenzen sowie das „Wissen der Vielen“ als umfassende Analysebasis können einbezogen werden. Durch die Diversität der Sichtweisen und Wissensinhalte aus unterschiedlichen Fachgebieten können potenzielle Verzerrungen bei der Beschreibung des Ist-Zustandes verhindert werden.	Folgende Kriterien sollten im Partizipationsprozess im Fokus stehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühzeitiges Einbeziehen der Partizipierenden</li> <li>• Aufbau kontinuierlicher Information</li> <li>• Stakeholder:innendiversität und Einsatz von Boundary Spanners</li> <li>• agiles und iteratives Vorgehen und Controlling im Prozess</li> <li>• klar definierte Verantwortungen für den gesamten Prozess</li> <li>• Barrierefreiheit</li> </ul>

<sup>60</sup> Eine detaillierte Beschreibung der Qualitätskriterien der einzelnen Phasen befindet sich in Kapitel 5 und im Anhang „Detailbeschreibung von ausgewählten Partizipationsmethoden“.

### Phase 3: Formulierung von Politik und Gesetzen

Detailbeschreibung	Potenzial durch Partizipation	Qualitätskriterien für Partizipation
In dieser Phase können Unterlagen und Daten geprüft werden. Die Politik kann entsprechend der Forderungen der Öffentlichkeit angenommen und gestaltet werden.	In dieser Phase geht es um das Aushandeln der Interessen, die Konsensbildung und das Aushandeln von Projekten, Plänen, Politiken und Gesetzen bis zur Entscheidungsreife. Durch Partizipation soll einerseits ein breites Spektrum an Beteiligten (beispielsweise aus unterschiedlichen Bildungsschichten und Altersgruppen) berücksichtigt werden. Andererseits ist auf wichtige Stakeholder:innen zu achten, vor allem auf unterrepräsentierte Gruppen (wie marginalisierte oder nicht institutionalisierte Personengruppen). Partizipationsprozesse dienen dazu, Stellungnahmen verschiedener Akteur:innen und Betroffener zu berücksichtigen und das Wissen von Expert:innen in einem hohen Detailgrad miteinzubeziehen.	Folgende Kriterien sollten im Partizipationsprozess im Fokus stehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellen der Beteiligungsbreite</li> <li>• Beteiligung marginalisierter Gruppen</li> <li>• Fairness</li> <li>• Ausreichende Dauer und Kommunikation von Begutachtungsfristen</li> <li>• Kompetente Moderation und zielgruppengerechte Kommunikation</li> <li>• Barrierefreiheit</li> </ul>

### Phase 4: Entscheidung

Detailbeschreibung	Potenzial durch Partizipation	Qualitätskriterien für Partizipation
In dieser Phase wird über Inhalte bzw. Rahmenbedingungen für die künftige Umsetzung von Vorhaben entschieden.	Es werden in dieser Phase entweder direkte Entscheidungsprozesse oder Abstimmungen über Alternativen durchgeführt oder die Rahmenbedingungen für die künftige Umsetzung abgestimmt. In Partizipationsprozessen können Bürger:innen auf allen Ebenen an Entscheidungsprozessen beteiligt werden – diese reichen von der Volksabstimmung auf Bundesebene bis hin zu Fragen der Gemeindegestaltung.	Folgende Kriterien sollten im Partizipationsprozess im Fokus stehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit und Funktionsfähigkeit von IT-Tools</li> <li>• Zurverfügungstellen von objektiven Hintergrundinformationen</li> <li>• Transparenz und Interessensausgleich durch geeignete Prozessmoderation</li> <li>• Beteiligungsmotivation durch Gestaltungsspielräume und Lebensweltorientierung</li> <li>• Barrierefreiheit</li> </ul>

## Phase 5: Implementierung

Detailbeschreibung	Potenzial durch Partizipation	Qualitätskriterien für Partizipation
<p>In dieser Phase sind getroffene Entscheidungen in bestehende Systeme einzuführen bzw. Politiken umzusetzen. Ebenso ist die Akzeptanz der Umsetzung im Regelbetrieb einem Test zu unterziehen. Dies wird erleichtert, wenn durch vorangegangene Beteiligung der Weg der anstehenden Implementierung und Zustandsverbesserung umfassend erarbeitet und zu einem gemeinsamen Anliegen gemacht wurde.</p>	<p>Problemfelder im Zuge der Implementierung werden in dieser Phase erhoben und neue Daten und Erkenntnisse über die Auswirkungen der Entscheidung gesammelt. Diese ermöglichen eine Bewertung der Wirksamkeit und eine Verbesserung der zukünftigen Umsetzungsprozesse. Bei der Implementierung sind verschiedene Arten der Beteiligung denkbar. Bei der Auswahl der Beteiligten steht die von der Implementierung betroffene Gruppe im Zentrum. Beteiligte können per Zufall oder nach gewissen demografischen Merkmalen ausgewählt werden. Eine höhere Beteiligung ist erreichbar, wenn die vorliegende Thematik die unmittelbaren Lebensumstände der Beteiligten betrifft. Insofern ist es auch wichtig, die Beteiligten möglichst früh (bereits während der Planung oder in vorhergehenden Phasen des Policy Cycle) in den Prozess zu integrieren. Am Ende müssen die Interessen der einzelnen Stakeholder:innen in transparenter Form vorliegen. Da ein solcher Prozess nicht nur Zeit, sondern auch Ressourcen benötigt, ist es wichtig, gleiche Chancen für alle sicherzustellen. Personen, denen es an Zeit und Ressourcen mangelt, ist Unterstützung zu sichern. Beispielsweise können Angebote für Kinderbetreuung oder Verpflegung bewirken, dass möglichst vielen potenziell Beteiligten die Teilnahme am Prozess ermöglicht wird.</p>	<p>Folgende Kriterien sollten im Partizipationsprozess im Fokus stehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung von Betroffenen</li> <li>• Kommunikation der Interessen aller Stakeholder:innen</li> <li>• Integration von Personen mit Zeit-/Ressourcenmangel</li> <li>• Lebensweltorientierte Partizipationsangebote</li> <li>• Barrierefreiheit</li> </ul>

## Phase 6: Evaluierung

Detailbeschreibung	Potenzial durch Partizipation	Qualitätskriterien für Partizipation
<p>Die abschließende Evaluierung der Implementierung von Politiken dient als Fundament für die Optimierung der Prozesse und Maßnahmen sowie der evidenzbasierten Politikgestaltung. Damit die Wirksamkeit der Politiken evaluiert und der Prozess entlang des Policy Cycle stetig weiterentwickelt werden können, ist es notwendig, während des gesamten Prozesses ein kontinuierliches Prozess- und Ergebnismonitoring durchzuführen.</p>	<p>Die Beteiligung unterschiedlicher Akteur:innen und das Einbeziehen von Daten aus unterschiedlichen Bereichen in das Monitoring und die Evaluierung kann die Qualität der Ergebnisse sowie deren Akzeptanz fördern. Außerdem profitiert aber auch die Verwaltung durch kontinuierliches Lernen.</p>	<p>Folgende Kriterien sollten im Partizipationsprozess im Fokus stehen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Frühzeitige Kommunikation mit Stakeholder:innen</li><li>• Prozessqualität durch Rückkoppelungsschleifen sichern</li><li>• Prozessdokumentation</li><li>• Nutzung der Evaluierungsergebnisse für zukünftige Prozesse</li><li>• Barrierefreiheit</li></ul>

### 3.3 Anwendung von Partizipationsprozessen im Kontext des Policy Cycle

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, kann Partizipation in einer oder in mehreren Phasen eines politisch-administrativen Prozesses (Policy Cycle) stattfinden oder sogar über mehrere Phasen hinweg reichen. Nachfolgend werden die **Elemente von Partizipationsprozessen anhand von ausgewählten Themenbereichen ausgeführt**. Dabei spielen das durchgehende **Monitoring und die Reflexion** des Partizipationsprozesses eine wichtige Rolle. Das Verfassen eines **Protokolls** im Anwendungsprozess erleichtert die Planung (z.B. die Erstellung des Partizipationskonzepts, das aus den festgelegten Inhalten des Beteiligungsprozesses für einen Themenbereich inklusive der Zeitplanung besteht) und die Evaluierung. So erfolgt ein kontinuierliches Monitoring des aktuellen Prozesses, Die Erkenntnisse dienen dem reflexiven Lernen. Daraus generieren sich dann neue Strategien für zukünftige Vorhaben. Die in Kapitel vier bis acht dargestellten Module fokussieren auf die zentralen Qualitätskriterien für Partizipation und Aufmerksamkeiten im Partizipationsprozess. Je nachdem, in welcher Policy Cycle-Phase sich ein Vorhaben befindet, stehen im Ablauf des Partizipationsprozesses bestimmte Qualitätskriterien und Aufmerksamkeiten im Fokus (siehe Tabellen oben und Kapitel 5 Anhang).

### 3.4 Verortung des Vorhabens im Policy Cycle

Für den effizienten und effektiven Einsatz von Partizipationsprozessen ist es zentral, sich über den Inhalt, den Auslöser und die Ziele des gesamten politisch-administrativen Prozesses inklusive der partizipativen Elemente zu erkundigen und diesen im Policy Cycle zu verorten. Den Ausgangspunkt eines Partizipationsprozesses stellt die umfassende Kenntnis des politisch-administrativen Prozesses und die Verortung im Policy Cycle dar. Dies gliedert sich in folgende Schritte:

- **Befassen mit dem Inhalt des politisch-administrativen Prozesses:** Hier gilt es, sich den Inhalt des gesamten politisch-administrativen Prozesses klar vor Augen zu führen. Ein grundlegendes Verständnis für die zu bearbeitende Thematik dient der Planung des angestrebten Partizipationsprozesses innerhalb des politisch-administrativen Prozesses.
- **Abklärung, wie der politisch-administrative Prozess angeregt und Partizipation initiiert wurde:** Es ist von großer Bedeutung, sich damit zu befassen, wie das Vorhaben und der Partizipationsprozess angeregt wurden. Die Behandlung politischer und administrativer Inhalte kann u. a. auf politischen Programmen, auf Initiativen von Bürger:innen bzw. Organisationen oder auf erkannten oder erhobenen Bedarfssituationen basieren. Dafür notwendige oder hilfreiche Partizipationsprozesse können wiederum beispielsweise auf gesetzliche Bestimmungen, Bürger:inneninitiativen oder politische Erwägungen zurückzuführen sein. Die

Abklärung dieser Faktoren ist ein wichtiger Schritt, um den Prozess gestalten zu können. Umfassende Informationen über die Hintergründe sind einzuholen und vorangegangene Aktivitäten und Entscheidungen müssen bekannt sein.

- **Verortung des politisch-administrativen Prozesses im Policy Cycle:** Der Policy Cycle dient als hilfreiches Strukturierungstool, um festzustellen, in welcher Phase sich der politisch-administrative Prozess befindet. Das bietet Orientierung und hilft einerseits zu ermitteln, welche Phasen bereits durchlaufen wurden bzw. auf welche Ergebnisse bereits zurückgegriffen werden kann. Andererseits wird deutlich, welche Prozessabschnitte noch bevorstehen und auf welche Inhalte noch Einfluss genommen werden kann (siehe dazu Kapitel 3). Der Policy Cycle veranschaulicht, an welcher Stelle des politisch-administrativen Prozesses Partizipation stattfinden kann. Gleichzeitig zeigt er auf, wie Ergebnisse des Partizipationsprozesses wieder sinnvoll in das Gesamtprojekt einfließen können. Die Verortung des politisch-administrativen Prozesses dient dazu, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in den jeweiligen Phasen eindeutig zu definieren die Effizienz von Beteiligungsprozessen zu maximieren. Zur Unterstützung bei der Verortung eines Vorhabens im Policy Cycle kann der folgende Entscheidungsbaum herangezogen werden:

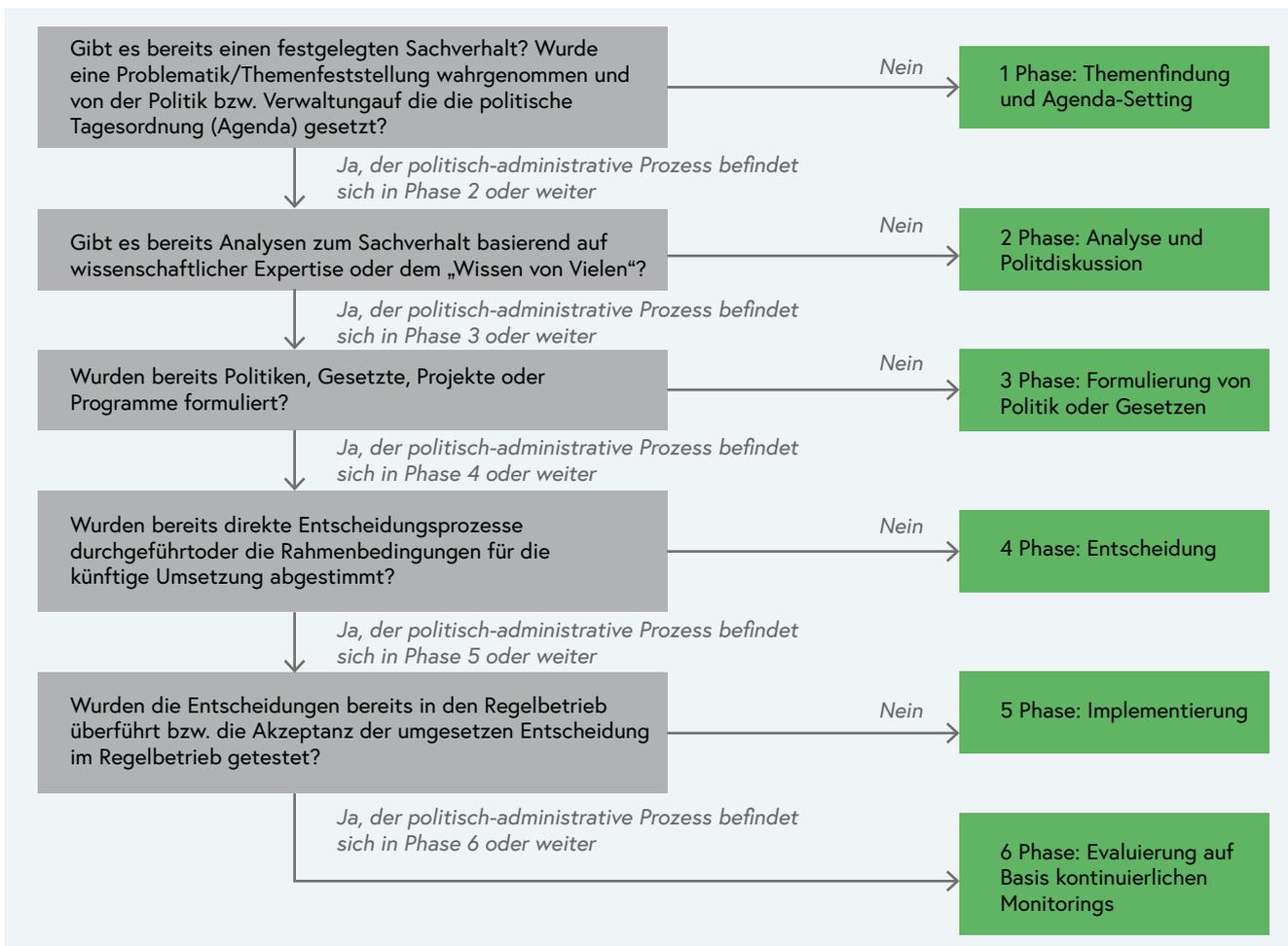


Abbildung 5: Entscheidungsbaum zur Identifikation der spezifischen Phase des Policy Cycles

# 4 Commitment einholen und Verantwortung(en) abklären

Wirksame Partizipationsprozesse beruhen auf dem Wissen der Vielen und benötigen engagierte und motivierte Teilnehmer:innen. Darum sind die aktive Mitarbeit von allen beteiligten Stakeholder:innen sowie das Commitment zu einem gemeinsamen Ziel unabdingbar. Um Beteiligung im politisch-administrativen Prozess strukturell zu ermöglichen und Scheinpartizipation zu verhindern, sind die Prozesselemente zu beachten. Zunächst ist ein Grundverständnis für die Thematik und die zentralen Schnittstellen des geplanten Vorhabens zu schaffen. Wesentliche Voraussetzungen für den Partizipationsprozess sind abzuklären (siehe Kapitel 4.1). Wenn Partizipation stattfinden soll, dann muss darauf geachtet werden, zu welchem **Zeitpunkt** im politisch-administrativen Prozess der Beteiligungsprozess anzusetzen ist und damit einhergehend, welche **Ziele** mit dem Partizipationsprozess erreicht werden sollen (siehe Kapitel 4.2). Hier ist klar zu unterscheiden zwischen einerseits den Zielen des gesamten politisch-administrativen Prozesses (z. B. Erstellung eines Abfallwirtschaftsplans) und andererseits den Zielen des Partizipationsprozesses (z. B. Beilegung von Interessenskonflikten verschiedener Stakeholder:innen) oder dessen Wirkungszielen (z. B. höhere Akzeptanz einer Entscheidung). Zielsetzungen können hierbei deckungsgleich sein, müssen es aber nicht. Aus Transparenz- und Nachvollziehbarkeitsgründen sollen Ziele aber jedenfalls inhaltlich begründet und aufeinander abgestimmt werden. Denn um sicherzustellen, dass die Partizipationsergebnisse auch im weiteren Verlauf des politisch-administrativen Prozesses Berücksichtigung finden, ist es schon im Vorhinein notwendig, das geplante Vorhaben an den jeweiligen „Need“ bzw. an die Zielsetzungen dieses politisch-administrativen Prozesses anzupassen. Das schließt insbesondere den **rechtlichen Kontext** des Vorhabens ein, der maßgeblichen Einfluss auf die Intensität und Methodik eines Partizipationsprozesses haben kann (siehe Kapitel 4.3). Orientiert an den Zielen des Beteiligungsprozesses sollte bereits vor der Durchführung ein **Beteiligungskonzept** erstellt werden, das die oben genannten Elemente umfasst oder zumindest festhält, welche Ziele der Partizipationsprozess verfolgt und wie mit den Ergebnissen umgegangen werden soll (siehe Kapitel 4.4). Die genannten Prozesselemente können skizzenhaft in folgendem Ablauf dargestellt werden:

Folgende Leitfragen können in Bezug auf Commitment und Verantwortung Orientierung geben:

- Sind die Voraussetzungen für Partizipation gegeben?
- Wie kann der politisch-administrative Prozess Partizipationsvorhaben strukturell berücksichtigen?
- Wie kann die tatsächliche Implementierung des Erarbeiteten sichergestellt werden?

## Ablaufempfehlung:

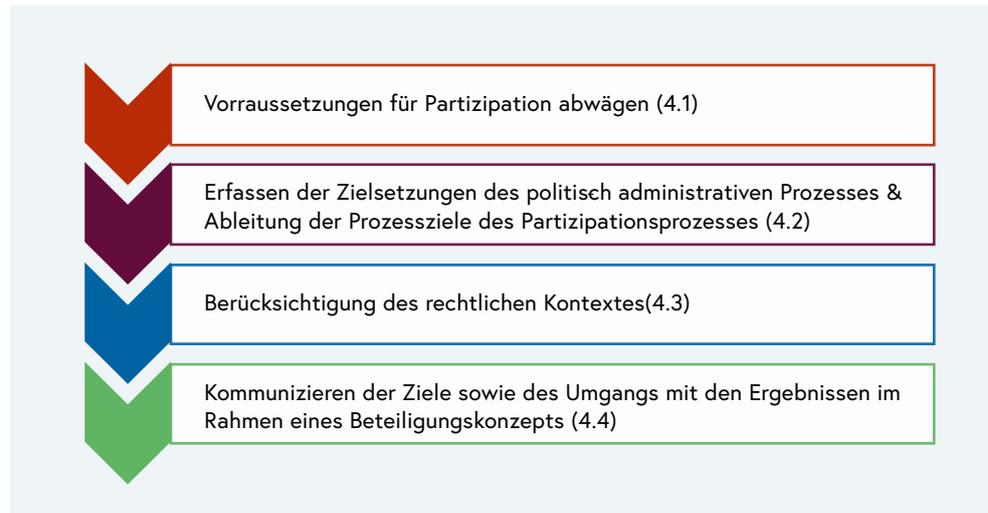


Abbildung 6: Ablaufempfehlung zum Einholen von Commitment und zur Abklärung von Verantwortung

## 4.1 Voraussetzungen für Partizipationsprozesse abwägen

Bevor ein Partizipationsprozess initiiert wird, ist zu prüfen, ob folgende Grundvoraussetzungen für einen Partizipationsprozess prinzipiell erfüllt werden können:

- **Politisches Commitment:** Die politischen Entscheidungsträger:innen stimmen der Öffentlichkeitsbeteiligung zu und tragen den Partizipationsprozess mit.
- **Betroffenheit und Interesse:** Bürger:innen oder Interessengruppen sind von der Politik/vom Plan/vom Programm/vom Rechtsakt betroffen oder daran interessiert.
- **Beteiligungsmöglichkeit:** Es gibt die Möglichkeit zur Beteiligung bei der Entwicklung der Politik, des Plans, des Programms oder des Rechtsaktes und die entsprechenden Entscheidungen sind noch nicht gefallen.
- **Ressourcen:** Die notwendigen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen zur Beteiligung der Öffentlichkeit stehen zur Verfügung.<sup>61</sup>
  - **Einschätzung der inhaltlichen Gestaltungsspielräume für Partizipation:** In Abstimmung mit den politisch Verantwortlichen soll eine erste Einschätzung der inhaltlichen Gestaltungsspielräume getroffen und eine Evaluierung aus Sicht der potenziell Beteiligten vorgenommen werden. Dazu ist genau zu

<sup>61</sup> Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 9.

überlegen, ob sich die Gestaltungsspielräume mit jenen Aspekten decken, die aus Sicht der Beteiligten mitgestaltet werden sollen. Ebenso ist festzustellen, ob Nicht-Inhalte des Partizipationsprozesses nachvollziehbar sind und transparent kommuniziert werden können. Anschließend soll festgelegt werden, über welche Gestaltungsspielräume und Fixpunkte die Beteiligten bereits zu Beginn des Prozesses informiert werden müssen, um ihnen eine Entscheidungsgrundlage zur Teilnahme am Prozess zu bieten und realistische Erwartungen zu fördern.

## 4.2 Der politisch-administrative Prozess und seine Zielsetzungen

- **Erfassen der Zielsetzungen des politisch-administrativen Prozesses:** Zuerst gilt es, die Ziele des gesamten politisch-administrativen Prozesses zu kennen. Diese müssen möglicherweise erst klar definiert werden oder gehen bereits aus dem Projektauftrag hervor.
- **Ableiten der Prozessziele basierend auf den Potenzialen, die sich durch Partizipation ergeben:** Ziele eines Partizipationsprozesses können vom Potenzial, das durch Partizipation entsteht, abgeleitet werden, abhängig von der Phase oder den Phasen im Policy Cycle, in welcher(/n) der Partizipationsprozess durchgeführt wird (siehe Kapitel 3). Wenn das jeweilige Potenzial im aktuellen Vorhaben ausgeschöpft werden soll, können folgende Zielsetzungen im Partizipationsprozess verfolgt werden:

Policy Cycle-Phase	Prozessziele basierend auf dem Potenzial durch Partizipation
<b>Themenfindung und Agenda Setting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammlung von Fragestellungen und unterschiedlichen Perspektiven</li> <li>• Identifikation von Themenstellungen</li> <li>• Definition von Problemen</li> </ul>
<b>Analyse und Politikdiskussion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zulassen vieler verschiedener Sichtweisen auf die Thematik für eine multiperspektivische Erfassung</li> <li>• Einbeziehen von (wissenschaftlichen und empirischen) Evidenzen</li> <li>• Einbeziehen des „Wissens der Vielen“</li> </ul>
<b>Formulierung von Politik und Gesetzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessensaushandlung und Konsensbildung bis zur Entscheidungsreife</li> <li>• Einholen von Stellungnahmen unterschiedlicher Stakeholder:innen (sowohl einer breiten Öffentlichkeit als auch unterrepräsentierter Gruppen)</li> <li>• Integration von Expert:innenwissen in einem hohen Detailgrad</li> </ul>

Policy Cycle-Phase	Prozessziele basierend auf dem Potenzial durch Partizipation
<b>Entscheidung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung direkter Entscheidungsprozesse</li> <li>• Abstimmungen über Alternativen</li> <li>• Abstimmung über Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Entscheidung</li> </ul>
<b>Implementierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebung von Problemfeldern im Rahmen der Implementierung</li> <li>• Sammlung neuer Daten und Erkenntnisse über Auswirkungen der Entscheidung</li> <li>• Bewertung der Wirksamkeit und Optimierung zukünftiger Umsetzungsprozesse auf Basis dieser neuen Daten</li> <li>• Beteiligung insbesondere der von der Implementierung betroffenen Gruppe</li> </ul>
<b>Evaluierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehen unterschiedlicher Akteur:innen und Daten aus verschiedenen Bereichen zur Erhöhung der Ergebnisqualität und der Akzeptanz sowie zur Förderung der reflexiven Lernprozesse der Verwaltung</li> </ul>

Abbildung 7: Mögliche Prozessziele von Partizipation in den Phasen des Policy Cycles

**Formulierung der Wirkungsziele:** Basierend auf den bereits angestellten Überlegungen kann schließlich festgelegt werden, was mit dem Beteiligungsprozess gesellschaftlich erreicht werden soll. Die Wirkungsziele sollten nachvollziehbar ausformuliert und festgehalten werden. Die folgende Liste dient als Anhaltspunkt für die Formulierung von Wirkungszielen:

- Erarbeiten innovativer Lösungen für gesellschaftliche Probleme
- Senken von Kosten durch die fortschreitende Optimierung eines Entwurfes zur Politik, zum Plan, zum Programm oder zum Rechtsakt durch neue Ideen und gewonnenes Feedback im Beteiligungsprozess
- Integrieren der Meinungsvielfalt und unterschiedlicher Aspekte bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme
- Feststellen neuer Aspekte, die durch Beteiligung der Öffentlichkeit eingebracht werden
- Fördern von Informations- und Meinungs Austausch über gemeinsame Probleme
- Stärken der Konsensfindungskompetenzen und des Interessensausgleichs
- Entlasten und Unterstützen der politischen Entscheidungsfindung
- Erhöhen der Akzeptanz von politischen Entscheidungen durch die Bürger:innen und der gesellschaftlichen Unterstützung bei deren Umsetzung
- Stärken der Konfliktlösungskompetenzen sowie Konfliktprävention und Aushandeln von bestehenden Konflikten in einem geschützten Rahmen
- Verbessern der Kooperation zwischen der Öffentlichkeit, politischen Entscheidungsträger:innen und der Verwaltung im Sinne von Vertrauensbildung

- Schaffen eines positiven Arbeitsklimas beim gemeinsamen Erarbeiten von Ergebnissen<sup>62</sup>

### 4.3 Berücksichtigung des rechtlichen Kontextes

Partizipationsprozesse sind zumeist in einen politisch-administrativen Prozess eingebettet, der bestimmte **Rahmenbedingungen** sowie den **rechtlichen Kontext** vorgibt. Hierfür sollten folgende wesentliche **Einflussfaktoren**<sup>63</sup> in die Überlegungen einbezogen werden, damit sich Partizipationsprozesse reibungslos in den übergeordneten politisch-administrativen Prozess eingliedern lassen:

**In Hinblick auf die Struktur und Transparenz sind folgende Voraussetzungen zu schaffen:**

- Klarheit für alle Beteiligten über die Rahmenbedingungen inklusive Fixpunkte des politisch-administrativen Prozesses (vorgegangene Entscheidungen, technisch-administrative Vorgaben, etc.)
- Politisch-administratives Commitment für klare politische Vorgaben und aktive Unterstützung der öffentlichen Beteiligung
- Commitment aller Trägerorganisationen bzw. Stakeholder:innen
- Einhalten aller rechtlichen Vorgaben und Aspekte des Datenschutzes
- Offener Zugang zu Beteiligungsprozessen (Barrierefreiheit und Inklusion)
- Nachvollziehbarkeit durch stabile Strukturen und Prozesse

**In Hinblick auf die Qualität sind folgende Anforderungen zu erfüllen:**

- Bereitstellen erforderlicher zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen
- Qualifizierte Projektkonzeption auf Basis der definierten Zielsetzungen
- Agiles Projektmanagement inklusive Risikomanagement
- Qualifizierte Projektleitung zur kompetenten Operationalisierung des politischen Auftrags im analogen und digitalen Raum
- Sicherstellen eines fortlaufenden Monitorings und einer abschließenden Evaluierung
- Moderation von Beteiligungsprozessen und professionelle Prozessbegleitung
- Kompetenz in der Auswertung von Partizipationsergebnissen

---

62 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 18.

63 Diese ausgearbeitete Auflistung basiert auf einer Sammlung der Einflussfaktoren aus dem „Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter“: Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, S. 29–30.

- Wissensmanagement bzw. Schaffen einer gemeinsamen Wissensbasis
- Barrierefreie Bereitstellung zentraler Serviceangebote und Unterstützungsleistungen inklusive des technischen Supports
- Fördern der Wertehaltung (Organisationskultur) und Kompetenzentwicklung (Prozesse, Methoden, Instrumente) bei allen Stakeholder:innengruppen

## 4.4 Verantwortung, Commitment und Entscheidungskompetenzen

### Abklären von Verantwortung, Commitment und Entscheidungskompetenzen:

- **Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten:** Durch die am Ausgangspunkt durchgeführte Verortung des partizipativen Verfahrens im Policy Cycle können Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im politisch-administrativen System definiert werden. Dies kann durch die in Kapitel 6.1 beschriebene Analyse der Stakeholder:innen, die relevante Akteur:innen darstellt, unterstützt werden. Basierend auf dieser Analyse können die genauen Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Aufgaben in der dafür vorgesehenen Frist festgelegt werden.<sup>64</sup> Es ist wichtig zu klären, ob bereits weitere Stellen mit der Organisation des politisch-administrativen Prozesses befasst sind bzw. mit der Planung von Beteiligungsprozessen hierzu beauftragt wurden. Gegebenenfalls besteht Kooperationspotenzial mit anderen Stellen.
- **Politisches Commitment:** Politisches Commitment muss gleich zu Beginn eines geplanten Beteiligungsprozesses eingeholt werden. Die politisch Verantwortlichen sollten sich darüber im Klaren sein, dass ihr politisches Commitment ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Beteiligungsprozess darstellt. Daher ist es wichtig, dass relevante Politiker:innen hinter den partizipativen Elementen des politisch-administrativen Prozesses stehen und dazu bereit sind, das auch öffentlich zu kommunizieren (z. B. durch deren Unterschrift unter die Einladung zur Beteiligung). Dahinterstehen heißt gleichzeitig, dass sie dazu bereit sind, die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen bzw. ihre Entscheidungen transparent und verständlich zu begründen und dabei auf den Partizipationsprozess Bezug zu nehmen. Politiker:innen sollten wissen, dass Ergebnisse des Beteiligungsprozesses nicht zwingend in vollem Umfang übernommen werden müssen, jedoch hat eine respektvolle Auseinandersetzung mit den Inputs der Öffentlichkeit zu erfolgen. Zudem sollten Politiker:innen darüber informiert werden, dass die Dynamik von Beteiligungsprozessen diese nicht exakt planbar machen. Es kann immer zu Abweichungen vom geplanten Konzept sowie zu

---

64 Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, S. 28.

mehreren Rückkoppelungen kommen. In jedem Fall kann eine Zusage der politisch Verantwortlichen, die Ergebnisse von Partizipationsprozessen zu berücksichtigen, vertrauensbildend und als starker Motivationsfaktor für Beteiligung wirken.<sup>65</sup>

- **Entscheidungskompetenzen und Einflussmöglichkeiten:** Im Rahmen eines Partizipationsprozesses ist es wichtig, die Einflussmöglichkeiten der Öffentlichkeit klar abzustecken und die Beteiligten darüber zu informieren, um eine realistische Erwartungshaltung zu erzeugen. Zumeist dienen Beteiligungsprozesse dazu, unverbindliche Empfehlungen für die politischen Entscheidungsträger:innen herauszuarbeiten. Diese Empfehlungen der Öffentlichkeit können durchaus bis zu einem gewissen Grad eine moralische Verpflichtung der Politiker:innen mit sich bringen. Daher ist es umso wichtiger, den Beteiligten transparent zu kommunizieren, ob die Entscheidungsträger:innen zugesagt haben, das Ergebnis des Beteiligungsprozesses zu berücksichtigen oder sogar zu übernehmen.<sup>66</sup> Aus diesen Gründen bietet es sich an, bereits vor Beauftragung der öffentlichen Beteiligung allen Entscheidungsverantwortlichen ein Beteiligungskonzept vorzulegen.

**Partizipationsprozesse untergraben nicht die demokratisch legitimierten Entscheidungsstrukturen.** Das ist sichergestellt, indem die Letztentscheidung für die Planung und die Autorisierung eines Partizipationsprozesses bei der Politik liegt. Die Schnittstellen zwischen den repräsentativ-demokratischen Strukturen und dem durch die Verwaltung aufgesetzten Partizipationsprozess im Rahmen eines politisch-administrativen Prozesses müssen daher festgelegt und genutzt werden, um die Ergebnisse der Beteiligung in die etablierten demokratischen Entscheidungsabläufe zu integrieren.



- **Erstellen eines Beteiligungskonzepts:** Ein Beteiligungskonzept besteht aus den wesentlichen Zielen der Beteiligung und den methodischen Vorgehensweisen im Beteiligungsprozess inklusive der wahrgenommenen Rahmenbedingungen sowie Ressourcen- und Zeitpläne (siehe Kapitel 5). Zur Kontrolle am Ende der Konzepterstellung kann noch einmal überdacht werden, ob die Umsetzung des Konzepts in der dafür vorgesehenen Zeit mit den vorhandenen Ressourcen machbar ist und die Ergebnisse realistischweise die vorgegebenen Ziele erreichen können.

---

65 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 58–60.

66 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 21–22.

- **Politische Zusicherung der Durchführung des Konzepts:** Nach Fertigstellung des Konzepts ist es wichtig, noch einmal die Zusicherung der politisch Verantwortlichen einzuholen. Dass einerseits das Konzept tatsächlich umgesetzt wird und andererseits die Entscheidungsträger:innen vorhaben, die Ergebnisse des Partizipationsprozesses in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen und das auch transparent zu machen, soll bestätigt werden. Gegebenenfalls können Anpassungen des Konzepts vorgenommen werden. Des Weiteren ist abzuklären, ob das Konzept als Basis für eine einheitliche Außenkommunikation genutzt werden kann.<sup>67</sup>

## 5 Rahmenbedingungen wahrnehmen und gestalten

Folgende Leitfragen können in Bezug auf Rahmenbedingungen Orientierung geben:

- Welche Rahmenbedingungen müssen beachtet bzw. geschaffen werden?
- Wie groß ist der Handlungsspielraum für den Partizipationsprozess?
- Wie eng sind die rechtlichen Rahmenbedingungen?
- Welche Partizipationsmethoden können den bestehenden Rahmenbedingungen Rechnung tragen?
- Wie erfolgt die Bereitstellung der Ressourcen (Partizipation braucht Raum, Zeit, Geld)?

Das eindeutige Festlegen und das nachvollziehbare Kommunizieren von Rahmenbedingungen ist ein wesentliches Qualitätskriterium erfolgreicher Partizipationsprozesse. Zur Identifikation und Konzeption der idealen Rahmenbedingungen ist es hilfreich sich mit möglichen **Einflussfaktoren** auf einen solchen Prozess und generellen **Kriterien** von Partizipationsprozessen zu beschäftigen (siehe Kapitel 5.1). Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen kann das Augenmerk auf die Auswahl und Fixierung der passenden **Beteiligungintensität** (siehe Kapitel 5.2) und der geeigneten **Partizipationsmethode** (siehe Kapitel 5.3) gelegt werden. Die Intensität des Beteiligungsprozesses, also die strukturelle Tiefe des Vorhabens, ist variabel. Sie gibt jedoch strukturell vor, was mit einem spezifischen Partizipationsprozess erreicht werden kann. Basierend auf den ausformulierten Zielen des Partizipationsprozesses wird unter Berücksichtigung spezifischer Kriterien (sh. Kapitel 5.1 – Kapitel 5.4) analysiert, welche Partizipationsmethode für die jeweilige Zielsetzung passend erscheint.

Nach gefestigtem Bewusstsein über Intensität und methodische Vorgehensweise des Partizipationsprozesses schließt die Planung des zeitlichen Ablaufs und der benötigten **Ressourcen** die wesentliche Gestaltung der Rahmenbedingungen ab (siehe Kapitel 5.5). Wenn sich die erarbeiteten Rahmenbedingungen dann im Laufe des Prozesses doch

<sup>67</sup> Arbter, Kerstin/Magistrat der Stadt Wien Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg.) (2012): Praxisbuch Partizipation: Gemeinsam die Stadt entwickeln, Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html> (14.04.2022), S. 111–113.

noch ändern sollten, muss diese Entscheidung allen Beteiligten frühzeitig kommuniziert und transparent begründet werden.

Das Abstecken des Gestaltungsrahmens und die Kontextualisierung der Rahmenbedingungen kann also in mehrere Schritte gegliedert werden, die im Folgenden detailliert dargestellt werden.

#### Ablaufempfehlung:

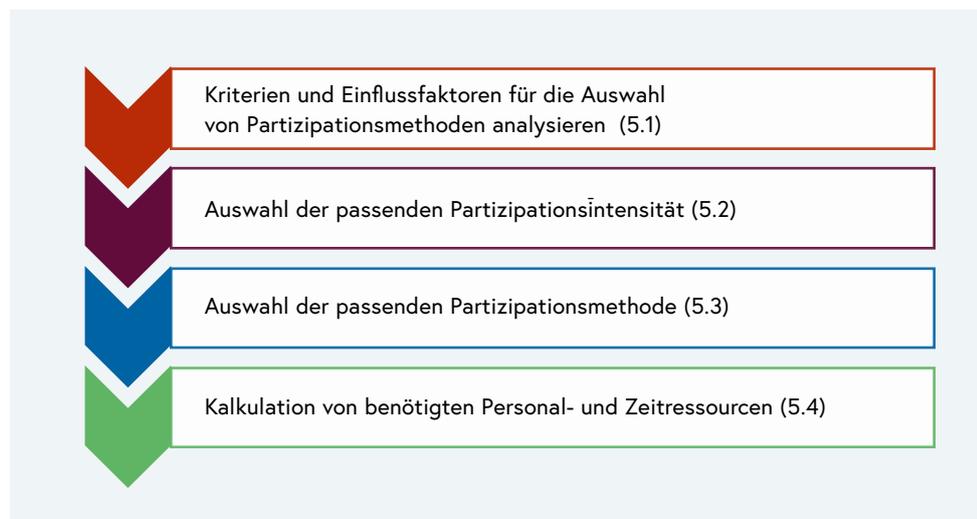


Abbildung 8: Ablaufempfehlung zur Gestaltung von Rahmenbedingungen

## 5.1 Kriterien und Einflussfaktoren für die Auswahl von Partizipationsmethoden

Die Methode der Beteiligung kann beträchtlichen Einfluss auf die zu erzielenden Ergebnisse des Gesamtprozesses haben. Insbesondere deswegen sollten in Hinblick auf die Auswahl der passenden Methode(n) für den Partizipationsprozess einige generelle Kriterien beachtet werden:

- **Sozioökonomischer Divide & Altersunterschiede:** Unterschiede im sozioökonomischen Status und im Alter der Beteiligten können Auswirkungen auf deren Kapazitäten haben, an Partizipationsprozessen teilzunehmen. Daher liegt es für breite Partizipationsangebote nahe, bei der Wahl der Methoden auf einen Mix aus niederschweligen digitalen und analogen Formaten zu setzen, um die Reichweite zu erhöhen.
- **Digitalisierungslücken:** Es sollte bei der Auswahl der Methoden daran gedacht werden, dass vielleicht (noch) nicht alle am Beteiligungsprozess interessierten Personen an digitalen Formaten teilnehmen können oder wollen. Generell geht die Tendenz aber dahin, dass sich Digitalisierungslücken zunehmend schließen und zusätzlich zu Internet am Handy oder in Privathaushalten öffentliche Zugänge vorhanden sind.

- **Format der Methoden und der Einfluss auf den Partizipationsprozess:** Analoge und digitale Methoden können einerseits parallel zueinander angeboten werden, andererseits besteht auch die Möglichkeit zur Kombination. Das bedeutet, dass sich viele Methoden dazu eignen, sie hybrid, also sowohl im Internet als auch offline, anzubieten (z. B. Diskussionsveranstaltungen in Präsenz mit der Möglichkeit, diese zeitgleich auch online mitzuverfolgen und sich am Austausch zu beteiligen). Hierbei sollte allerdings bedacht werden, dass der persönliche Kontakt zwischen Beteiligten in der Wahrnehmung vieler Menschen eine andere Qualität hat als der Online-Austausch und womöglich ein anderes Verantwortungsgefühl oder sogar Verhalten mit sich bringt. Generell gilt es zu bedenken, dass die digitale Anwendung einer Methode möglicherweise andere Ergebnisse erzielt, als dies bei ihrer analogen Anwendung der Fall wäre.
- **Fairness und Datenschutz:** Ganz im Sinne der Gleichberechtigung sollten außerdem die Partizipationsmöglichkeiten für große wie kleine Akteur:innen gleichermaßen fair gestaltet sein. Konkrete Begutachtungsfristen sollten kommuniziert und eingehalten werden. Hinsichtlich der Stellungnahmen sollte definiert werden, ob sie anonym oder mit Namen veröffentlicht werden. All diese Aspekte können den Verwaltungsaufwand reduzieren, indem ein gut aufgesetztes IT-System zur Verfügung gestellt wird.<sup>68</sup>
- **Gender- und diversitätssensible Prozessmoderation:** Durch gelungene Prozessmoderation können den Beteiligten die unterschiedlichen Interessen und die Folgen ihrer Entscheidungen verdeutlicht werden. Des Weiteren kann ein ausgewogener, inklusiver und zielführender Diskurs begünstigt, Transparenz gefördert sowie intensivere Beteiligung zustande gebracht werden.<sup>69</sup>
- **Barrierefreiheit:** Bei der Auswahl der Partizipationsmethoden sollte die Barrierefreiheit mitgedacht werden, die womöglich am besten durch einen Methodenmix oder das Angebot hybrider und inklusiver Formate erreicht werden kann.
- **Usability und Flexibilität zur Anpassung:** Der Einsatz einer oder mehrerer Partizipationsmethoden sollte immer das Ziel der Anwender:innenfreundlichkeit im Blick behalten und eine gewisse Flexibilität ermöglichen, auf Rückmeldungen der Partizipierenden zu reagieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, um die geplante Beteiligungsintensität und -breite auch in der Praxis zu ermöglichen.
- **Offenheit für Innovation:** In Zeiten dynamischer Veränderungen im digitalen Bereich können immer wieder neue Partizipationsmethoden oder -kanäle hinzukommen, die für den Partizipationsprozess in Betracht gezogen werden könnten.

---

68 Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, S. 20.

69 Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, S. 22–23.

- **Bereitstellung von Informationen zur Thematik und zum Prozess:** Jede Partizipationsmethode setzt voraus, dass den Beteiligten die Thematik und der Ablauf klar sind. Die betreffenden Informationen sollten daher sowohl analog als auch digital sowie frei zugänglich und barrierefrei gestaltet sein. Gleichzeitig sollte die Urheberschaft transparent gemacht werden.
- **Dokumentation der Beteiligung:** Während der Anwendungsphase der Beteiligungsmethoden sollten die Zwischenergebnisse aus Transparenz- und Dokumentationsgründen festgehalten werden.
- **Umgang mit den Resultaten der Partizipationsmethoden und deren Auswertung:** Je nach Wahl der Methode
  - ist entweder mit Ergebnissen zu rechnen, die Einzelfälle oder neuen Input beschreiben – in diesem Fall müssen die Resultate qualitativ, also auf ihren inhaltlichen Gehalt und dessen Interpretation hin, ausgewertet werden – oder
  - werden möglichst viele Ergebnisse gesammelt, die dann quantitativ, also statistisch, ausgewertet werden müssen.
 In beiden Fällen sollte bereits in der Planungsphase von breit angelegten Beteiligungsprozessen über den Umgang mit der Problematik von Big Data, also großen Datenmengen, nachgedacht werden. Mögliche Lösungsansätze sind IT-unterstützte Auswertungstools, die von Seiten der technisch Verantwortlichen mitkonzipiert werden können.
- **Aufbereitung der Ergebnisse:** Ergebnisse von Beteiligungsverfahren sollten nach deren Auswertung so aufbereitet werden, dass diese verwendet werden und im Rahmen des Policy Cycle an die zuständige Stelle bzw. die Entscheidungsträger:innen weitergegeben werden können.

## 5.2 Die passende Beteiligungsintensität wählen

Ausgehend von den Inhalten und den Zielen des politisch-administrativen Prozesses sowie den Prozess- und Wirkungszielen sollte die Intensität des Beteiligungsprozesses (betreffend Information, Konsultation, Kooperation und Entscheidungsmacht) abgeleitet werden. Basierend auf einem in der Fachliteratur häufig herangezogenen mehrstufigen Partizipationsmodell wurde im „Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter“<sup>70</sup>. Der nachfolgende Entscheidungsbaum<sup>71</sup> soll dazu dienen, bei der **Entscheidung über die Intensität der Partizipation** zu unterstützen.

70 Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien. S. 31–34.

71 Inhalt angepasst nach der Grafik aus Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/>

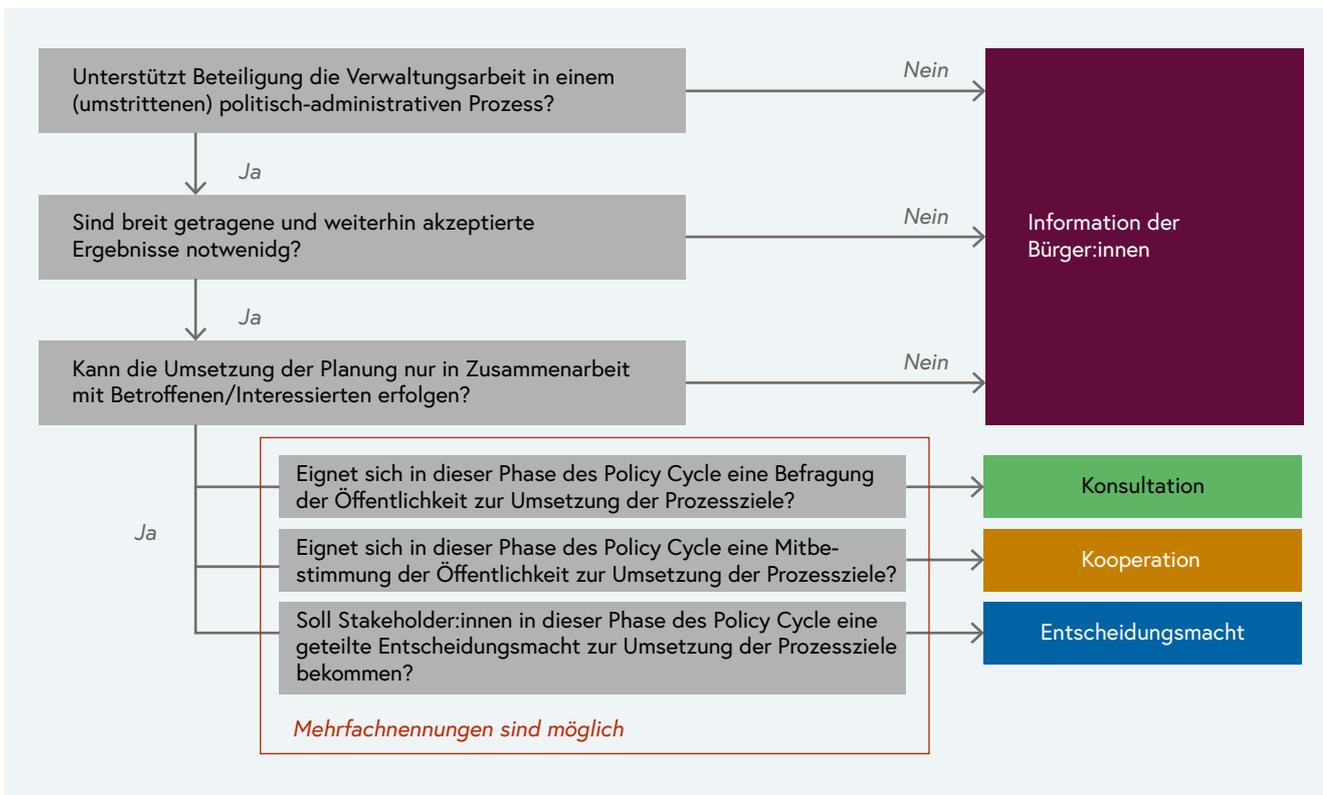


Abbildung 9: Entscheidungsbaum zur Wahl der passenden Beteiligungsintensität

Basierend auf der/den infrage kommenden Beteiligungsintensität/en können die passenden Partizipationsmethoden abgeleitet werden.

Übersicht zur Intensität von Beteiligung<sup>72</sup>

	1 Information	2 Konsultation (Stellungnahmen)	3 Kooperation (Mitbestimmung)	4 Entscheidungsmacht
<b>Beschreibung</b>	Informieren der Öffentlichkeit über die Planung von oder getroffene Entscheidungen zu Politiken, Plänen, Programmen und Rechtsakten ist die Basis. Information sollte dabei grundsätzlich im Sinne der Prinzipien guten Regierens vermittelt werden (außer bei öffentlichen Geheimhaltungs- und Datenschutzinteressen)	Bei der Konsultation wird die Öffentlichkeit von den Verantwortlichen zu einem Vorhaben befragt. Die Beteiligten können zu Fragen oder Entwürfen Stellung nehmen und so Einfluss auf die Entscheidungsgrundlage nehmen. Die Stellungnahmen können unterschiedlich stark berücksichtigt werden, wodurch der Grad der Einflussnahme seitens der Öffentlichkeit variiert. Die Konsultation ist unterschiedlich einsetzbar. So können z. B. bereits am Anfang eines Vorhabens Stellungnahmen eingeholt werden, woraus sich ein regelmäßiges Verfahren über den Prozesszeitraum hinweg entwickeln kann.	Die Kooperation definiert sich in erster Linie durch ein hohes Maß an potenzieller Mitbestimmung seitens der Öffentlichkeit. Beteiligte können sich nicht nur in der Entscheidungsfindung, sondern bereits in der Prozessgestaltung einbringen. Die Verantwortung wird zunehmend auf die Beteiligten übertragen, allerdings verbleibt die Kontrolle über das Prozessergebnis und den Umgang damit alleinig bei den Entscheidungsträger:innen.	Beteiligte können sich einbringen in Form von Mitbestimmung bzw. durch das Erhalten teilweiser Entscheidungskompetenz bis hin zur alleinigen Entscheidungsmacht. Zwischen den Beteiligten und der Verwaltung bzw. der Politik findet ein Austausch auf Augenhöhe statt. Die Zusammenarbeit beruht auf gegenseitigem Vertrauen und auf Transparenz.

<sup>72</sup> Zu den Unterscheidungen der Beteiligungsqualität siehe: Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, 31–34.

Übersicht zur Intensität von Beteiligung<sup>72</sup>

Kommunikation	<p><b>Einweg-Kommunikation (das politisch-administrative System als Sender erreicht die Öffentlichkeit als Empfängerin):</b> Die Kommunikation verläuft von den Entscheidungsträger:innen zur Öffentlichkeit. Die durch Information geschaffene Transparenz ist eine unerlässliche Grundlage für Meinungsbildung, informierte Entscheidungen und Bürger:innenengagement.</p>	<p><b>Zweiweg-Kommunikation (Dialog zwischen dem politisch-administrativen System und der Öffentlichkeit):</b> Hier strömt die Kommunikation wechselseitig zwischen der Öffentlichkeit und den Entscheidungsträger:innen inklusive Rückkoppelung an alle Beteiligten, um festzustellen, ob bzw. in welcher Art und Weise Stellungnahmen der Öffentlichkeit tatsächlich aufgenommen wurden. Falls den Stellungnahmen der Öffentlichkeit nicht gefolgt wird, sollte eine Begründung für die abweichende Entscheidung vorgelegt werden.</p>	<p><b>Mehrweg-Kommunikation (Gruppenaustausch aller Beteiligten und Involvierten):</b> Es findet ein intensiver Austausch zwischen Entscheidungsträger:innen und Öffentlichkeit statt. Partnerschaftliches Zusammenwirken führt meist zu einer längerfristigen Zusammenarbeit aller Beteiligten und erfordert umfassende Begleitmaßnahmen zur Schaffung eines vertrauensvollen Dialoges. Qualitative und transparente Kommunikation dient als Grundlage erfolgreicher Kooperation.</p>	<p><b>Mehrweg-Kommunikation (Gruppenaustausch aller Beteiligten und Involvierten):</b> Die Kommunikation zielt ab auf ein hohes Maß an Vertrauen, vollkommene Transparenz, ausgewogene Information und eine allparteiliche unabhängige Prozessmoderation. Technologie kann die Vertrauensbildung durch manipulations-sichere Systeme und die barrierefreie Zugänglichkeit zu Informationen unterstützen.</p>
Vorteile	die Öffentlichkeit ist unbeschränkt ansprechbar	die Öffentlichkeit ist unbeschränkt ansprechbar Meinungen vieler Personen sind in der Phase des Entwicklungsprozesses erfassbar es besteht die Möglichkeit zur Diskussion eines vorliegenden Entwurfes	Interaktive Mitgestaltung und vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten Chance auf Aushandlung und Konfliktbeilegung	Möglichkeit, auch in deliberativen Prozessen die Entscheidungsmacht an Bürger:innen abzugeben
Nachteile	es gibt keine Rückmeldungen und keinen Dialog	eine Ablehnung des Entwurfes wegen divergierender Positionen ist möglich Konsens ist eventuell schwer erzielbar aufgrund mangelnder Möglichkeit zum Dialog	Aufwendiger und deshalb meist nur mit einem eingeschränkten Kreis der Beteiligten möglich	Ergebnisse sind politisch bindend und können im Nachhinein nicht abgeändert werden

Abbildung 10: Übersicht zur Intensität von Beteiligungsprozessen sowie Rahmen zur Entscheidungsfindung

## **Abstimmung der Zielsetzungen und der Beteiligungsintensität mit den Entscheidungsträger:innen:**

Schlussendlich ist wichtig, das verantwortliche Projektteam und die Entscheidungsverantwortlichen über die herausgearbeiteten Zielsetzungen und die entsprechende Beteiligungsintensität in Kenntnis zu setzen und die Zustimmung der betreffenden Personen einzuholen. Eine Abnahme des ausgearbeiteten Konzepts durch Gesamtverantwortliche erhöht hierbei die Wahrscheinlichkeit, die Ergebnisse des Partizipationsprozesses auch wieder strukturell in den politisch-administrativen Prozess einfließen zu lassen. Aus Transparenz- und Planungsgründen sollten die Entscheidungen jedenfalls dokumentiert werden.

## **5.3 Die passende Partizipationsmethode auswählen**

Die Wahl der Methoden zur Durchführung eines Beteiligungsprojektes und der zur Umsetzung der Methoden notwendigen Instrumente ist von Faktoren abhängig, die von Beteiligungsintensität über Zielsetzung bis hin zu den Qualitätskriterien der jeweiligen Policy Cycle-Phase reichen. Wichtig ist, dass die gewählten Methoden und Instrumente zum Zweck und Thema des Beteiligungsprozesses passen. Außerdem sollte die Methoden- und Instrumentenwahl stets begründet und unter Berücksichtigung wesentlicher Informationen transparent kommuniziert werden.<sup>73</sup> Die Auswahl der für das jeweilige Vorhaben geeigneten Partizipationsmethoden kann durch folgende Faktoren unterstützt werden:

- die festgelegten **Zielsetzungen** (siehe Kapitel 4) und die für das jeweilige Vorhaben ausgewählte **Beteiligungsintensität** (siehe dazu Entscheidungsbaum in Kapitel 5.2), sowie
- die **Qualitätskriterien für Partizipation in den einzelnen Policy Cycle-Phasen** (siehe dazu Kapitel 3.2).

Eine umfassende Hilfestellung zur Methodenauswahl bieten Toolboxen (siehe Kapitel 9), Checklisten (siehe Kapitel 10) und die besonders die Detailbeschreibungen der Methoden (siehe Kapitel 11) im Anhang des Leitfadens. Die untenstehende Grafik bietet einen Orientierungsrahmen für die Auswahl von Methoden basierend auf den genannten Faktoren.

---

<sup>73</sup> Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, S. 35–38.

Policy Cycle-Phase	Öffentlichkeitsbeteiligung				
<b>Phase 1: Themenfindung &amp; Agenda-Setting</b>	<b>Qualitätskriterien</b>				
	<b>Abklärung von Erwartungen und Interessen</b>	<b>Festlegung und Kommunikation der Rahmenbedingungen</b>	<b>Generieren von Engagement und nachhaltiger Beteiligung</b>	<b>Transparenz</b>	<b>Barrierefreiheit</b>
	Partizipationsmethoden	Aktivierende Befragung	Dynamic Facilitation	Bürger:innen-Rat	Bürger:innen-Versammlung
Beteiligungsintensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Information</i> <i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>
<b>Phase 2: Analyse &amp; Politikdiskussion</b>	<b>Qualitätskriterien</b>				
	<b>Frühzeitiges Einbeziehen der Partizipierenden</b>	<b>Aufbau kontinuierlicher Information</b>	<b>Stakeholder:innendiversität &amp; Boundary Spanners</b>	<b>Agiles und iteratives Controlling und Verantwortung</b>	<b>Barrierefreiheit</b>
	Partizipationsmethoden	Bürger:innen-Versammlung	Ausstellung	Runder Tisch	Bürger:innen-Rat
Beteiligungsintensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Information</i> <i>Konsultation</i>	<i>Information</i> <i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>
<b>Phase 3: Formulierung von Politik und Gesetzen</b>	<b>Qualitätskriterien</b>				
	<b>Sicherstellen der Beteiligungsbreite</b>	<b>Beteiligung marginalisierter Gruppen und Fairness</b>	<b>Ausreichende Dauer und Kommunikation von Begutachtungsfristen</b>	<b>Kompetente Moderation und zielgruppengerechte Kommunikation</b>	<b>Barrierefreiheit</b>
	Partizipationsmethoden	Open-Space-Konferenz	Runder Tisch	Dialogbüro	Dynamic Facilitation
Beteiligungsintensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Information</i> <i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Konsultation</i>
<b>Phase 4: Entscheidung</b>	<b>Qualitätskriterien</b>				
	<b>Sicherheit und Funktionsfähigkeit von IT-Tools</b>	<b>Zurverfügungstellen von objektiven Hintergrundinformationen</b>	<b>Transparenz und Interessensausgleich durch Prozessmoderation</b>	<b>Beteiligungsmotivation durch Gestaltungsspielräume und Lebensweltorientierung</b>	<b>Barrierefreiheit</b>
	Partizipationsmethoden	Online-Beteiligung	Open-Space-Konferenz	Dialogbüro	Bürger:innen-Abstimmung
Beteiligungsintensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Information</i> <i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Entscheidungsmacht</i>	<i>Konsultation</i>

Policy Cycle-Phase	Öffentlichkeitsbeteiligung				
<b>Phase 5:</b> Implementierung	<b>Qualitätskriterien</b>				
	<b>Beteiligung von Betroffenen</b>	<b>Kommunikation der Stakeholder:innen-Interessen</b>	<b>Integration von Personen mit Zeit-/Ressourcenmangel</b>	<b>Lebensweltorientierte Angebote</b>	<b>Barrierefreiheit</b>
	Partizipationsmethoden	Bürger:innen-Rat	Bürger:innen-Versammlung	Online-Beteiligung	Dialogbüro
Beteiligungsintensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>	<i>Information</i> <i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>
<b>Phase 6:</b> Evaluierung	<b>Qualitätskriterien</b>				
	<b>Frühzeitige Stakeholder:innen-Kommunikation</b>	<b>Prozessqualität durch Rückkopplungsschleifen</b>	<b>Prozessdokumentation</b>	<b>Nutzung der Evaluierungsergebnisse in zukünftigen Prozessen</b>	<b>Barrierefreiheit</b>
	Partizipationsmethoden	Runder Tisch	Dynamic Facilitation	Ausstellung	Zukunftskonferenz
Beteiligungsintensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Kooperation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Information</i> <i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Konsultation</i>

## 5.4 Zeit und Ressourcen für Partizipationsprozesse kalkulieren

Finanzielle, technische, räumliche und personelle **Ressourcen** sollten ebenso festgelegt und eingeplant werden wie ein realistischer **Zeitplan** für die partizipativen Elemente im Rahmen des politisch-administrativen Prozesses. Die Gestaltung der Ressourcen hängt eng mit der Strategie der involvierten Verwaltungseinheiten zusammen und sollte mit den längerfristigen Plänen abgestimmt werden. In Hinblick auf den **Zeitplan** können folgende Faktoren in Betracht gezogen werden:

- Einplanen von Pufferzeit im Falle unvorhergesehener Ereignisse
- Berücksichtigung von Verfahrensfristen
- Frist für die Entscheidung über das Vorhaben (die Politik/den Plan/das Programm/den Rechtsakt) bzw. Abstimmungstermine
- Reihenfolge der Arbeitsschritte inklusive Fristen
- Fixierung von Meetings und Workshops
- Einplanen von Vorbereitungs-, Nachbereitungs- und Monitoringaufgaben
- Dauer der Frist für Beteiligungsinputs

- Benötigte Zeit zur Auswertung der Ergebnisse
- Termin für die Veröffentlichung von Ergebnissen
- Einplanen von Zeit zur Dokumentation der Erfahrungen aus dem Beteiligungsprozess.<sup>74</sup>

In Hinblick auf die **Planung der Ressourcen** können folgende Faktoren eine wichtige Rolle spielen:

- Finanzierungsquelle und daraus resultierende Rahmenbedingungen (Höhe der Finanzierung, Bedingungen)
- Kalkulationspunkte: Potenzieller Einsatz einer externen Prozesssteuerung und mögliche externe Beratungskosten, Umsetzung der Partizipationsmethoden (Material- und Expert:innenkosten), benötigte Räumlichkeiten, Verpflegung im Rahmen von Veranstaltungen, Technikaufwand, Aufwandsentschädigungen für Teilnehmer:innen, Öffentlichkeitsarbeit.<sup>75</sup>

---

74 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 54.

75 Walz, Susanne/Kast, Alexandra/Schulze, GesinevSenatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hg.) (2011): Handbuch zur Partizipation. Berlin: Kulturbuch-Verlag GmbH, S. 161–162.

# 6 Stakeholder:innen managen

Die Auswahl, Einladung und Interaktion von und mit unterschiedlichen Stakeholder:innen sind weitere Bausteine für eine gelingende Konzeption und Durchführung von Partizipationsprozessen. Im Laufe des Partizipationsprozesses gilt es diese verschiedenen Stakeholder:innen mit einer kompetenten Prozessmoderation strukturell einzubinden. Einerseits ist hier ausreichend Raum für unterschiedliche Gedanken und Ansätze zu schaffen und andererseits soll ein strukturierter und zielgerichteter Dialog mit thematischem Fokus entstehen können. Dafür ist es notwendig, bereits vor der Durchführung des Beteiligungsprozesses ein konkretes Bild davon zu bekommen, welche Stakeholder:innen von Entscheidungen und von Ergebnissen des Prozesses betroffen sein könnten und welche spezifischen Zielgruppen in dem Beteiligungsprozess partizipieren sollen.

Mehrere Ansätze zur Analyse von **Stakeholder:innen** (siehe Kapitel 6.1) und **Zielgruppen** (siehe Kapitel 6.2) stehen zur Auswahl. Diese sollen dabei unterstützen, das systemische Umfeld des jeweiligen Themenbereiches zu sondieren und auf relevante Akteur:innen zu schließen. Da Partizipationsprozesse möglichst so aufzusetzen sind, dass die Hürden für eine Beteiligung so gering wie möglich ausfallen, widmet sich Kapitel 6.3 den Themen **Inklusion, Diversität und Barrierefreiheit** von Partizipationsprozessen. Hier wird auch erklärt, wie damit umgegangen werden kann, wenn spezifische Personengruppen nicht an dem Beteiligungsprozess teilnehmen können. Kapitel 6.4 gibt einen strukturierten Überblick über mögliche Risiken, die bei der Interaktion mit Stakeholder:innen und Zielgruppen aufkommen können und bietet Anhaltspunkte zu deren Minimierung. Für das Managen der Stakeholder:innen hilft die folgende Empfehlung zum Ablauf der einzelnen Aufgaben:

Folgende Leitfragen können in Bezug auf Stakeholder:innen Orientierung geben:

- Welche Stakeholder:innen und Zielgruppen können dem Beteiligungsprozess zugeschrieben werden?
- Wie erfolgt die Auswahl der Stakeholder:innen?
- Wie können die divergierenden Ziele und Interessen der Akteur:innen berücksichtigt werden?
- Wie wird mit unterschiedlichen Beiträgen umgegangen?

### Ablaufempfehlung:

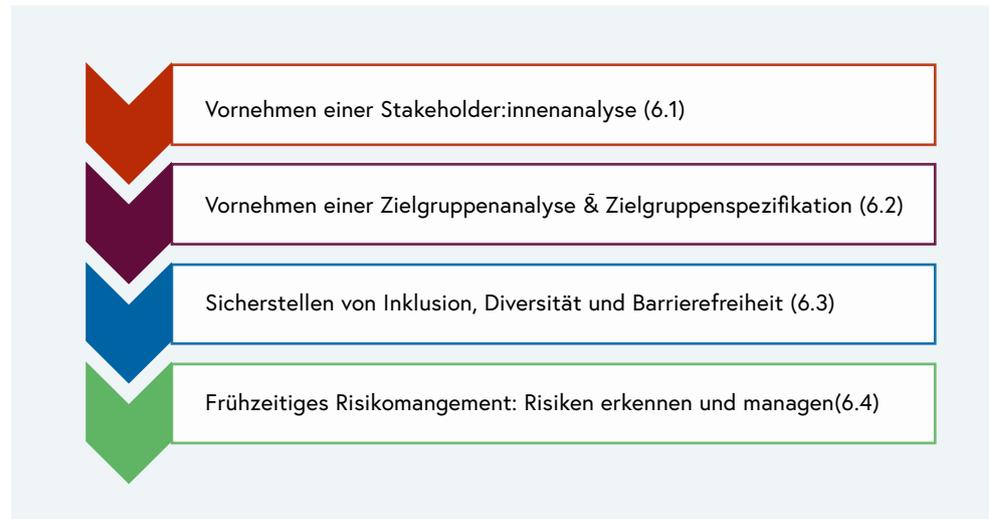


Abbildung 11: Ablaufempfehlung zum Umgang mit Stakeholder:innen

## 6.1 Stakeholder:innenanalyse

Stakeholder:innen<sup>76</sup> sind grundsätzlich dadurch charakterisiert, dass sie

- auf das Vorhaben Einfluss nehmen wollen oder verpflichtend einbezogen werden müssen,
- vom Vorhaben betroffen sind,
- Interesse an einem bestimmten Entwicklungsverlauf oder einer bestimmten Entscheidung haben oder
- Schlüsselfiguren bei der Umsetzung der Entscheidung sind.

Die Zielgruppe des Beteiligungsprozesses zählt also ebenfalls zu den Stakeholder:innen. Es handelt sich bei der Zielgruppe jedoch explizit um jene Personen, die zur Teilnahme am Partizipationsprozess eingeladen werden. Mithilfe einer Analyse der Stakeholder:innen kann ein Überblick über die wichtigsten vom jeweiligen Vorhaben betroffenen Akteur:innen inklusive deren Motive und Einstellungen gewonnen werden. So lassen sich sowohl Gegner:innen bzw. Widerstände als auch Unterstützer:innen und Hilfestellungen identifizieren. Die hier dargestellte Auflistung gibt einen **Überblick über die möglichen Stakeholder:innen<sup>77</sup>** und kann bei Analyse relevanter Stakeholder:innen unterstützen:

<sup>76</sup> Künkel, Petra/Gerlach, Silvine/Frieg, Vera (2019): Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse, 2. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 6.

<sup>77</sup> Krems, Burkhardt: Checkliste „Stakeholder im Public Management“, In: Online-Verwaltungsllexikon: <https://olev.de/s/stakeholder.htm> (Stand: 13.05.2022).

## Übersicht über Stakeholder:innen in Beteiligungsprozessen

### Externe Akteur:innen

- Auftraggeber:innen mit Interesse an der Erfüllung des Gemeinwohlauftrags (Parlament, Regierung, Ministerien)
- Andere Akteur:innen mit Verantwortung für relevante öffentliche Belange (Behörden, mögliche Kooperationspartner:innen, Interessensvertretungen)
- Politische Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Institutionen (Parlamentarische Ausschüsse, Fraktionen, Parteien, Fachgremien)
- Internationale Akteur:innen (z. B. EU, Weltbank, OECD)
- Fachinstitutionen/Forschungseinrichtungen/Fachexpert:innen (z. B. NGOs, Zivilgesellschaft, Universitäten, Institute, etc.)
- Finanzierende Stellen/Steuer- und Gebührenzahlende/Eigentümer (z. B. der Bund im Verhältnis zu den Ländern oder Bürger:innen als Eigentümer:innen)
- Medien/Presse, soziale Netzwerke, Influencer:innen

### Externe Betroffene

- Nutzer:innen bzw. Bürger:innen sowie andere staatliche Stellen als Adressat:innen des Handelns öffentlicher Verwaltung (z. B. Unternehmen oder Bürger:innen als Leistungsempfänger:innen, Antragsteller:innen, etc.)

### Interne Akteur:innen und Betroffene

- Mitarbeiter:innen der Verwaltung oder jener Stelle, die einen Partizipationsprozess organisiert
- Implementierende, welche die Politik/den Plan/das Programm/den Rechtsakt umsetzen bzw. anwenden

### Externe Betroffene, die nicht Adressat:innen sind

- Auftragnehmer:innen, Dienstleister:innen (wie Moderator:innen, Berater:innen, Gutachter:innen etc.)
  - die Nachbarschaft im Falle von standortgebundenen Vorhaben
  - die Gesellschaft im Allgemeinen im Falle von ökologischen, sozialen oder kulturellen Belangen sowie in Fragen der allgemeinen Lebensqualität
- Abbildung 13: Übersicht zur unterschiedlichen Stakeholder:innen in Beteiligungsprozessen

Sobald die Stakeholder:innen identifiziert sind, ist eine Differenzierung und Analyse hilfreich, um sich ein Bild über deren Interessenslage und deren Bedeutung für den Prozess machen zu können. Die Bewertungskriterien sollten an den Inhalt und die Rahmenbedingungen des jeweiligen Vorhabens angepasst werden. Zum Generieren notwendiger Informationen können beispielsweise Sondierungsgespräche, Interviews oder Workshops mit Stakeholder:innen abgehalten werden.

## Stakeholder:innenanalyse

Faktor	Beispiele		
<b>Name/Bezeichnung der Stakeholder:innen</b> Hier werden die jeweiligen Stakeholder:innen gelistet	Stakeholder:in A	Stakeholder:in B	Stakeholder:in C
<b>Beschreibung/Funktion</b> Leitungsfunktion/Mitarbeit/etc.	[...]	[...]	[...]
<b>Rolle</b> organisationsintern organisationsextern (mit Funktionsbeschreibung)	[...]	[...]	[...]
<b>Betroffenheit durch das Vorhaben</b> ist für das Vorhaben zuständig ist für das Vorhaben verantwortlich ist zum Vorhaben hinzuzuziehen ist über das Vorhaben zu informieren	[...]	[...]	[...]
<b>Wahrscheinliche Positionierung</b> Wahrscheinliche Unterstützung Wahrscheinliche Gegnerschaft Sensible Inhalte/Konfliktpotenziale	[...]	[...]	[...]
<b>Einfluss auf das Vorhaben</b> Hoher Einfluss (z. B. rechtliches Einflusspotenzial) geringer Einfluss	[...]	[...]	[...]
<b>Erwartungen an das Vorhaben</b> Beschreibung der Erwartungshaltung	[...]	[...]	[...]
<b>Erfahrungswerte mit vergleichbaren Vorhaben</b> Erfahrung ist vorhanden Erfahrung ist nicht vorhanden	[...]	[...]	[...]
<b>Durchführung des Stakeholder:innenmappings als Entscheidungsgrundlage für den Einbindungsgrad der jeweiligen Stakeholder:innen und als Basis für die Kommunikationsstrategie</b>			
<b>Kommunikationsstrategie:</b> Wer wird kontaktiert? Wann wird kommuniziert? Was wird kommuniziert? Person/Stelle Zeitpunkt Inhalt	[...]	[...]	[...]

Im Zuge des Stakeholder:innenmappings können die in der Analyse genannten Stakeholder:innen in Hinblick auf deren Einfluss und Positionierung verortet und so der Einbindungsgrad entschieden werden.

## Stakeholder:innenmapping

Positionierung der Stakeholder:innen		
	Unterstützer:innen	Gegner:innen
Hoher Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiv ist eine positive Einstellung zum Vorhaben</li> <li>• Motivation, das Vorhaben zu unterstützen und Hilfestellungen zu leisten</li> <li>• Einbindungsgrad: <b>starkes und aktives Einbeziehen dieser Gruppe</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiv ist eine negative Einstellung zum Vorhaben</li> <li>• Motivation, dem Vorhaben Widerstand zu leisten und Hürden zu stellen</li> <li>• Einbindungsgrad: <b>starkes Einbeziehen dieser Gruppe zum Abbauen der Gegnerschaft, Überzeugung durch sachbezogenen Argumentation bzw. zur Kompromissfindung</b></li> </ul>
Geringer Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiv ist eine positive Einstellung zum Vorhaben</li> <li>• Motivation, das Vorhaben zu unterstützen</li> <li>• Einbindungsgrad: <b>punktueller Einbeziehen dieser Gruppe, um konstruktive Inputs aufnehmen zu können</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiv ist eine negative Einstellung zum Vorhaben</li> <li>• Motivation, dem Vorhaben Widerstand zu leisten</li> <li>• Einbindungsgrad: <b>Austausch mit dieser Gruppe soweit dieser konstruktiv verläuft, anderenfalls erfolgt ein regelmäßiges Informationsangebot</b></li> </ul>

Abbildung 12: Stakeholder:innenmapping gemäß Einflussmöglichkeiten

## 6.2 Zielgruppenanalyse

- **Zielgruppenanalyse:** Hier gilt es, sich basierend auf der Stakeholder:innenanalyse über die Eingrenzung der Zielgruppe für die Beteiligung – also jene Personen, die anhand der Partizipationsmethoden mitwirken sollen – klar zu werden. Bei der Durchführung der Zielgruppenanalyse können folgende Fragen als Unterstützung herangezogen werden und zu einer ausgewogenen Auswahl beitragen:

### Zielgruppenanalyse

#### Fragestellungen:

- **Betroffene:** Wer kann von dem geplanten Vorhaben (der Politik, dem Plan, dem Programm oder dem Rechtsakt) auf welche Art betroffen sein?
- **Interessierte:** Welche Gruppen und Organisationen (Vertretungsorganisationen und Multiplikator:innen) interessieren sich für das Vorhaben?
- **Fachexpert:innen:** Welche Expert:innen aus Wissenschaft und Praxis, z. B. Forscher:innen, Verbände, themenspezifische Einrichtungen, Verwaltungseinrichtungen etc., sollen auf Basis ihres fundierten Wissens eingebunden werden?
- **Akteur:innen mit Einfluss:** Wer hat Einfluss auf das Thema der Politik, des Plans, des Programms oder des Rechtsaktes? Wer soll teilnehmen, damit die Ziele des Vorhabens erreicht werden können?

- **Potenzielle Unterstützer:innen/Antagonist:innen:** Wer kann die Entscheidung zum Vorhaben im Falle einer Beteiligung oder Nicht-Beteiligung unterstützen oder behindern?
- **Akteur:innen mit Erfahrungswerten:** Wer war bei ähnlichen Politiken, Plänen, Programmen und Rechtsakten in der Vergangenheit involviert? Wer war damals nicht involviert, sollte jetzt aber beteiligt werden?
- **Aufmerksamkeitsgruppen:** Gibt es schwer zu beteiligende Gruppen, die besonders zur Beteiligung motiviert werden sollen, z. B. junge oder ältere Menschen, Berufstätige, Menschen mit Behinderungen, Migrant:innen etc.? <sup>78</sup>

Abbildung 13: Fragestellungen für eine gelungene Zielgruppenanalyse

**Möglichkeiten der Einflussnahme unterschiedlicher Zielgruppen:** Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Einflussnahme im Rahmen von Partizipationsprozessen, die sich je nach Zielgruppe unterscheiden:

- Während stärker betroffene Gruppen die Möglichkeit zur (Mit-)Entscheidung erhalten könnten,
- können Interessierte ausgehandelte Lösungen als Empfehlung an die politischen Entscheidungsträger:innen abgeben oder
- im Falle von eingeschränkterem Einfluss unverbindliche Stellungnahmen und Ideen in den Prozess einbringen. <sup>79</sup>

## 6.3 Sicherstellen von Inklusion, Diversität und Barrierefreiheit

### Sicherstellen von Inklusion: Diversität und Barrierefreiheit

- **Barrierefreiheit:** Informationen sollten in verständlicher, lesbarer Sprache und Schrift mit Vorlesefunktion zur Verfügung gestellt werden. Österreich hat sich auf EU-Ebene verpflichtet, die WAI-Leitlinien (Web Accessibility Guidelines) umzusetzen. Die Barrierefreiheit ist damit fester Bestandteil der E-Government-Strategien und entsprechende Mindeststandards müssen erfüllt werden. Damit Internetseiten von Menschen gelesen werden können, die auf Aushilfsprogramme angewiesen sind (z. B. Sehbehinderte), müssen sie möglichst barrierefrei gestaltet sein: Überschriften müssen als Überschriften in der Struktur aufscheinen, Bilder

<sup>78</sup> Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 23.

<sup>79</sup> Arbter, Kerstin/Magistrat der Stadt Wien Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg.) (2012): Praxisbuch Partizipation: Gemeinsam die Stadt entwickeln, Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html> (14.04.2022), S. 50.

müssen mit einem Alternativtext hinterlegt sein, der beschreibt, was hier zu sehen ist usw. Eine technische Barrierefreiheit ist hierbei gegeben, wenn das Lesen und Navigieren auf Webinhalten oder in Online-Dokumenten mit der Hilfe von Unterstützungstools und Publikationen einwandfrei funktioniert. Der Begriff der inhaltlichen Barrierefreiheit beschreibt hingegen, ob Texte auch inhaltlich einem möglichst hohen Maß der Zugänglichkeit entsprechen. Texte, Grafiken und Inhalte sollten hierbei dem Prinzip der Wahrnehmbarkeit, Bedienbarkeit, Verständlichkeit und Robustheit entsprechen<sup>80</sup>.

- **Diversität:** In Hinblick auf die Diversität sollte das persönliche und kulturelle Umfeld insbesondere schwer erreichbarer Zielgruppen in der Planung mitgedacht werden, z. B. die Ansprache von muslimischen Frauen, die Kontakt zu fremden Männern ablehnen, durch Frauen mit demselben kulturellen Hintergrund oder derselben Sprache. Menschen mit existenziellen Sorgen wie Obdachlose oder alkohol- bzw. drogenabhängige Personen können im Zuge eines aufsuchenden Gesprächs oder über Organisationen, die mit ihnen in Kontakt sind, erreicht werden. In Hinblick auf Gender- und Diversitätsaspekte können Quoten für die Teilnahme an Partizipationsprozessen eingeführt werden.

#### **Interessensvertretung von Nicht-Beteiligten:**

- **Mitdenken der Bedürfnisse bei Nicht-Beteiligung:** Sollten trotz aller Bemühungen bestimmte Zielgruppen nicht an einer persönlichen Beteiligung interessiert sein oder nicht partizipieren können, könnten die Bedürfnisse und Interessen von einer Organisation vertreten werden, oder es wird ein Platzhalter eingeführt, der die Interessen der Nicht-Beteiligten mitdenkt.
- **Information der Politik über die Zusammensetzung der Beteiligten:** Politische Entscheidungsträger:innen sollten über die eingebundenen Gruppen und Einzelpersonen informiert werden, um es der Politik zu ermöglichen, Interessen von Nicht-Beteiligten in der Entscheidung zu berücksichtigen.



**Frühzeitige Kommunikation:** Diese zielt darauf ab, potenziell beteiligte Personen frühzeitig zu informieren, um gleich von Anfang an erfolgreiche Beteiligung sicherzustellen.<sup>81</sup>

80 724023 (wko.at)

81 Magistrat der Stadt Wien MA 21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung (Hg.) (2017): Masterplan partizipative Stadtentwicklung: Frühzeitiges Beteiligen der Bevölkerung an städtebaulichen Planungs- und Widmungsprozessen. Wien, S. 21.

## 6.4 Risiken erkennen und managen

- Beteiligungsprozesse haben gute Chancen auf Erfolg, wenn die Zielgruppe aktiv daran teilnehmen möchte, die Unterstützung der Entscheidungsträger:innen sichergestellt und der notwendige Handlungsspielraum gegeben ist. In Hinblick auf **Herausforderungen** sollten Gestalter:innen von Partizipationsprozessen bedenken, dass besonders aktive Bürger:innen nicht notwendigerweise den Querschnitt der Bevölkerung repräsentieren. Daraus ergibt sich der Bedarf, bei der Planung miteinzubeziehen, ob schwer erreichbare Gruppen ganz besonders in den Fokus genommen werden sollen. Hierbei handelt es sich um Gruppen wie Migrant:innen, bildungsferne Personen, Jugendliche, Menschen am Rande der Gesellschaft oder auch Menschen in zeitintensiven persönlichen oder beruflichen Settings (z. B. Vielbeschäftigte, Alleinerzieher:innen, Pendler:innen, pflegende Angehörige, etc.) bzw. jene mit schlechten Partizipationserfahrungen. Es gilt zu bedenken, dass Personen mit geringen persönlichen Ressourcen weniger motiviert sein könnten, sich in Beteiligungsverfahren einzubringen, weil ein Mangel an Zeit, Geld, Bildung oder Erfahrung sich hemmend auf die Beteiligung auswirken kann. Die Begründung für die Unterrepräsentanz dieser Gruppen in Beteiligungsverfahren soll aber nicht nur bei den Personen selbst gesucht werden. Es gilt auch in Betracht zu ziehen, dass deren mangelnde Motivation zur Partizipation womöglich auch den angebotenen Partizipationsmethoden oder Themen geschuldet sein könnte. Diese Fragen bei einer umsichtigen Planung des Prozesses mitzudenken kann zum Erfolg beitragen.
- Ein Einwand von Partizipations skeptiker:innen ist die generelle Sorge, dass sinnvolle Projekte durch den Widerstand einzelner (teils organisierter) Gruppen verhindert werden könnten, wenn diese den Interessen einer lauten Minderheit widersprechen. So könnten Prozesse vereinnahmt und öffentlich instrumentalisiert werden. Expert:innen schätzen die Situation jedoch selbst dann als chancenreich ein, wenn ein gewisser Widerstand gegen ein Vorhaben besteht, der wiederum zu einem breiten Beteiligungsinteresse führen kann. Das gilt, solange die Fronten noch nicht verhärtet sind und die Entscheidungsträger:innen einen offenen Prozess zulassen. Ein wichtiger Fokus sollte in jedem Fall auf dem Aufsetzen eines professionellen und fairen Prozesses liegen, um die Dominanz einer Gruppe zu verhindern und unterschiedliche Betroffene in den Prozess einzubinden.<sup>82</sup>
- Eine weitere Herausforderung sind die Kapazitäten und die Motivation der Individuen, die sich in Partizipationsprozesse einbringen. Hierzu gibt es die als Ressourcentheorie bekannte Problematik, dass sich Bürger:innen teils nur begrenzt

---

82 Breitfuss, Andrea (2013): Beteiligung schwer erreichbarer Gruppen: Allgemeine Herausforderungen und Erfahrungen aus der GB\* (3/11). In: Hammer, Katharina (Hg): Bürger:innenbeteiligung in der Stadt. Zwischen Demokratie und Ausgrenzung? Tagungsband der AK-Wien Fachtagung, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, S. 61–63.

für politische Probleme interessieren, nur über begrenzte Informationen und Kenntnisse verfügen und sich manche Menschen nur dann engagieren, wenn sie persönlich einen Nutzen daraus ziehen. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, argumentieren Expert:innen, sollten die Voraussetzungen zur Wahrnehmung von Partizipationschancen verbessert werden: Diese Problematik erfordert einen relativ hohen Kenntnisstand, ausreichende Informationen, intensive Kontakte u. v. m., was allerdings einen großen Ressourcenaufwand mit sich bringt. Hinzu kommen unterschiedliche Eigenschaften und Interessenslagen der Individuen, die aus ihrer jeweiligen Lebenssituation resultieren und Partizipationsprozesse beeinflussen können, wie Durchhaltevermögen, Aktivität oder Passivität, unterschiedlich ausgeprägter Egoismus, Betroffenheit etc. Eine weitere beachtenswerte Herausforderung bei der Gestaltung von Partizipationsprozessen ist das Gruppenverhalten wie auch die Tendenz, dass Großgruppenverfahren zu risikoreicheren Entscheidungen neigen und innerhalb der Beteiligten Gruppendruck entstehen kann.<sup>83</sup>

- Auch wenn Partizipationsprozesse vielversprechende Ergebnisse erzielen können, gibt es Risiken. Die nachfolgende Tabelle bietet einen Überblick über mögliche Risiken im Rahmen eines Beteiligungsprozesses und Erfolgsfaktoren für den Umgang mit dem jeweiligen Risiko.

---

83 Kersting, Norbert (2013): Ungleiche Teilnahme an demokratischen Verfahren. Chancen und Risiken von Bürger:innenbeteiligung. In: Hammer, Katharina (Hg): Bürger:innenbeteiligung in der Stadt. Zwischen Demokratie und Ausgrenzung? Tagungsband der AK-Wien Fachtagung, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, S. 4–6.

## Risikomanagement in Partizipationsprozessen

Risiko <sup>84</sup>	Umgehen mit den Risiken
<b>Ablehnung einer Beteiligung</b> durch die Zielgruppe aufgrund <ul style="list-style-type: none"> <li>• eines Vertrauensmangels in die zuständige Verwaltungsstelle oder die politischen Entscheidungsträger:innen</li> <li>• schlechter Erfahrungen in Partizipationsprozessen</li> <li>• anderer Optionen, die zur Durchsetzung der Interessen vorliegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einladung der interessierten organisierten Öffentlichkeit zur Beteiligung und Klärung der Voraussetzungen für deren Partizipation wie der Ressourcen und Fristen</li> <li>• Verbindliche Zusagen als Mittel, um Zweifel an der Ernsthaftigkeit des Prozesses auszuräumen</li> <li>• Abklärung, in welcher/n Phase/n des politisch-administrativen Prozesses sich die jeweiligen Interessengruppen am besten einbringen können</li> </ul>
<b>Reputationsverlust</b> für <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungsmitarbeiter:innen</li> <li>• externe Prozessbegleiter:innen</li> <li>• Prozessgestalter:innen, Prozessleiter:innen, Prozessmitarbeiter:innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelle Vorbereitung des Beteiligungsprozesses</li> <li>• Unterstützung durch erfahrene externe Prozessbegleiter:innen<sup>85</sup></li> <li>• Festlegen klarer Spielregeln gemeinsam mit den Beteiligten zur Klärung der Rechte und Pflichten im Prozess</li> </ul>
<b>Störung der Zusammenarbeit</b> zwischen den Beteiligten durch schlechte Vorbereitung bzw. Durchführung des Prozesses mit den möglichen Folgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sinkende Partizipationsbereitschaft nach schlechten Erfahrungen</li> <li>• Vertrauensverlust in die verantwortliche Verwaltungsstelle bzw. die politisch Verantwortlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelle Vorbereitung des Beteiligungsprozesses</li> <li>• Unterstützung durch erfahrene externe Prozessbegleiter:innen</li> <li>• Beachtung und Adressierung der Bedürfnisse der Beteiligten während des Prozesses wie z. B. die Behandlung spezieller Themen oder das Einräumen von Zeit für die Abstimmung innerhalb der involvierten Organisationen</li> </ul>
<b>Mangel an neuen Impulsen</b> oder Stellungnahmen zu einem Thema durch die Öffentlichkeit, weil der vorgelegte Entwurf nicht verstanden wird Gestaltungsspielräume nicht wahrgenommen werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung von Klarheit und Allgemeinverständlichkeit der Inhalte des Prozesses in allen Phasen u. a. durch einfache Sprache</li> </ul>
Einbringen <b>völlig neuer Impulse</b> durch die Öffentlichkeit, die ein Überdenken des Entwurfes nahelegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst frühe Beteiligung der Öffentlichkeit, um neue Ideen von Beginn an in den Entwurf zu integrieren</li> </ul>
Es bedarf mehr <b>Ressourcen</b> als vorgesehen, darunter Zeit, Geld und Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einplanung eines Puffers für Unerwartetes</li> </ul>
<b>Beteiligung von nur einer Zielgruppe</b> am Beteiligungsprozess, was zur Einschränkung des Meinungsspektrums führt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation von bisher nicht partizipierenden Zielgruppen durch Informationsangebote und Hervorheben der Relevanz des Themas für die betreffende Gruppe</li> <li>• Sicherstellung des Zugangs zum Partizipationsprozess für alle relevanten Gruppen</li> </ul>

84 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 144-145.  
 Kersting, Norbert (2013): Ungleiche Teilnahme an demokratischen Verfahren. Chancen und Risiken von Bürger:innenbeteiligung. In: Hammer, Katharina (Hg.): Bürger:innenbeteiligung in der Stadt. Zwischen Demokratie und Ausgrenzung? Tagungsband der AK-Wien Fachtagung, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, S. 4–6.

85 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022).

Risiko <sup>84</sup>	Umgehen mit den Risiken
<b>Polarisierung</b> der Meinungen und Verhärtung der Fronten während des Prozesses bzw. fehlende Annäherung der Standpunkte und mangelnder Interessensausgleich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausarbeiten der zugrundeliegenden Interessen</li> <li>• Einsatz vertrauensbildender Maßnahmen wie direkte persönliche Gespräche oder professionelle Mediation</li> </ul>
<b>Aufkommen eines Konflikts</b> zwischen den Beteiligten während des Prozesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hervorstreichen der Funktion eines Beteiligungsprozesses als Forum zur Austragung von Meinungsunterschieden und für produktive Konfliktlösung im geschützten Rahmen</li> <li>• Beachtung der involvierten Interessen und Bedürfnisse</li> <li>• Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten</li> <li>• Einräumen der benötigten Zeit zur Konfliktlösung in Abstimmung mit den politischen Entscheidungsträger:innen</li> </ul>
Falsche <b>Erwartungshaltung</b> der Beteiligten in Hinblick auf Themenstellungen oder Einflussmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarstellen der Rahmenbedingungen, des Gestaltungsspielraums und der entscheidungsbefugten Akteur:innen zu Beginn des Beteiligungsprozesses</li> </ul>
Entstehung einer <b>Gerechtigkeitslücke</b> , wenn es aufgrund ungleicher Ressourcen zu einem ungleichen Engagement und einer Marginalisierung beteiligungsferner Gruppen der Gesellschaft kommt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beachtung unterschiedlicher Bedürfnisse innerhalb der Zielgruppe im Zuge der Prozessplanung</li> </ul>
Auftreten eines <b>Digital Divide</b> , wenn bestimmte Bevölkerungsgruppen in Partizipationsprozessen aufgrund der hohen Fokussierung auf digitale Medien nicht teilnehmen können oder wollen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methodenmix aus digitalen und analogen Partizipationsmöglichkeiten bzw. Angebot von hybriden Partizipationsmethoden</li> </ul>

Abbildung 14: Risiken für Partizipationsprozessen und möglicher Umgang mit diesen

# 7 Kommunikation initiieren und strukturieren

Folgende Leitfragen können in Bezug auf die Kommunikation mit Stakeholder:innen Orientierung geben:

- Wie kann sichergestellt werden, dass alle beteiligten Akteur:innen ein gemeinsames Verständnis des Partizipationsgegenstandes aufweisen?
- Wie kann eine zielgruppenadäquate Sprache gewählt werden?
- Wie können alle Akteur:innen zu Wort kommen?
- Wie erfolgt die Rückmeldung an die politische Ebene?

In Partizipationsprozessen gilt es unterschiedliche Interessenslagen, Zielsetzungen und Meinungsvielfalt in einen strukturierten Prozess der Kommunikation aufzunehmen und in einen Dialog auf Augenhöhe zu integrieren. Eine gelungene Kommunikation mit Zielgruppen ist durch **Transparenz** geprägt und trägt verschiedenen **Erwartungshaltungen**, Interessen und Lebenslagen Rechnung (siehe Kapitel 7.1). Diese Diversität gilt es im Rahmen des Partizipationsprozesses aufzugreifen. So sollten unterschiedliche Lebenszugänge sowohl im Rahmen der Organisation der Zusammenkünfte (Managen der Stakeholder:innen) als auch in der Moderation des Prozesses, im Rahmen offener und aktivierender **Kommunikationsformate** (siehe Kapitel 7.2), strukturell greifbar gemacht werden. Insbesondere ist hierbei der Beginn der **Interaktion** mit der Zielgruppe im Rahmen von Informationen über das Vorhaben, Einladungen, Erreichbarkeiten und Ansprachen an diese Diversität anzupassen und möglichst anschlussfähig an die jeweiligen spezifischen Lebenswelten vorzubereiten (siehe Kapitel 7.3).

## 7.1 Berücksichtigung von Erwartungen, Interessen und Transparenz

Bereits vor der Detailplanung von Partizipationsprozessen sollte eine Abstimmung innerhalb des Projektteams sowie mit den Entscheidungsverantwortlichen erfolgen, damit die Gestalter:innen des Partizipationsprozesses eine gemeinsame Arbeitsgrundlage erarbeiten können (siehe Kapitel 4.4). Dabei sollte die Abklärung der Interessen in der jeweiligen Phase des politisch-administrativen Prozesses erfolgen und ein gemeinsames Verständnis der Thematik sowie eine ähnliche Erwartungshaltung für den Partizipationsprozess geschaffen werden. Des Weiteren müssen mit den politisch Verantwortlichen die Schnittstellen zwischen den politischen Entscheidungsstrukturen und dem Partizipationsprozess abgeklärt werden. Schließlich sollten die abgestimmten Inhalte dokumentiert werden, um eine Basis für die Evaluierung der Partizipationsmöglichkeiten zu legen. Dabei ist die Berücksichtigung von übergeordneten Strategien, Programmen und Verträgen im jeweiligen Themenbereich eine notwendige Voraussetzung. Es wird in Abstimmung mit dem Projektteam und den Entscheidungsverantwortlichen festgelegt, welche Inhalte einem oder mehreren möglichen Partizipationsprozessen im Rahmen des

politisch-administrativen Prozesses zugrunde liegen sollen und welche Gestaltungsspielräume bestehen.

#### Ablaufempfehlung:

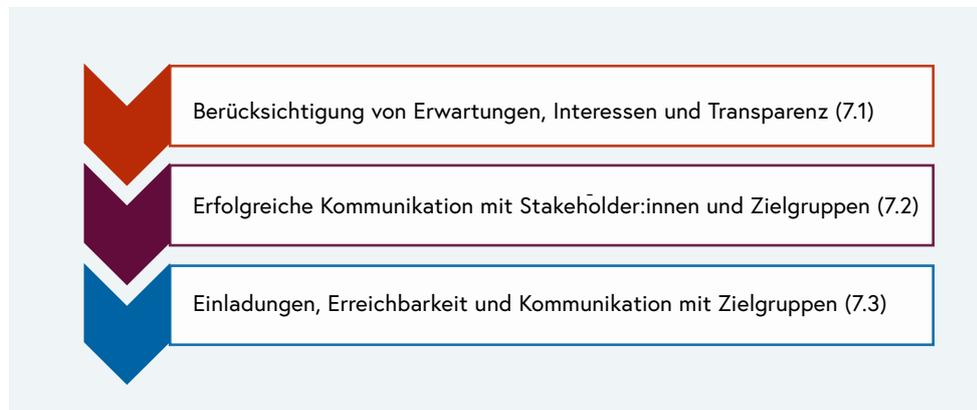


Abbildung 15: Ablaufempfehlung zur Kommunikation mit Partizipierenden

Zu den Qualitätskriterien in Hinblick auf das Einbeziehen der Stakeholder:innen und der Zielgruppe zählt:

- das Generieren von Engagement und nachhaltiger Beteiligung,
- frühzeitiges Einbeziehen der Partizipierenden,
- Aufbau kontinuierlicher Information,
- Stakeholder:innendiversität,
- der Einsatz von Boundary Spanners,
- das Sicherstellen der Beteiligungsbreite,
- die Beteiligung marginalisierter Gruppen,
- Fairer Umgang bzw. Gleichberechtigung zwischen und mit allen Beteiligten
- kompetente Moderation des Prozesses
- sowie zielgruppengerechte Kommunikation.

Im Sinne einer transparenten Vorgehensweise sind Eingriffe in die Prozessmoderation bzw. in einen initiierten Dialog inhaltlich zu begründen und zu dokumentieren. Es sollte außerdem überlegt werden, in welchem Umfang die Einladung zur Beteiligung erfolgen soll und wie die Zielgruppen für erfolgreiche Kommunikation erreichbar sind, sodass ein ausgewogener, respektvoller und motivierter Teilnahmeprozess sichergestellt werden kann.

## 7.2 Erfolgreiche Kommunikation mit Stakeholder:innen und Zielgruppen

Sind die unterschiedlichen Stakeholder:innen analysiert und Zielgruppen identifiziert, so gilt es diese im Rahmen des Beteiligungsprozesses in einen strukturierten Dialog treten zu lassen. Dies wird folgend als Prozessmoderation beschrieben. Generell ist hierbei anzumerken, dass die Beteiligten möglichst viel von ihrer Lebenswelt darstellen sollen. Je nach Vorhaben kann es jedoch sinnvoll sein, dass die Prozessmoderation den Diskurs strukturiert. Dies kann durch leitgebende Fragen oder abzuhandelnde Fallbeispiele bewerkstelligt werden. Inwieweit dieser Eingriff in den Kommunikationsprozess sinnvoll ist, hängt hierbei auch von der intendierten Beteiligungsintensität ab. Im Rahmen von Kooperation und Entscheidungsmacht ist in der Regel ein sehr offenes Format zu wählen, während Information und Konsultation normalerweise sehr strukturiert ablaufen.

Partizipationsprozesse bedürfen engagierter und motivierter Bürger:innen, Expert:innen und Interessensvertretungen. Bei der Prozessmoderation muss darauf geachtet werden, die Motivation und Aktivität der beteiligten Stakeholder:innen aufrecht zu erhalten. Insbesondere ist hier ein ausgeglichener und offener Meinungs austausch zu initiieren, der Polarisierungen und Diskriminierungen vermeidet und Konflikte aktiv adressiert. Im Qualitätsmanagements ist dafür zu sorgen, dass eine ausgewogene Interessensvertretung entlang des Partizipationsprozesses stattfindet. Auf einer allgemein abstrakten Ebene sind hierbei folgende Elemente durchgehend zu beachten:

- **Aufrechterhaltung des politisch-administrativen Commitments sowie des Commitments der Zielgruppen und Stakeholder:innen:** Die Ziele des Beteiligungsprozesses geben den strukturellen Rahmen vor und müssen allen Beteiligten zu jedem Zeitpunkt des Prozesses bewusst sein. Ergebnisse nach dem Einsatz etwaiger Beteiligungsmethoden sollten zeitnahe an Teilnehmer:innen und Entscheidungsträger:innen kommuniziert werden.
- **Transparente Anpassung von Rahmenbedingungen sofern erforderlich:** Sollten sich die Rahmenbedingungen des Beteiligungsprozesses ändern, sind Beteiligte zeitnahe mit einer Begründung zu informieren.
- **Ausgewogene Informationen und kontinuierliche Kommunikation:** Informationen werden Beteiligten durchgehend bereitgestellt. Partizipierende sind sich dem Prozessstand bewusst und haben ein Verständnis für die Weiterarbeit mit ihren Beiträgen.
- **Rücksichtnahme auf die Diversität der Teilnehmer:innen und die Barrierefreiheit der Angebote über den gesamten Partizipationsprozess hinweg:** Es gibt möglichst geringe Hürden für eine Beteiligung. Informationen werden barrierefrei, möglichst analog und digital zur Verfügung gestellt. Nicht-beteiligte Gruppen werden dezidiert mitgedacht.

- **Erreichbarkeit einer breiten Zielgruppe über die gesamte Prozessdauer:** Frühzeitige Informationen zum Projektverlauf und eine Fixierung der Daten (save the date) stellen sicher, dass Beteiligte durchgehend verfügbar sein können. Die Zielgruppe ist ausreichend repräsentativ und heterogen.
- **Schaffung einer gemeinsamen Wissens- und Vertrauensbasis:** Partizipierende haben ein gemeinsames Grundverständnis des Sachverhalts. Ziel und Zweck des Beteiligungsprozesses sind allen Teilnehmer:innen und Entscheidungsträger:innen bekannt.
- **Konstruktiver Umgang mit Kritik:** Unterschiedliche Weltanschauungen, kritische Auseinandersetzungen und konstruktive Kritik werden als wertvoller Bestandteil des Partizipationsprozesses angesehen. Dies gilt sowohl für den inhaltlichen Diskurs über den Sachverhalt als auch für den Beteiligungsprozess selbst.
- **Hohe Dokumentations- & Datenqualität über den gesamten Prozess hinweg:** Beiträge von Teilnehmer:innen werden, je nach Design, anonymisiert oder nicht anonymisiert dokumentiert. Erzielte Ergebnisse, resultierende Schlussfolgerungen sowie Änderungen in der Vorgehensweise werden lückenlos dokumentiert und gegebenenfalls begründet.

Auf einer konkreten praxisorientierten Ebene können jederzeit Elemente aufkommen, die den Partizipationsprozess stark beeinflussen und zu einer Verminderung von Motivation der Beteiligten führen könnten. Für einen gelungenen Partizipationsprozess kann es hilfreich sein, bereits vor der Durchführung der Beteiligung folgende mögliche störende Faktoren durchzudenken und den Umgang mit ihnen festzulegen.

- **Verhinderung von Diskriminierung:** Die Prozessmoderation sollte in jedem Fall sicherstellen, dass weder das Prozessdesign noch die Umsetzung zu strukturellen Diskriminierungen führt. Potenziellen verbalen Angriffen, die sich gegen Einzelpersonen oder Gruppen richten, kann im Diskurs begegnet werden.
- **Verhindern einer Polarisierung der beteiligten Gruppen:** Ist sichergestellt, dass allen relevanten Zielgruppen die Möglichkeit zur Beteiligung gegeben wird, sollte überlegt werden, ob es im Prozess zu einer Polarisierung der unterschiedlichen Interessen kommen kann und wie dieser durch Prozessmoderation entgegenge wirkt werden kann.
- **Umgang mit Störungen:** Es sollte festgelegt werden, wie sensibel und transparent mit destruktiven Beiträgen, Belästigungen, Beleidigungen oder Manipulationen (z. B. Spam in Online-Foren) umgegangen werden soll, um eine Störung des Prozesses zu verhindern.
- **Widerstand:** Es muss entschieden werden, wie auf politischen Widerstand oder auf die Gegnerschaft einflussreicher Akteur:innen reagiert wird (siehe Kapitel 6.1).
- **Entscheidungsfindung bei widersprüchlichen Beiträgen:** Im Vorhinein sollte bereits transparent kommuniziert werden, welche Instrumente eine Entscheidungsfindung ermöglichen, sollten sich Beiträge diametral widersprechen.

- **Umgang mit Konflikten:** Es muss beraten werden, welche Eskalationsstufen im Fall des Eintretens von Konflikten zwischen den beteiligten Gruppen vorgesehen sind.

### 7.3 Einladungen, Erreichbarkeit und Kommunikation mit Zielgruppen

- **Erreichbarkeit der Zielgruppen:** Es gibt einerseits Gruppen, die sich gerne regelmäßig einbringen und bereit sind, an verschiedenen Themengebieten unter Verwendung unterschiedlicher Partizipationsmethoden mitzuarbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass es sich dabei meist um höher gebildete und politisch interessierte Menschen handelt, die ein mittleres bis hohes Einkommen erzielen, noch im Student:innenleben stehen oder zu den aktiven Senior:innen mit gutem Gesundheitszustand zählen. Andererseits gibt es die sogenannten schwer erreichbaren Gruppen, die spezielle Angebote zur Beteiligung brauchen, um sich einbringen zu können bzw. zu wollen – insbesondere, wenn diese Personen vom geplanten Vorhaben besonders betroffen sind. Um eine Lücke in der Beteiligung durch das Fehlen einer wichtigen Zielgruppe zu verhindern, ist es notwendig, sich über die Lebensumstände und Kommunikationskanäle der jeweiligen Gruppen zu informieren. Dadurch können die richtigen Ansprache- und Partizipationsmethoden gefunden werden. Nur wenn sowohl aktive Bürger:innen als auch schwerer erreichbare Personen partizipieren, kann ein repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung erreicht und eine Meinungsvielfalt eingebracht werden, die zur Lösung von komplexen Problemen oder zum Finden von innovativen Ansätzen beitragen.
- **Ansprache, Kommunikation und Interaktion mit den Zielgruppen:**<sup>86</sup> Um alle Zielgruppen zu erreichen, sollte bei der Ansprache zu Beginn des Partizipationsprozesses, aber auch bei der Kommunikation entlang des gesamten Prozesses versucht werden, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Gruppen – insbesondere auf jene der schwer erreichbaren Personen – einzugehen:
  - **Kommunikationskanäle:** Die Ansprache der Zielgruppe kann gelingen, indem verschiedene Kommunikationskanäle genutzt werden. Dazu können z. B. persönliche Briefe und Anrufe, Flugblätter, Newsletter bestimmter Organisationen, Aushänge an öffentlichen Plätzen oder Einrichtungen, Websites, Radio, TV, Social Media oder die persönliche Ansprache durch Vertreter:innen aus dem jeweiligen Milieu der Gruppe zählen.

---

86 Arbter, Kerstin/Magistrat der Stadt Wien Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg.) (2012): Praxisbuch Partizipation: Gemeinsam die Stadt entwickeln, Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html> (14.04.2022), S. 39–42.  
 Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 143.

- **Sprache:** Um die Verständlichkeit zu erhöhen, können die Personen in ihrer Erstsprache angesprochen oder Einladungen und Informationsmaterial mehrsprachig angeboten werden. Die gewählte Sprache sollte sich in jedem Fall inhaltlich in Hinblick auf den Schwierigkeitsgrad an der Zielgruppe orientieren und altersgerecht gewählt werden (z. B. Jugendsprache zur Erreichung der jungen Zielgruppe auf Social Media).
- **Wahl und Anpassung der Beteiligungsmethoden:** Die Partizipationsmethoden können darauf abzielen, die Menschen direkt in ihrem Lebens- oder Berufsumfeld anzusprechen, z. B. in Parks, Einkaufszentren, Vereinen, Ämtern, auf Märkten, vor Schulen und Kindergärten, bei Veranstaltungen, in geriatrischen Einrichtungen, in Bildungseinrichtungen oder an Haltestellen sowie online. Des Weiteren können anstelle umfassender Texte und Befragungen nonverbale Elemente wie Skizzen, Fotos und Bilder mit Auswahlmöglichkeiten in die jeweilige Beteiligungsmethode eingebaut werden. Zusätzlich könnte die Möglichkeit gegeben werden, nur zeitweise in den Partizipationsprozess einzusteigen, anstatt die Personen zu einem längerfristigen Engagement zu verpflichten. Insbesondere an Punkten, die für die jeweilige Gruppe von besonderem Interesse sind, ist das sinnvoll. Die Gruppen müssen jedenfalls regelmäßig transparent und niederschwellig über die aktuellen Entwicklungen informiert werden.
- **Durchführungszeitpunkt der Beteiligung:** Es sollten Beteiligungsoptionen angeboten werden, die für die jeweilige Zielgruppe zeitlich passend sind, z. B. abends für Berufstätige oder vormittags für Menschen, die Kinder betreuen müssen etc.
- **Durchführungsort der Beteiligung:** Analoge Beteiligungsmethoden sollten an Orten durchgeführt werden, die – insbesondere in ländlichen Gebieten – leicht erreichbar und der Zielgruppe vertraut sind.
- **Kooperationen:** Möglicherweise bietet es sich an, Multiplikator:innen oder Organisationen einzubinden oder den Partizipationsprozess von diesen durchführen zu lassen.
- **Wertschätzender Rahmen:** Um Menschen zur Beteiligung zu motivieren, ist es ratsam, einen wertschätzenden Rahmen zu bieten. Dazu zählen u. a. eine Begrüßung in deren Erstsprache, das Anbieten von Verpflegung während der Veranstaltung, die freundliche Gestaltung des Veranstaltungsortes und gegebenenfalls eine Aufwandsentschädigung für aufwendigere Prozesse oder das Angebot von Kinderbetreuung bei Veranstaltungen.
- **Kommunikation der Beteiligungsregeln:** Eine wichtige Voraussetzung sind klare Vorgaben, die sicherstellen, dass sich alle fair einbringen können, die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses ernstgenommen und die Anonymität bzw. der Datenschutz gewährleistet werden. Dazu zählt auch das Aufstellen von Kommunikationsregeln im Sinne von Transparenz, Offenheit und Fairness.

- **Hervorheben des Nutzens von Partizipation und Anreize:** Der persönliche Nutzen von Beteiligung sollte ins Zentrum gestellt werden, indem auf Alltagsbedürfnisse eingegangen wird. Gleichzeitig können Anreize geboten werden, indem z. B. Beteiligungsangebote mit sportlichen oder kulturellen Veranstaltungen kombiniert werden.
- **Informationsquellen für die Beteiligten und Öffentlichkeitsarbeit:** Um die potenziell Beteiligten adäquat über das Thema zu informieren, sollte man sich zuallererst ein Bild darüber machen, was diese womöglich bereits aus der Presse oder Social Media wissen. Entsprechend sollte auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen möglichst neutral und wissenschaftsbasiert über Themen aufgeklärt werden. Gleichzeitig gilt es, Regeln für den Umgang mit der Presse festzulegen, damit die ausgegebenen Informationen einheitlich und stimmig erscheinen. Des Weiteren sollte die Verantwortlichkeit für die Öffentlichkeitsarbeit festgelegt werden. Wichtig ist zudem die multimediale Gestaltung der Informationen und das Angebot objektiver Hintergrundinformationen, mit denen die Beteiligten die jeweiligen Vor- und Nachteile einzelner Optionen abwägen können. Dadurch sollen die Qualität der Ergebnisse und die Entscheidungssicherheit angehoben werden.
- **Boundary Spanners<sup>87</sup>:** Um die einheitliche Informiertheit aller Beteiligten jederzeit zu gewährleisten, ist es notwendig, Ansprechpersonen zu definieren, die sich um den Informationsfluss, aber auch um diverse technische Fragestellungen seitens der Beteiligten kümmern können. Sogenannte Boundary Spanners sollen Teil des Prozesses sein, indem sie als personelle Bindeglieder im Wissenstransfer fungieren.
- **Einladungsformen:** In Hinblick auf die Einladung der Beteiligten gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die mit der Zielgruppenspezifikation in Einklang stehen sollten:
  - **Uneingeschränkte öffentliche Einladung:** Allen Personen und Organisationen steht die Teilnahme frei und sie entscheiden selbst über ihre Beteiligung, wodurch Interessierte, aber nicht notwendigerweise die Hauptbetroffenen eingebunden werden.
  - **Gezielte Einladung von Vertreter:innen von Interessengruppen mit Repräsentationsmandat und Rückkoppelungsmöglichkeiten zur Organisation:** So werden Interessen von Betroffenen gesammelt kommuniziert, jedoch durch den Filter der Vertretung.
  - **Einladung nach Zufallsprinzip:** Es werden klare Regeln festgelegt, nach welchen Personen zur Beteiligung eingeladen werden, z. B. durch Ziehung aus dem Melderegister. So wird die Heterogenität der Interessen in der Gruppe

---

87 Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, S. 18.

der Partizipierenden sichergestellt, wobei womöglich nicht alle Eingeladenen Interesse an der Teilnahme zeigen.<sup>88</sup>

- **Sicherstellen von Inklusion: Diversität und Barrierefreiheit**
  - **Barrierefreiheit:** Informationen sollten in verständlicher, lesbarer Sprache und Schrift mit Vorlesefunktion zur Verfügung gestellt werden.
  - **Diversität:** In Hinblick auf die Diversität sollte das persönliche und kulturelle Umfeld insbesondere schwer erreichbarer Zielgruppen in der Planung mitgedacht werden, z. B. die Ansprache von muslimischen Frauen, die Kontakt zu fremden Männern ablehnen, durch Frauen mit demselben kulturellen Hintergrund oder derselben Sprache. Menschen mit existenziellen Sorgen wie Obdachlose oder alkohol- bzw. drogenabhängige Personen können im Zuge eines aufsuchenden Gesprächs oder über Organisationen, die mit ihnen in Kontakt sind, erreicht werden. In Hinblick auf Gender- und Diversitätsaspekte können Quoten für die Teilnahme an Partizipationsprozessen eingeführt werden.

**Frühzeitige Kommunikation:** Diese zielt darauf ab, potenziell beteiligte Personen frühzeitig zu informieren, um gleich von Anfang an erfolgreiche Beteiligung sicherzustellen.<sup>89</sup>



#### **Interessensvertretung von Nicht-Beteiligten:**

- **Mitdenken der Bedürfnisse bei Nicht-Beteiligung:** Sollten trotz aller Bemühungen bestimmte Zielgruppen nicht an einer persönlichen Beteiligung interessiert sein oder nicht partizipieren können, könnten die Bedürfnisse und Interessen von einer Organisation vertreten werden, oder es wird ein Platzhalter eingeführt, der die Interessen der Nicht-Beteiligten mitdenkt.
- **Information der Politik über die Zusammensetzung der Beteiligten:** Politische Entscheidungsträger:innen sollten über die eingebundenen Gruppen und Einzelpersonen informiert werden, um es der Politik zu ermöglichen, Interessen von Nicht-Beteiligten in der Entscheidung zu berücksichtigen.

---

88 Arbter, Kerstin/Magistrat der Stadt Wien Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg.) (2012): Praxisbuch Partizipation: Gemeinsam die Stadt entwickeln, Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html> (14.04.2022), S. 36–38.

89 Magistrat der Stadt Wien MA 21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung (Hg.) (2017): Masterplan partizipative Stadtentwicklung: Frühzeitiges Beteiligen der Bevölkerung an städtebaulichen Planungs- und Widmungsprozessen. Wien, S. 21.

# 8 Partizipationsprozesse qualitativ abschließen und evaluieren

Folgende Leitfragen können in Bezug auf den Abschluss und die Evaluation von Partizipationsprozessen Orientierung geben:

- Wie wird mit den Ergebnissen des Partizipationsprozesses umgegangen?
- Wie kann Feedback in den Beteiligungsprozess zurückfließen?
- Was konnte aus dem Partizipationsprozess für künftige Projekte gelernt werden?

Qualitativ durchgeführte Partizipationsprozesse führen ihre Ergebnisse wieder strukturell in den politisch-administrativen Prozess ein. Da bereits vor Durchführung der Beteiligung die Zielsetzungen des politisch-administrativen Prozesses mit den Zielsetzungen des Partizipationsprozesses abgeklärt wurden, existiert in der Regel bereits ein Bewusstsein darüber, inwiefern die **Ergebnisse** einzupflegen sind (siehe Kapitel 8.1). In einem nächsten Schritt geht es jedoch auch darum, die Ergebnisse in einer Art und Weise aufzuarbeiten und aufzubereiten, dass sie nahtlos in den politisch-administrativen Prozess übernommen werden können und bestmögliche **Integration** erfolgt (siehe Kapitel 8.2). Darüber hinaus gilt es jedoch auch den Partizipationsprozess selbst zu evaluieren und etwaige Schlussfolgerungen für folgende Partizipationsprozesse zu ziehen (siehe Kapitel 8.3). **Evaluation** bedeutet „das methodische Erfassen und das begründete Bewerten von Prozessen und Ergebnissen und besseres Verstehen und Gestalten praxisrelevanter Maßnahmen durch Wirkungskontrolle, Steuerung und Reflexion“<sup>90</sup>. Wichtige Qualitätskriterien für den Abschluss des Partizipationsprozesses

sind daher die möglichst vollständige Dokumentation des Prozesses, die dokumentierte Beteiligungsbreite der involvierten Stakeholder:innen sowie die kritische Auseinandersetzung mit den durchgeführten Prozesselementen. Eine strukturierte Evaluierung und Dokumentation der Ergebnisse dient schlussendlich der Optimierung zukünftiger Partizipationsprojekte.

## 8.1 Nutzung und Implementierung der Ergebnisse

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Beteiligungsprozesse ist die Dokumentation während des Prozesses und die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse, damit diese an die politischen Entscheidungsträger:innen weitergegeben und bei der Entscheidung berücksichtigt werden können. Sowohl die Ergebnisse des Partizipationsprozesses als auch der Umgang mit den Ergebnissen im Zuge der Entscheidung der politisch Verantwortlichen im Rahmen des politisch-administrativen Prozesses sollten transparent kommuniziert

---

90 (Reischmann 2002, S. 18).

werden. Außerdem ist die Etablierung von nachhaltigen Beteiligungsstrukturen und Netzwerken auch nach Abschluss des aktuellen Partizipationsprozesses zu fördern.

#### Ablaufempfehlung:

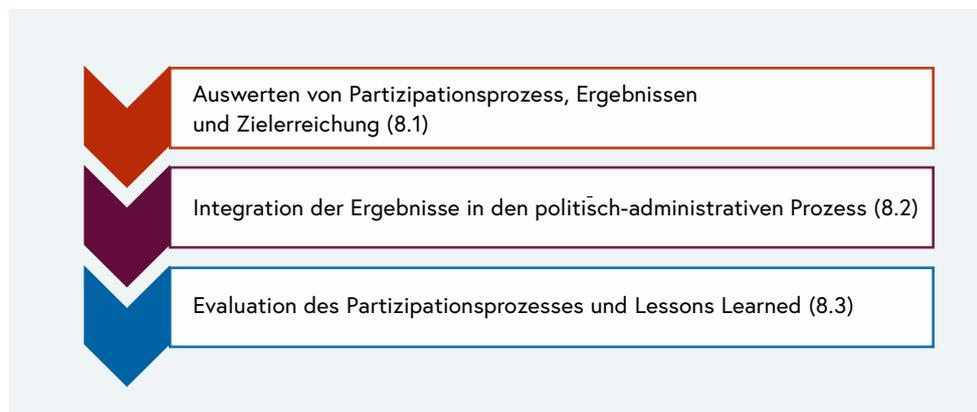


Abbildung 16: Ablaufempfehlung zum qualitätsvollen Abschluss von Partizipationsprozessen

- **Auswertung des Partizipationsprozesses, der Ergebnisse und der Zielerreichung:** Mithilfe von laufenden Monitorings und durch stetiges Protokollieren während der Umsetzung der Partizipationsmethoden können diese – dem jeweiligen Charakter entsprechend – qualitativ oder quantitativ ausgewertet werden (siehe Kapitel 5.1–5.3). Schließlich müssen die Ergebnisse in einer Form aufbereitet werden, in der sie zurück in den Policy Cycle gespielt und von den verantwortlichen Stellen bzw. den Entscheidungsträger:innen verwendet werden können. Gleichzeitig sollte überprüft werden, ob durch den Partizipationsprozess die im Partizipationskonzept festgelegten Prozess- und Wirkungsziele erreicht werden konnten.

## 8.2 Integration der Ergebnisse in den politisch-administrativen Prozess

- **Integration der Ergebnisse des Partizipationsprozesses in den politisch-administrativen Prozess, Kommunikation der Ergebnisse und deren Umsetzung:** Die aus dem Beteiligungsprozess resultierenden Ergebnisse sollten bestmöglich dokumentiert, anerkannt und umgesetzt werden. In der Planungsphase des Beteiligungsprozesses wurde bereits in Abstimmung mit den politisch Verantwortlichen darüber entschieden, wie mit den Ergebnissen umgegangen werden soll. Auf diese Vereinbarungen kann man sich nun bei der Weitergabe der Ergebnisse an die Entscheidungsträger:innen beziehen.
- Sofern Ergebnisse nicht berücksichtigt werden, sollte dies nachvollziehbar begründet und transparent gemacht werden. Die aktive Kommunikation über die

Auswirkungen der Beteiligungsergebnisse auf die Entscheidung trägt zum Verständnis der Beteiligten bei und stärkt die zukünftige Bereitschaft zur neuerlichen Teilnahme an Partizipationsprozessen.<sup>91</sup> Wenn möglich, sollte ein Partizipationsprozess zur Begleitung der Entscheidungsumsetzung sowie der anschließenden Evaluierung durchgeführt werden.

- **Aufbau nachhaltiger Beteiligungsstrukturen und Netzwerke:** Bereits im Zuge des Beteiligungsprozesses sollte darauf abgezielt werden, nachhaltige Beteiligungsstrukturen und Netzwerke innerhalb der Zielgruppe aufzubauen, um das Verantwortungsgefühl und die zukünftige Beteiligungsmotivation zu stärken. Diese sind auch nach Abschluss des Beteiligungsprozesses zu pflegen. Das kann durch Austausch-, Fortbildungs- oder Beratungsangebote an die Zielgruppe und die Bereitstellung benötigter Infrastruktur gelingen. Der Kontakt zur Zielgruppe sollte über den Beteiligungszeitraum hinaus gehalten werden, indem z. B. regelmäßig über Neuerungen in Hinblick auf das gemeinsam bearbeitete Thema informiert wird. Außerdem sollte weiterhin eine Ansprechperson innerhalb der Verwaltung vorhanden sein, an die sich Personen mit Fragen zum gemeinsamen Projekt wenden können.<sup>92</sup>

### 8.3 Evaluation des Partizipationsprozesses

Um die Erkenntnisse im Sinne eines reflexiven Lernprozesses für zukünftige Vorhaben nutzbar zu machen, ist die Evaluierung des Beteiligungsprozesses, der Ergebnisqualität und deren Wirkung durch die Umsetzung ein finaler und ebenso zentraler Schritt.

- **Beurteilung des Partizipationsprozesses sowie der Ergebnisse und deren Wirkung in der Umsetzung:** Im Zuge der Beurteilung eines Partizipationsprozesses sollten sowohl die Abläufe als auch die Erfolge und Optimierungspotenziale analysiert werden. Sofern die Evaluierung durch Beteiligung unterstützt wird, kann die Motivation zur fortlaufenden Partizipation durch Transparenz sowie durch die Nutzung der Evaluierungsergebnisse zur Weiterentwicklung der zugrundeliegenden Thematik gesichert werden. Ein großer Vorteil der partizipativen Evaluierung liegt im Potenzial, gemeinsam aus den Erfahrungen zu lernen. Der folgende Beurteilungsbogen kann als Hilfestellung zur Durchführung der Evaluierung herangezogen werden.

---

91 Walz, Susanne/Kast, Alexandra/Schulze, Gesine/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hg.) (2011): Handbuch zur Partizipation. Berlin: Kulturbuch-Verlag GmbH, S. 182.

92 Walz, Susanne/Kast, Alexandra/Schulze, Gesine/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hg.) (2011): Handbuch zur Partizipation. Berlin: Kulturbuch-Verlag GmbH, S. 183.

### Beurteilungsbogen für Partizipationsprozesse<sup>93</sup>

- Wurden die definierten Zielgruppen (darunter auch schwer erreichbare Gruppen) erreicht und haben sich diese beteiligt?
- Konnte der Beteiligungsprozess seinen Nutzen aus Sicht der Politik, der Verwaltung und der Zivilgesellschaft entfalten?
- Wurden die Erwartungen der Planer:innen und der Entscheidungsträger:innen an den Beteiligungsprozess erfüllt?
- Wurden die Erwartungen der Beteiligten erfüllt? Wie lautete das Feedback? Gibt es Empfehlungen zum Beteiligungsprozess?
- Konnte der Beteiligungsprozess einen Mehrwert im Bereich Vertrauensstärkung, Netzbildung, Wissensgewinn oder Vertiefung von Fähigkeiten der Beteiligten und der in den Prozess Involvierten leisten? Kann der Mehrwert gegebenenfalls als Basis zukünftiger Zusammenarbeit genutzt werden?
- Wurden passende Beteiligungsintensitäten und Methoden gewählt? Wo lagen die Vor- bzw. Nachteile der eingesetzten Methoden?
- Konnte der Zeitplan eingehalten werden? Wenn nein, wieso?
- Konnte der Ressourcenplan eingehalten werden? Wo gab es Abweichungen? Mussten Anpassungen vorgenommen werden?
- Steht der zeitliche und finanzielle Aufwand in einem guten Verhältnis zum Ergebnis des Beteiligungsprozesses? Wo könnte zukünftig nachgeschärft und effizienter agiert werden?
- Wurden die angebotenen Informationen leicht aufgefunden und gut verstanden? Gibt es Verbesserungspotenzial?
- Wurde konstruktiv mit Meinungsunterschieden umgegangen?
- Hat der Beteiligungsprozess auswertbare Resultate geliefert? Konnten die Ergebnisse so aufbereitet werden, dass sie übernommen werden konnten?

Abbildung 17: Beispielhafte Fragen zur Beurteilung von Partizipationsprozessen

- **Lessons Learned für zukünftige Beteiligungsprozesse:** Schließlich können aus dem Protokoll und der Evaluierung die Lessons Learned herausgearbeitet werden, die zur Optimierung von zukünftigen Partizipationsprozessen sowie der Schnittstellen zum politisch-administrativen Prozess (siehe Kapitel 3: „Der Policy Cycle als Ansatzpunkt für Partizipation“) herangezogen werden. Die Erkenntnisse können an zuständige Stellen, Kolleg:innen oder Kooperationspartner:innen, die im Bereich der Umsetzung von Beteiligungsprozessen tätig sind, und an andere Interessierte weitergegeben werden.

---

93 Arbter, Kerstin/Trattning, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 146.

# 9 PartToolboxen für Partizipationsmethoden in den Policy Cycle-Phasen

## 9.1 Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 1

### Achtsamkeiten und Qualitäten in Phase 1:

#### Themenfindung und Agenda-Setting

In der Phase der Themenfindung und des Agenda-Settings steht einerseits der detaillierte Kenntniserwerb über den **Auslöser für den Partizipationsprozess** (Verwaltung, Politik oder Gesellschaft) und über die **Erwartungshaltungen und Interessen** im Fokus. Andererseits sind die grundlegenden **Rahmenbedingungen** für einen gelingenden Partizipationsprozess zu definieren und zu kommunizieren: Ziele, Methoden, Zeitplan und materielle sowie personelle Ressourcen.

Qualität für Phase 1 bedeutet:

- Erwartungen und Interessen aller Beteiligten klären
- Rahmenbedingungen festlegen und kommunizieren: Ziele, Methoden, Zeitplan, Ressourcen
- Engagement generieren
- Transparenz des Prozesses wahren
- Barrierefreiheit bedenken

Um **Engagement und nachhaltige Beteiligung** zu generieren und über den gesamten Zeitraum des Partizipationsprozesses zu gewährleisten, sind qualitätsvolle Angebote für die Öffentlichkeit, klar definierte Zielgruppen, **Transparenz sowie Nachvollziehbarkeit** innerhalb des gesamten Prozesses ausschlaggebend.

Die Digitalität ermöglicht es schrittweise, die Rahmenbedingungen für gelingende Partizipation an die fortschreitende Digitalisierung anzupassen. Online-Beteiligungsmöglichkeiten erfreuen sich zunehmender Akzeptanz und sollten immer ergänzend zu Offline-Angeboten bestehen. Angebote sind stets auf Ihre Barrierefreiheit zu prüfen, um niemanden auszuschließen.

Policy Cycle-Phase	Öffentlichkeitsbeteiligung				
Phase 1: Themenfindung & Agenda- Setting	Qualitätskriterien				
	Abklärung von Erwartungen und Interessen	Festlegung und Kommunikation der Rahmen- bedingungen	Generieren von Engagement und nachhaltiger Beteiligung	Transparenz	Barrierefreiheit
Partizipationsme- thoden	Aktivierende Befragung	Dynamic Facilitation	Bürger:innen-Rat	Bürger:innen- Versammlung	Fokusgruppe
Beteiligungs- intensität	<i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Information</i> <i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>

## 9.2 Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 2

### Achtsamkeiten und Qualitäten in Phase 2:

#### Analyse und Politikdiskussion

In der Phase der Analyse und Politikdiskussion ist die **Stakeholder:innen-kommunikation** ins Zentrum zu rücken, mit Fokus auf folgende Faktoren:

- frühzeitiges Miteinbeziehen
- frühzeitiges Informieren aller Beteiligten über den Projektstart (und kontinuierliches Informieren aller Beteiligten über den Projektverlauf und die Ergebnisse (z. B. über Gemeindezeitungen und Webseiten)
- Unterschiedlichkeit der Stakeholder berücksichtigen
- Verantwortungen klären und Controlling durchführen
- Barrierefreiheit bedenken

Das Beachten von Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Stakeholder:innen (wie Politik, Verwaltung, Bürger:innen, NGOs, Forschung, fachlich unabhängige Expertise und Gruppen von Betroffenen) ist zentral. Damit die einheitliche Informiertheit aller Beteiligten jederzeit gewährleistet ist, können Ansprechpersonen ausgewählt werden. Diese kümmern sich um den Informationsfluss, aber auch um diverse technische Fragestellungen seitens der Beteiligten. Außerdem sollten sogenannte Boundary Spanners Teil des Prozesses sein. Sie fungieren als personelle Bindeglieder zwischen der internen Organisation und den externen Informationsquellen.

Wie in Phase 1 sollte mittels transparenter Darlegung der Rahmenbedingungen einerseits die aktive Beteiligung gewährleistet werden. Andererseits soll die Breite der Beteiligung gefördert werden. Dies kann erreicht werden, indem durch Präsenz- und Online-Angebote auf die Bedürfnisse und die Erreichbarkeit der Stakeholder:innen Rücksicht genommen wird.

Die Digitalität bietet hier die Möglichkeit, eine breite Öffentlichkeit zu erreichen, indem die Stakeholder:innenkommunikation über unterschiedliche Online-Kanäle läuft.

Bereits in dieser Phase ist es wichtig, das kontinuierliche Monitoring des gesamten politisch-administrativen Prozesses sowie die Phase der Evaluierung im Blick zu behalten. Eine mögliche Beteiligung in dieser Phase ist zu prüfen und zu planen. Die frühe Kontaktaufnahme mit den Beteiligten muss im Fokus stehen. Angebote sind stets auf Ihre Barrierefreiheit zu prüfen, um niemanden auszuschließen.

Policy Cycle-Phase	Öffentlichkeitsbeteiligung				
			Qualitätskriterien		
<b>Phase 2: Analyse &amp; Politikdiskussion</b>	<b>Frühzeitiges Einbeziehen der Partizipierenden</b>	<b>Aufbau kontinuierlicher Information</b>	<b>Stakeholder:in- nendiversität &amp; Boundary Spanners</b>	<b>Agiles und iteratives Controlling und Verantwortung</b>	<b>Barrierefreiheit</b>
Partizipations- methoden	Bürger:innen-Ver- sammlung	Ausstellung	Runder Tisch	Bürger:innen-Rat	Fokusgruppe
Beteiligungs- intensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Information</i> <i>Konsultation</i>	<i>Information</i> <i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>

### 9.3 Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 3

#### Achtsamkeiten und Qualitäten in Phase 3: Formulierung von Politik und Gesetzen

In dieser Phase steht die Aushandlung von Projekten, Vorhaben, Politiken und Gesetzen im Vordergrund. Hier geht es darum, die **Beteiligungsbreite** erfolgreich zu gestalten. Dazu sind eine an der Zielgruppe orientierte Kommu-

nikation und verständliche Sprache wichtig. Einerseits soll ein breites Spektrum an Beteiligten (Expert:innen sowie eine breite Öffentlichkeit aus allen Bildungsschichten und Altersgruppen) berücksichtigt werden, andererseits ist auf wichtige Stakeholder:innen zu achten. Vor allem an unterrepräsentierte Gruppen wie marginalisierte oder nicht institutionalisierte Personengruppen ist zu denken:

- Beteiligungsbreite sicherstellen
- marginalisierte Gruppen einbeziehen
- Fristen klar kommunizieren und genügend Zeit einräumen
- kompetente Moderation des Beteiligungsprozesses
- barrierearme Beteiligungsplattformen

Hier bietet die Digitalität viele Möglichkeiten, um einen großen Teil der Zielgruppen und Stakeholder:innen zu erreichen. Unterschiedliche Online-Kommunikationskanäle können genutzt werden. Das Internet ist für immer mehr Menschen ein beliebtes Mittel, um sich an Diskursen und Abstimmungen zu beteiligen. In Kombination mit analogen Kommunikationsstrategien für die weniger internetaffinen Bevölkerungsgruppen kann sich das positiv auf die Beteiligungsbreite auswirken.

Es kommt hier der sogenannte Beteiligungsverteiler zum Einsatz, der die gewünschte Beteiligung gewährleisten soll. Es muss dabei auf die Richtlinien des Datenschutzes geachtet werden.

In Hinblick auf die **Beteiligungsarchitektur und die Rahmenbedingungen** sollen nicht nur die geplanten Prozesse gut durchdacht sein, es muss auch die technische Ausstattung für die Umsetzung vorhanden sein. Die **Partizipationsmöglichkeiten für große wie auch kleine Akteur:innen muss gleichermaßen fair gestaltet** sein. Bezüglich der konkreten **Begutachtungsfrist** ist es wichtig, **die Dauer und Fristen zu kommunizieren und einzuhalten**. Hinsichtlich der Stellungnahmen ist zu definieren, ob sie anonym oder mit Namen veröffentlicht werden. All diese Aspekte können den Verwaltungsaufwand reduzieren, indem ein **gut aufgesetztes IT-System** zur Verfügung gestellt wird. Barrierearme Beteiligungsplattformen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor. Angebote sind stets auf Ihre Barrierefreiheit zu prüfen, um niemanden auszuschließen.

Policy Cycle-Phase	Öffentlichkeitsbeteiligung				
Phase 3: Formulierung von Politik und Gesetzen	Qualitätskriterien				
	Sicherstellen der Beteiligungs- breite	Beteiligung marginalisierter Gruppen und Fairness	Ausreichende Dauer und Kom- munikation von Begutachtungs- fristen	Kompetente Moderation und zielgruppenge- rechte Kommuni- kation	Barrierefreiheit
Partizipations- methoden	Open-Space- Konferenz	Runder Tisch	Dialogbüro	Dynamic Facilitation	Fokusgruppe
Beteiligungs- intensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Information</i> <i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Konsultation</i>

## 9.4 Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 4

### Achtsamkeiten und Qualitäten in Phase 4: Entscheidung

In der Phase der Entscheidung stehen in Hinblick auf die Beteiligungsarchitektur und die Rahmenbedingungen die technischen Möglichkeiten sowie die Kommunikation im Fokus. Es sollte kommuniziert werden, ob die Beteiligung anonym oder mit Namen erfolgt. Außerdem ist sicherzustellen, dass nur eine einmalige Stimmabgabe möglich ist. Beim Einsatz **technischer Mittel sind die Datensicherheit** (Wo, wie und wie lange werden die Daten gespeichert? Ist die Form der Datenspeicherung DSGVO- konform?) **und die Funktionsfähigkeit** sowie eine stabile Online-Präsenz zentrale Faktoren. Wichtig ist zudem die multimediale Gestaltung der Informationen. **Objektive Hintergrundinformationen**, mit welchen die Beteiligten die Vor- und Nachteile einzelner Optionen abwägen können, müssen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch sollen die Qualität der Ergebnisse und die Entscheidungssicherheit angehoben werden. Ebenso wichtig sind **Transparenz und Barrierefreiheit** sowie die Sicherheit im Beteiligungsprozess. Ziel ist es, potenzielle Manipulationen bereits von Beginn an zu verhindern. Sobald der Prozess begonnen hat, sollte sich die Gruppe der Befragten nicht mehr ändern. Vorläufige Ergebnisse sollten während des Beteiligungsprozesses nicht veröffentlicht werden. In weiterer Folge sind die Entscheidungen im Sinne der Transparenz stets nachvollziehbar zu präsentieren.

In Hinblick auf eine hohe **Beteiligungsmotivation** sind folgende Punkte förderlich:

- gezielte Einladung zur Beteiligung
- klare Kommunikation über die Integration der Ergebnisse der Beteiligung in den politisch-administrativen Prozess
- Herstellen von Bezügen zu den unmittelbaren Lebensumständen der Beteiligten
- Nachbereiten des Prozesses und Etablieren einer nachhaltigen Beteiligungskultur

Durch die **Moderation des Partizipationsprozesses** können den Beteiligten die unterschiedlichen Interessen und die Folgen ihrer Entscheidungen verdeutlicht werden. Außerdem kann dadurch ein zielführender Diskurs begünstigt, Transparenz gefördert sowie intensivere Beteiligung erreicht werden.

Die Digitalität kann die Entscheidungsphase erleichtern, indem der digitale Raum sowohl zur Beteiligung als auch zur fortwährenden Kommunikation mit den Beteiligten genutzt wird. So kann eine nachhaltige und sich stets weiterentwickelnde Beteiligungskultur etabliert werden. Angebote sind stets auf Ihre Barrierefreiheit zu prüfen, um niemanden auszuschließen.

Policy Cycle-Phase	Öffentlichkeitsbeteiligung				
Phase 4: Entscheidung	Qualitätskriterien				
	Sicherheit und Funktionsfähigkeit von IT-Tools	Zurverfügungstellen von objektiven Hintergrundinformationen	Transparenz und Interessensausgleich durch Prozessmoderation	Beteiligungsmotivation durch Gestaltungsspielräume und Lebensweltorientierung	Barrierefreiheit
Partizipationsmethoden	Online-Beteiligung	Open-Space-Konferenz	Dialogbüro	Bürger:innen-Abstimmung	Fokusgruppe
Beteiligungsintensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Information</i> <i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Entscheidungsmacht</i>	<i>Konsultation</i>

## 9.5 Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 5

### Achtsamkeiten und Qualitäten in Phase 5: Implementierung

In der Phase der Implementierung kann es zu **vielen verschiedenen Arten der Beteiligung** kommen.

Die **Beteiligungsarchitektur und die Rahmenbedingungen** sind entscheidend. Die von der Implementierung betroffene Gruppe muss in dieser Phase im Zentrum stehen. Für die Auswahl der Beteiligten und die idealen Rahmenbedingungen sind folgende Aspekte zu bedenken:

- zufälliges Auswählen der Beteiligten oder Auswählen nach demografischen Merkmalen
- mögliche Erhöhung der Beteiligung, da die Implementierung innerhalb der Lebensumstände der Beteiligten eine Rolle spielt
- möglichst frühes Integrieren der Beteiligten in den Prozess, am besten während der Planung oder in vorhergehenden Phasen des Policy Cycle
- Interessen der einzelnen Stakeholder:innen transparent darlegen

Da ein solcher Implementierungsprozess nicht nur Zeit, sondern auch Ressourcen benötigt, ist die Integration von Personen, denen es an Ressourcen mangelt, ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Beispielsweise können Angebote für Kinderbetreuung oder Verpflegung gemacht werden, sodass möglichst vielen potenziell Beteiligten das Mitwirken ermöglicht wird.

Die Digitalität bietet hier gute Ansatzpunkte, um unterschiedliche Personengruppen gleichberechtigt zu integrieren und ihnen über längere Zeit hinweg die Möglichkeit zu geben, den Implementierungsprozess mitzugestalten oder mitzuverfolgen.

Policy Cycle-Phase	Öffentlichkeitsbeteiligung				
Phase 5: Implementierung	Qualitätskriterien				
	Beteiligung von Betroffenen	Kommunikation der Stakeholder:innen-Interessen	Integration von Personen mit Zeit-/Ressourcenmangel	Lebensweltorientierte Angebote	Barrierefreiheit
Partizipationsmethoden	Bürger:innen-Rat	Bürger:innen-Versammlung	Online-Beteiligung	Dialogbüro	Fokusgruppe
Beteiligungsintensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>	<i>Information</i> <i>Kooperation</i> <i>Konsultation</i>	<i>Konsultation</i>

## 9.6 Toolbox für Partizipationsmethoden in Policy Cycle-Phase 6

### Achtsamkeiten und Qualitäten in Phase 6: Evaluierung

In dieser Phase zählt die Vorarbeit aus den frühen Phasen des politisch-administrativen Prozesses, wo bereits über die Beteiligung beim Monitoring und bei der Evaluierung entschieden wurde, um die notwendigen Ressourcen einplanen zu können.

Die **Stakeholder:innenkommunikation** sollte **frühzeitig** beginnen (im Idealfall bereits vor Beginn der Evaluierungsphase), um das Wissen der Beteiligten hinsichtlich der Evaluierung bzw. des Monitorings miteinfließen zu lassen.

Regelmäßige **Rückkoppelungsschleifen, die der Qualität des Prozesses zugutekommen**, sollten eingeplant werden. Zudem können darin involvierte Personen durch Qualitätsstandards, Good Practice-Beispiele sowie Dokumentation bei der Durchführung des Prozesses unterstützt werden. Auf die Steuerung der Evaluierung und auf die Dokumentation des Prozesses sollte gewissenhaft geachtet werden.

Die Motivation zur fortlaufenden Partizipation bei der Evaluierung basiert auf **Transparenz** sowie auf der **Nutzung der Evaluierungsergebnisse, die zur Weiterentwicklung des zugrundeliegenden Gegenstandes und des Partizipationsprozesses herangezogen werden**.

Die Digitalität ermöglicht die Nutzung vielfältiger Kommunikationskanäle, um bereits frühzeitig mit den Stakeholder:innen in Kontakt zu treten und diesen

Kontakt auch über die Laufzeit des Projektes hinweg zu halten bzw. nachhaltige Kommunikationsstrukturen zu etablieren. So kann Transparenz gewährleistet werden und eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Beteiligungsprozessen erfolgen.

Policy Cycle-Phase	Öffentlichkeitsbeteiligung				
Phase 6: Evaluierung	Qualitätskriterien				
	Frühzeitige Stakeholder:innen-Kommunikation	Prozessqualität durch Rückkopplungsschleifen	Prozessdokumentation	Nutzung der Evaluierungsergebnisse in zukünftigen Prozessen	Barrierefreiheit
Partizipationsmethoden	Runder Tisch	Dynamic Facilitation	Ausstellung	Zukunftskonferenz	Fokusgruppe
Beteiligungsintensität (siehe Kapitel 5.2)	<i>Kooperation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Information</i> <i>Konsultation</i>	<i>Kooperation</i>	<i>Konsultation</i>

# 10 Fragen und Checklisten für spezifische Themenbereiche im Partizipationsprozess

## 10.1 Checkliste Commitment & Verantwortung

### Checkliste

#### Fragen



#### **Befassen mit dem Inhalt des politisch-administrativen Prozesses:**

- Ist bekannt, welche aktuellen Themen, Fragestellungen, Sichtweisen oder Probleme vorliegen und politisch-administrativ bearbeitet werden sollen?
- Ist bekannt, worum es bei dem politisch-administrativen Prozess geht? Wurden alle notwendigen Informationen zur Thematik des Vorhabens eingeholt und alle relevanten Quellen einbezogen?
- Ist bekannt, weshalb ein konkreter Handlungsbedarf besteht und wie es um den Wissensstand der Beteiligten zum Thema steht?

#### **Abklären, wie der politisch-administrative Prozess angeregt und Partizipation initiiert wurde:**

- Ist bekannt, von wem das Thema aufgegriffen wurde und wer den Beteiligungsprozess (Verwaltung, Politik oder Gesellschaft) initiiert hat? Was sind die Gründe, die für einen Partizipationsprozess und eine Teilnahme sprechen? Wurde überlegt, welche Interessen und Erwartungen von Seiten der Partizipierenden bestehen könnten?
- Wie lautet der politische Auftrag für den Beteiligungsprozess?

#### **Verorten des politisch-administrativen Prozesses im Policy Cycle:**

- Wurde erhoben, ob im Rahmen des politisch-administrativen Prozesses bereits Aktivitäten gesetzt wurden? Sind dem aktuellen Stand bereits Entscheidungen oder Beteiligungsverfahren vorausgegangen?
- Wurde abgeklärt, welche Ergebnisse vorausgegangene Tätigkeiten gegebenenfalls gebracht haben?
- Ist bekannt, welche Phasen des politisch-administrativen Prozesses noch bevorstehen?

**Erfassuen der Ziele:**

- Ist bekannt, welche Ziele der übergeordnete politische-administrative Prozess verfolgt?

**Formulierung der Prozessziele:**

- Wurde festgelegt, was mit dem Beteiligungsprozess erreicht werden kann und soll?
- Wurden die Ziele des Partizipationsprozesses nachvollziehbar ausformuliert?

**Formulierung der Wirkungsziele:**

- Wurde festgelegt, welche Wirkung durch die Beteiligung der Öffentlichkeit für die Gesellschaft erzielt werden soll?

**Festlegen der Intensität des Partizipationsprozesses:**

- Wurde mithilfe des Entscheidungsbaums festgelegt, welche Beteiligungsintensität für das Vorhaben infrage kommt?
- Stimmt die Entscheidung über die Intensität der Beteiligung mit dem Potenzial durch Partizipation überein, das in der/den betreffenden Policy Cycle-Phase(n) besteht?

**Abstimmen der Zielsetzungen und der Beteiligungsintensität mit den Entscheidungsträger:innen:**

- Wurden alle Projektmitglieder und Entscheidungsträger:innen über die herausgearbeiteten Zielsetzungen und die entsprechende Beteiligungsintensität informiert? Stimmen die politisch Verantwortlichen diesen zu?

**Einladen der Partizipierenden und Anbieten von qualitativollen Informationen:**

- Wurden alle Mitglieder der Zielgruppen entsprechend des Beteiligungskonzepts zur Partizipation eingeladen?
- Wurden die Öffentlichkeit und die Zielgruppen transparent über die Thematik, den politisch-administrativen Prozess sowie den Beteiligungsprozess informiert?

**Anwenden der passenden Partizipationsmethoden begleitet durch aktive Prozessmoderation und Stakeholder:innen-Management:**

- Werden die ausgewählten Partizipationsmethoden mit allen Vorkehrungen nach Plan durchgeführt oder müssen Anpassungen vorgenommen werden?

### **Auswerten des Partizipationsprozesses, der Ergebnisse und der Zielerreichung:**

- Wurden die Ergebnisse des Partizipationsprozesses sorgfältig ausgewertet und aufbereitet?
- Wurden die Erfahrungen aus dem Beteiligungsprozess ausreichend dokumentiert, um eine Basis für die Evaluierung und die Lessons Learned darzustellen?

### **Integration der Ergebnisse des Partizipationsprozesses in den politisch-administrativen Prozess, Kommunikation der Ergebnisse und deren Umsetzung:**

- Wurden die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses entsprechend dem Partizipationskonzept an die zuständigen Stellen oder Entscheidungsverantwortlichen weitergegeben?
- Wurden die Ergebnisse entsprechend den vorhergegangenen Vereinbarungen in den Entscheidungsprozess integriert?
- Wurde mitverfolgt, ob die Ergebnisse umgesetzt wurden oder nicht?
- Wurden die Ergebnisse und deren Auswirkungen auf die Entscheidung an die Öffentlichkeit und insbesondere die Beteiligten kommuniziert?
- Wurden Entscheidungen ausreichend begründet?
- Wurden, sofern dies möglich ist, Möglichkeiten zur Begleitung der Umsetzung der Ergebnisse durch Beteiligte oder Kommunikationsmöglichkeiten in Hinblick auf die Umsetzung geboten?

### **Aufbau nachhaltiger Beteiligungsstrukturen und Netzwerke:**

- Wurde der Aufbau von Beteiligungsstrukturen und Netzwerken gefördert?
- Wurden den Beteiligten Austausch-, Fortbildungs- oder Beratungsangebote (inklusive der nötigen Infrastruktur und Ressourcen) gemacht?
- Wird der Kontakt zur Zielgruppe auch nach Beendigung des aktuellen Partizipationsprozesses aufrecht erhalten?
- Steht eine Ansprechperson innerhalb der Verwaltung zur Verfügung?

## **Unterstützende Inhalte**

### Hilfestellungen

- **Kapitel 3** des vorliegenden Praxisleitfadens
- Politische Programme
- Texte der Initiativen von Bürger:innen oder Trägerorganisationen
- Dokumentationen von Bedarfsabfragen durch die Verwaltung



## 10.2 Checkliste Rahmenbedingungen

### Checkliste



#### Fragen

##### **Abwägen von Chancen und Herausforderungen:**

- Wurden mögliche Chancen und potenzielle Herausforderungen, die aus einem Partizipationsprozess resultieren, evaluiert und dokumentiert?

##### **Risikomanagement:**

- Wurden mögliche Risiken des Beteiligungsprozesses gesammelt und der potenzielle Umgang damit erwogen?

##### **Berücksichtigen von Rahmenbedingungen inkl. des rechtlichen Kontextes:**

- Sind die Rahmenbedingungen für den Beteiligungsprozess und die Fixpunkte des politisch-administrativen Prozesses klar?
- Wurde erhoben, welche rechtlichen und strukturellen Vorgaben es für die Öffentlichkeitsbeteiligung gibt? Wie gestaltet sich das Umfeld der Politik, des Plans, des Programms oder des Rechtsaktes?

##### **Abklären von Verantwortung, Commitment und Entscheidungskompetenzen:**

- Wird die Bearbeitung des Themas oder die Planung eines Partizipationsprozesses im Rahmen des politisch-administrativen Prozesses bereits durch andere Stellen oder Organisationen vorgenommen? Gibt es diesbezüglich Kooperationsmöglichkeiten?
- Ist bekannt, wie die Entscheidungsabläufe im Rahmen des politisch-administrativen Prozesses aussehen und wer wann welche Entscheidung trifft? Wurde festgelegt, wie der Beteiligungsprozess und seine Ergebnisse zeitlich passend in diese Abläufe integriert werden können?
- Wurden die Einflussmöglichkeiten der Partizipierenden klar abgesteckt?
- Besteht eine politische Verbindlichkeit zur Beachtung der Ergebnisse des Partizipationsprozesses?

##### **Einplanen der Ressourcen und Fristen:**

- Wurde geplant, welche Ressourcen inkl. Know-How für den Beteiligungsprozess bereitgestellt werden können bzw. was extern organisiert werden muss?
- Wurde festgelegt, wann der Partizipationsprozess starten und wann er abgeschlossen werden soll?<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022), S. 19.

## 10.3 Checkliste Kommunikation

### Checkliste

#### Fragen



#### **Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses im Projektteam und mit den Entscheidungsverantwortlichen:**

- Haben sich Projektteam und Entscheidungsverantwortliche über eine gemeinsame Ausgangslage für die Projektphase und den Partizipationsprozess verständigt? Wurden die Erwartungshaltungen und Interessen abgeglichen?
- Wurden die Inhalte des politisch-administrativen Prozesses ausreichend abgesteckt und dokumentiert?

#### **Prüfen der Grundvoraussetzungen für Partizipation:**

- Wurden die Grundvoraussetzungen für einen Partizipationsprozess geprüft?

#### **Einschätzung der inhaltlichen Gestaltungsspielräume für Partizipation:**

- Wurde eruiert, was von der Öffentlichkeit erfragt werden kann? Soll bei diesem Vorhaben Gestaltungsspielraum bestehen und wo ist dieser möglich?
- Ist bekannt, welche Aspekte die Öffentlichkeit mitgestalten kann und dies voraussichtlich auch will?
- Wurde geprüft, ob bereits Forderungen, Ideen oder Anregungen von den Betroffenen eingebracht wurden?
- Wurde überlegt, welche Interessen oder Sorgen es in Hinblick auf die Thematik und den Partizipationsprozess geben könnte?
- Wurde festgelegt, bei welchen Aspekten des Vorhabens es sich um Fixpunkte handelt, die daher nicht mitgestaltet werden können (z. B. bedingt durch rechtliche, budgetäre oder technische Vorgaben)?
- Können die Fixpunkte und Nicht-Inhalte nachvollziehbar erklärt werden, sodass diese von den Beteiligten auch akzeptiert werden?

### Unterstützende Inhalte

#### Hilfestellungen



- Protokolle aus Besprechungen mit dem Team und mit den Entscheidungsverantwortlichen

## 10.4 Checkliste Stakeholder:innen & Prozessmoderation

### Checkliste



#### Fragen

##### **Stakeholder:innenanalyse:**

- Sind die vom Partizipationsprozess betroffenen oder am Prozess interessierten Stakeholder:innen klar definiert?

##### **Zielgruppenanalyse:**

- Sind die Zielgruppen des Beteiligungsprozesses klar definiert?
- Wurde festgelegt, welche Möglichkeiten zur Einflussnahme für die jeweilige Zielgruppe bestehen?

##### **Zielgruppenspezifikation:**

- Wurde definiert, ob der Partizipationsprozess allen Mitgliedern der Zielgruppe offenstehen soll oder ob Vertreter:innen bestimmter Gruppen ausgewählt werden? In welcher Funktion sollen diese Personen am Prozess teilnehmen?

##### **Einladungsformen:**

- Wurde die passende Einladungsform für die jeweiligen Zielgruppen festgelegt?

##### **Erreichbarkeit der Zielgruppen:**

- Ist die Erreichbarkeit der Zielgruppen geklärt?

##### **Ansprache und Kommunikation mit den Zielgruppen:**

- Wurde festgelegt, wie die Ansprache und Kommunikation mit allen Zielgruppen gelingen kann?
- Kann die Ansprache und Kommunikation verbessert werden durch:
  - den Gebrauch von passenden Kommunikationskanälen für die jeweilige Zielgruppe?
  - sprachliche Anpassungen an die unterschiedlichen Zielgruppen?
  - das Eingehen auf spezielle Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe in Hinblick auf Partizipationsmethoden?
  - die Wahl von günstigen Durchführungszeitpunkten für die jeweiligen Zielgruppen?
  - die Wahl von geeigneten Durchführungsorten für die jeweiligen Zielgruppen?

- das Eingehen von Kooperationen mit Multiplikator:innen und einschlägigen Organisationen?
- das Schaffen eines wertschätzenden Rahmens für den Partizipationsprozess?
- das Aufstellen von Beteiligungsregeln, die der jeweiligen Zielgruppe kommuniziert werden können?
- das Hervorheben des Nutzens von Partizipation und dem Setzen von Anreizen zur Beteiligung?
- das Bereitstellen von ausgewogener Information und gut geplanter Öffentlichkeitsarbeit?
- den Einsatz von Boundary Spanners?

#### **Sicherstellen von Inklusion: Diversität und Barrierefreiheit**

- Wurde Inklusion in Bezug auf Diversität und Barrierefreiheit sichergestellt?

#### **Interessensvertretung von Nicht-Beteiligten:**

- Sind die Interessen der Betroffenen im Prozess ausgewogen vertreten?
- Wurde überlegt, wie die Interessen von Nicht-Beteiligten vertreten oder mitgedacht werden können?
- Wird die Politik über die Zusammensetzung der Beteiligten im Partizipationsprozess informiert?

#### **Festlegung der Beteiligungsarchitektur:**

- Wurde die Dauer der Beteiligungsphasen für die jeweiligen Methoden festgelegt?
- Wurde festgelegt, wie Beteiligte in den Partizipationsprozess ein- oder aussteigen können?
- Wurde festgehalten, ob Beiträge bestimmter Zielgruppen priorisiert werden?
- Wurde definiert, wie die Ergebnisse der Partizipationsprozesse in den politischen Entscheidungsprozess gelangen? Ist entschieden, wie die Beteiligten über die Entscheidung der politischen Entscheidungsträger:innen informiert werden (was wurde umgesetzt, was nicht und weshalb)?
- Ist klar, wie die Begleitung des Prozesses und die Evaluierung der Umsetzung der Entscheidung gestaltet wird?
- Wurden die Teilnahmebedingungen und Authentifizierungsmöglichkeiten festgelegt? Ist klar, welche sicheren Identifikationsmechanismen eingesetzt werden, um Beiträge den richtigen Personen zuzuordnen, sofern dies notwendig ist?

- Werden Datenschutz und Persönlichkeitsrechte sichergestellt?
- Kann die Manipulationssicherheit des Prozesses garantiert werden?
- Ist festgelegt, welche Technologien und Multi-Kanal-Strategien genutzt werden?

#### **Planung des Stakeholder:innen-Managements und der Prozessmoderation:**

- Wurde definiert, wie Diskriminierung im Partizipationsprozess verhindert werden kann?
- Wurde definiert, wie einer Polarisierung der beteiligten Gruppen entgegen gewirkt werden kann?
- Wurde definiert, wie auf destruktive Beiträge reagiert wird, um Konflikte und Störungen des Prozesses zu verhindern?
- Wurde definiert, wie auf politischen Widerstand und Widerstand einflussreicher Akteur:innen reagiert werden soll?
- Wurde definiert, wie Entscheidungen bei widersprüchlichen Beiträgen getroffen werden? Wurde entschieden, wie divergierende Ziele und Interessen von Akteur:innen berücksichtigt werden sollen?
- Sind Eskalationsstufen für den Umgang mit Konflikten zwischen den Beteiligungsgruppen vorgesehen?

#### **Erstellen eines Beteiligungskonzepts:**

- Wurden alle bisher festgelegten Inhalte und Schritte dokumentiert?
- Erscheint das Beteiligungskonzept in Hinblick auf alle Rahmenbedingungen umsetzbar?
- Bringt der Partizipationsprozess für die Beteiligten, für die politischen Entscheidungsträger:innen und für die Verwaltung den erwarteten Nutzen?

#### **Politische Zusicherung für die Umsetzung des Konzepts:**

- Tragen die politisch Verantwortlichen das Beteiligungskonzept mit?
- Stimmen die politisch Verantwortlichen den Einflussmöglichkeiten der Beteiligten zu?
- Dient das Beteiligungskonzept als Grundlage für eine einheitliche Öffentlichkeitsarbeit?
- Gibt es den politischen Willen, die Ressourcen für den Beteiligungsprozess bereitzustellen und dessen Ergebnisse zu beachten?

#### **Qualitätsmanagement des Partizipationsprozesses:**

- Bietet der Prozess eine ausgewogene Interessensvertretung?
- Ist ausreichendes Monitoring geplant, um die Einhaltung der Qualitätskriterien bestmöglich sicherzustellen?

## 10.5 Checkliste Abschluss & Evaluation

### Checkliste



#### Fragen

##### **Beurteilung des Partizipationsprozesses, der Ergebnisse und deren Wirkung:**

- Wurde mithilfe des Beurteilungsbogens eine Evaluierung des Prozesses durchgeführt?
- Wurde eine Evaluierung der Ergebnisqualität und -wirkung durchgeführt?

##### **Lessons Learned für zukünftige Beteiligungsprozesse:**

- Wurde herausgearbeitet, welche Lehren aus der Evaluierung der Beteiligung gezogen werden können?
- Werden die Lessons Learned zuständigen oder interessierten Akteur:innen zur Verfügung gestellt?

### Unterstützende Inhalte



#### Hilfestellungen

- Protokoll über den Partizipationsprozess und weitere Unterlagen aus dem laufenden Monitoring
- Ursprünglich festgelegtes Beteiligungskonzept (Modul 8) als Vergleichsbasis zu den erreichten Zielen

# 11 Detailbeschreibung von ausgewählten Partizipationsmethoden

## Aktivierende Befragung<sup>95</sup>

### Kurzdefinition

**Beteiligungsintensität:** *Konsultation*

**Methodenbeschreibung:** In einem offenen Einzelgespräch werden Bürger:innen zu ihren Meinungen und Einstellungen befragt. Die Beteiligten werden ermutigt, sich mit ihren Interessen in die Entwicklung von Lösungen einzubringen. Sie werden dabei über das jeweilige Vorhaben informiert.

**Digitalitätsaspekt:** Obwohl die Aktivierende Befragung als analoge Partizipationsmethode konzipiert ist, können bilaterale Gespräche mit internetaffinen Beteiligten auch online stattfinden.

### Einsatzmöglichkeiten

**Anzahl der Beteiligten:** mittlere Gruppen mit ca. 15 bis 30 Personen, größere Gruppen ab ca. 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** mehrere Monate

**Durchführungszweck:** Information, gemeinsame Planung und Entwicklung, Aktivierung, Analyse des Inhalts des Vorhabens, längerfristige Zusammenarbeit

**Konflikteignung:** ist nicht für Konflikte geeignet

### Mögliche Umsetzung

Bürger:innen können anhand dieser Methode im öffentlichen Raum oder an ihrer eigenen Haustür auf Themen angesprochen werden, die die Menschen in ihrem Alltag beschäftigen. Die Bürger:innen werden im Rahmen von explorativen Gesprächen zu ihren Meinungen und zu ihren Sichtweisen auf bestimmte Vorhaben befragt. Gleichzeitig werden die Personen auf Partizipationsangebote wie z. B. Veranstaltungen hingewiesen und zur Beteiligung ermutigt.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Siehe auch: Aktivierende Befragung: <https://partizipation.at/methoden/aktivierende-befragung/>

<sup>96</sup> Siehe auch: Arbter, Kerstin/Magistrat der Stadt Wien Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg.) (2012): Praxisbuch Partizipation: Gemeinsam die Stadt entwickeln, Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html> (14.04.2022), S. 64.

## **Ablauf**

### **Vorbereitung:**

Zunächst muss evaluiert werden, welches Ziel mit dieser Methode innerhalb eines Partizipationsprozesses erreicht werden soll. Zudem kann man bereits im Zuge der Vorbereitungsphase Vorgespräche mit Expert:innen oder betroffenen Bürger:innen führen, statistische Daten miteinbeziehen oder auch Umfragen durchführen, um die Thematik besser zu verstehen.

### **Durchführung:**

Die Durchführung der Aktivierenden Befragung sollte mit einer transparenten Offenlegung der Ziele gegenüber den Befragten beginnen. In Einzelinterviews mit den Bürger:innen sollten Ängste, Wünsche, Sorgen, potenzielle Problemlösungen und auch Umsetzungs-ideen erfragt werden.

### **Nachbearbeitung:**

Die Nachbereitung fokussiert sich auf die Evaluierung der Interviewergebnisse. Den Bürger:innen soll allerdings auch die Möglichkeit angeboten werden, sich weiterhin in dem Vorhaben zu engagieren, beispielsweise innerhalb von Aktionsgruppen.

## **Aufwand**

- Der Aufwand ist aufgrund der personellen und zeitlichen Ressourcen für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Befragung sowie der weiteren Begleitung erheblich.
- Für die Durchführung (ohne die Vorbereitung) sollte ein Zeitraum von 3 bis 6 Wochen eingeplant werden. Für ein Gespräch sind mehrere Stunden zu veranschlagen, insbesondere bei vorab vereinbarten Terminen im Haushalt der Befragten.
- In Hinblick auf die Gestaltung, Anwendung und Auswertung der Methode werden primär personelle Ressourcen benötigt, die über die benötigten Kompetenzen verfügen.

## Ausstellung<sup>97</sup>

### Kurzdefinition

**Beteiligungsintensität:** *Information, Konsultation*

**Methodenbeschreibung:** Mittels diverser Stände, die von fachlich kompetentem Personal betreut werden, können interessierte Beteiligte über verschiedene Aspekte eines Vorhabens informiert werden und eigene Änderungsvorschläge einbringen.

**Digitalitätsaspekt:** Obwohl die Ausstellung als analoge Partizipationsmethode konzipiert ist, können Ausstellungen auch im digitalen Raum angeboten werden. Dies kann beispielsweise in Form virtueller Rundgänge durch den Ausstellungsraum mit Austauschmöglichkeiten via Chat umgesetzt werden.

### Einsatzmöglichkeiten

**Anzahl der Beteiligten:** größere Gruppen ab ca. 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** einige Tage bis Monate

**Durchführungszweck:** Information, gemeinsame Planung und Entwicklung, Aktivierung, Einholen von Meinungen und Reaktionen

**Konflikteignung:** ist nicht für Konflikte geeignet

### Mögliche Umsetzung

Im Rahmen einer Ausstellung werden Bürger:innen von fachlich kompetentem Personal an unterschiedlichen Ständen ausgewogen über ein Vorhaben informiert und können gleichzeitig Änderungsvorschläge zum präsentierten Vorschlag einbringen. Der Austausch zwischen den Bürger:innen und dem Fachpersonal verläuft sachlich und ermöglicht es, die Bürger:innen zu informieren und zu aktivieren. Durch das Einbringen von Änderungsvorschlägen durch die Beteiligten können Meinungen eingeholt werden, gleichzeitig kommt es gegebenenfalls zum gemeinsamen Entwickeln von Lösungen.

### Ablauf

#### Vorbereitung:

In der Vorbereitungsphase sollte zunächst umfassend geklärt werden, was mit der Ausstellung erreicht und wie mit den Ergebnissen weitergearbeitet werden soll. Es sollte im Fokus behalten werden, dass es bei dieser Methode auch darum geht, das Meinungsspektrum zum Themengebiet besser kennenzulernen. Die Ausstellung wird über mehrere Kanäle beworben und insbesondere vom Vorhaben betroffene Personen oder Gruppen können persönlich eingeladen werden.

---

<sup>97</sup> Siehe auch: Arbter, Kerstin/Magistrat der Stadt Wien Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg.) (2012): Praxisbuch Partizipation: Gemeinsam die Stadt entwickeln, Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html> (14.04.2022), S. 60.

### **Durchführung:**

Während der Ausstellung können betroffene bzw. interessierte Personen von Stand zu Stand gehen, um sich dort zu informieren oder auch in ein Gespräch bzw. eine Diskussion einzusteigen. Ziel ist es, so die Meinungen zum Vorhaben einzuholen, ausgewogen über das Thema zu informieren und Änderungsvorschläge für den vorliegenden Vorschlag aufzunehmen.

### **Nachbearbeitung:**

Die Ergebnisse der Ausstellung werden ausgewertet und können im Zuge einer weiteren Veranstaltung, in Form von Medienbeiträgen oder online präsentiert werden. Alle Interessierten können gegebenenfalls zur Weiterarbeit im Partizipationsprozess eingeladen werden.

### **Aufwand**

- Der Aufwand ist aufgrund der personellen und zeitlichen Ressourcen für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Ausstellung hoch, weshalb zu Beginn der Planung geklärt werden sollte, ob diese Kapazitäten gegeben sind. Es sollte im Anschluss an die Veranstaltung eine Ergebnisverwertung stattfinden und diese sollte auch transparent kommuniziert werden.
- Für die Durchführung (ohne die Vorbereitung) sollte ein Zeitraum von mehreren Wochen eingeplant werden.
- Die Ausstellung kann einen oder mehrere Tage dauern und gegebenenfalls an verschiedenen Orten wiederholt werden. Die Ausstellungen können sowohl indoor in geeigneten Räumlichkeiten als auch outdoor im öffentlichen Raum stattfinden, z. B. an Orten, an denen sich die Menschen alltäglich aufhalten.
- Bei den Kompetenzen der Gestaltung und Anwendung muss primär auf fachlich geschultes Personal geachtet werden, das die jeweiligen Stände betreuen und mit den Teilnehmer:innen kompetent und auf Augenhöhe kommunizieren kann.

## **Bürger:innen-Abstimmung**

### **Kurzdefinition**

**Beteiligungsintensität:** *Entscheidungsmacht*

**Methodenbeschreibung:** Bürger:innen können in einer freien, gleichen und geheimen Wahl über eine gezielt zur Abstimmung gestellte Sachfrage entscheiden, von der sie betroffen sind. Das Ergebnis wird dann aus politisch-administrativer Perspektive als bindend angesehen.

**Digitalitätsaspekt:** Die Bürger:innen-Abstimmung kann sowohl über eine sichere digitale Plattform als auch per Brief oder Wahlurne stattfinden.

## **Einsatzmöglichkeiten**

**Anzahl der Beteiligten:** größere Gruppen ab ca. 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** 1 Tag oder mehrere Tage

**Durchführungszweck:** Herbeiführen einer Entscheidung

**Konflikteignung:** ist nicht für Konflikte geeignet

## **Mögliche Umsetzung**

Im Rahmen einer Bürger:innen-Abstimmung können Betroffene über eine Sachfrage entscheiden, die zuvor eingegrenzt wurde bzw. für welche optionale Lösungsansätze geboten werden. Daraus ergibt sich entweder eine Ja-/Nein-Antwort oder die Auswahl einer von mehreren vordefinierten Antwortmöglichkeiten.

## **Ablauf**

### **Vorbereitung:**

In der Vorbereitungsphase muss umfassend geklärt werden, welche Fragestellungen den betroffenen Bürger:innen vorgelegt werden sollen, wer zur Zielgruppe der Abstimmung zählt und wie die betreffenden Personen zur Teilnahme eingeladen werden. Außerdem sollte sichergestellt werden, dass jede Person nur einmalig ihre Stimme abgeben kann und dabei die Daten- und Manipulationssicherheit gewährleistet ist. Des Weiteren sollte festgelegt werden, wie die Auswertung der Abstimmungsergebnisse erfolgt und wie im Falle eines Stimmengleichstands zwischen zwei Ergebnissen vorzugehen ist.

### **Durchführung:**

Die Abstimmung kann an einem bestimmten Tag oder während einer rechtzeitig angekündigten Frist digital oder analog stattfinden. Entsprechend muss die notwendige Infrastruktur für eine persönliche Abstimmung in einem bestimmten Wahllokal, eine Briefabstimmung oder eine digitale Abstimmung angeboten werden.

### **Nachbearbeitung:**

Die Ergebnisse der Abstimmung werden ausgewertet und können gegebenenfalls im Zuge einer weiteren Veranstaltung, in Form von Medienbeiträgen oder online präsentiert werden, um die Transparenz zu gewährleisten. In jedem Fall sollten jene Personen über das Abstimmungsergebnis informiert werden, die an der Bürger:innen-Abstimmung teilgenommen haben.

## **Aufwand**

Der Aufwand ist aufgrund der personellen und zeitlichen Ressourcen für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Bürger:innen-Abstimmung sowie für die Ergebniskommunikation hoch.

## Bürger:innen-Rat<sup>98</sup>

### Kurzdefinition

**Beteiligungsintensität:** *Konsultation, Kooperation*

**Methodenbeschreibung:** Beim Bürger:innen-Rat handelt es sich um eine Form der Politikberatung, in deren Rahmen sich zufällig ausgewählte Bürger:innen über einen längeren Zeitraum intensiv mit einem umstrittenen Thema auseinandersetzen und gemeinsam Handlungsempfehlungen für die politisch Verantwortlichen erarbeiten. Zu einer bindenden Umsetzung kann die Empfehlung durch eine Volksabstimmung, einen Entscheid der Bürger:innen oder durch einen politischen Beschluss gelangen.

**Digitalitätsaspekt:** Obwohl der Bürger:innen-Rat als analoge Partizipationsmethode konzipiert ist, die auf regem Austausch beruht, könnte er entsprechend der digitalen Möglichkeiten der Beteiligten auch (teilweise) online stattfinden.

### Einsatzmöglichkeiten

**Anzahl der Beteiligten:** Größere Gruppen ab ca. 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** 1 bis 7 Tage, einige Wochen, einige Monate

**Durchführungszweck:** gemeinsame Planung und Entwicklung, Aktivierung, Einholen von Meinungen und Reaktionen, Analyse des Inhalts des Vorhabens, längerfristige Zusammenarbeit, Lösen von Konflikten

**Konflikteignung:** ist für Konflikte geeignet

### Mögliche Umsetzung

Obwohl Bürger:innen-Räte in Hinblick auf den Ablauf, den Zeitplan, die Anzahl der Teilnehmer:innen sowie die Inhalte sehr unterschiedlich konzipiert sein können, ist ein gemeinsames wichtiges Kriterium die Zufälligkeit in der Zusammensetzung der Teilnehmenden. Dies geschieht meist per Losverfahren und es wird darauf geachtet, dass mit Bezug auf soziodemografische Kriterien ein Abbild der Bevölkerung erreicht wird. Das soll dazu dienen, dass bei der Lösungsfindung eine Vielzahl an unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema berücksichtigt werden kann.

### Ablauf

#### Vorbereitung:

Oftmals geht die Einrichtung eines Bürger:innen-Rats auf einen Beschluss von (Landes-)Regierungen zurück, dem möglicherweise auch Druck aus der Zivilgesellschaft vorausgegangen ist (wie beispielsweise beim österreichischen Klimarat 2022). Basierend auf der jeweiligen Initiierung kann die Festlegung des Arbeitsauftrags abgeleitet werden, z. B. in Form einer abgegrenzten Fragestellung, zu welcher sich die Bürger:innen aus-

---

<sup>98</sup> Siehe auch: <https://partizipation.at/methoden/buergerinnenrat-citizens-assembly/>

tauschen und Lösungsansätze erarbeiten sollen. Des Weiteren sollte festgelegt werden, an welche Stelle die Ergebnisse übergeben werden (z. B. die (Landes-)Regierung oder das Parlament) und wie diese in die politische Entscheidung integriert werden sollen. Hinzu kommen folgende Elemente, die in der Vorbereitungsphase definiert werden sollten:

- Anzahl der Teilnehmenden
- Kriterien für die Teilnahme, um die Gesamtbevölkerung adäquat abzubilden
- die zufällige Auswahl der entsprechenden Bürger:innen per Losverfahren
- Erstellung des Prozessdesigns (Termine, Moderation, Inhalte, Input von Expert:innen etc.)
- die mögliche Einrichtung von Expert:innen-Gremien zur Prozessbegleitung
- Einbindung weiterer Stakeholder:innen
- organisatorische Vorbereitung, Öffentlichkeitsarbeit und Logistik

### **Durchführung:**

Der Bürger:innen-Rat tagt für gewöhnlich mehrmals innerhalb des definierten Zeitraums. Es kann sich dabei um regelmäßige kürzere Sitzungen in Präsenz oder online handeln oder um geblockte Arbeitswochenenden.

Zu Beginn des Verfahrens ist es zentral, dass sich die Teilnehmenden kennenlernen und ihre Rolle sowie den Arbeitsauftrag verstehen. Dabei gilt es, Erwartungen und die Agenda abzuklären und die geplanten Inhalte soweit möglich und zielführend an die Wünsche der Teilnehmenden anzupassen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist das Zurverfügungstellen von sachlichen und objektiven Informationen zum Thema bzw. zur Fragestellung. Hierbei kann Input von Expert:innen aus Wissenschaft, Verwaltung und Praxis, von Betroffenen oder Interessensvertretungen geleistet werden.

Im Rahmen der Sitzungen erarbeiten die Bürger:innen mit Begleitung durch professionelle Moderator:innen Handlungsempfehlungen, die abschließend gemeinsam beschlossen werden. Im Rahmen der einzelnen Meetings können verschiedene Arbeitsmethoden zum Einsatz kommen, u. a. Inputs, Diskussionen, Kleingruppenarbeit etc. Es besteht im Laufe des Verfahrens auch die Möglichkeit, die breite Öffentlichkeit zu konsultieren, um die Stimmungslage in der Bevölkerung oder die Akzeptanz von bestimmten Lösungsansätzen abzufragen.

Um Transparenz gewährleisten zu können und so idealerweise die Akzeptanz in der Öffentlichkeit sowie von Seiten der politischen Entscheidungsträger:innen zu erhöhen, empfiehlt es sich, den gesamten Prozess zu dokumentieren und wenn möglich auch von einem unabhängigen wissenschaftlichen Team evaluieren zu lassen.

### **Nachbearbeitung:**

Die im Bürger:innen-Rat beschlossenen Handlungsempfehlungen werden nach Ablauf des Verfahrens als Ergebnis an die zuvor festgelegten politischen Entscheidungsträger:innen übermittelt. Diese machen sich mit den Handlungsempfehlungen vertraut und verfahren damit idealerweise, wie dies in der Vorbereitungsphase des Prozesses definiert wurde.

### **Aufwand**

- Der Aufwand ist aufgrund der gängigen Dauer, des Vorbereitungs- sowie des Durchführungsaufwands und der damit verbundenen personellen und zeitlichen Ressourcen sehr hoch.
- Auch in den Zeitabständen zwischen den Sitzungen ist eine durchgängige Betreuung der Bürger:innen sowie das Zurverfügungstellen von Informationen ein wichtiges Kriterium.
- Hinzu kommt personeller und planungstechnischer Aufwand für die Kommunikation mit den Stakeholder:innen und die Öffentlichkeitsarbeit.

## **Bürger:innen-Versammlung<sup>99</sup>**

### **Kurzdefinition**

**Beteiligungsintensität:** *Information, Konsultation*

**Methodenbeschreibung:** Es handelt sich um eine offene Informationsveranstaltung, um interessierte Bürger:innen über ein Vorhaben zu informieren und ihre Meinungen dazu in einem Diskussionsabschnitt abzufragen. Mithilfe dieser Methode können Stakeholder:innen über Projektprozesse informiert werden. Darüber hinaus haben Stakeholder:innen die Möglichkeit, miteinander ins Gespräch zu kommen und ihre eigenen Vorschläge einzubringen. Gegebenenfalls können auch Expert:innen hinzugezogen werden. Eine Bürger:innen-Versammlung unterscheidet sich von einer reinen Informationsveranstaltung durch die Möglichkeit der Bürger:innen, sich durch Stellungnahmen einzubringen. Daher ist der Zeitpunkt der Durchführung entscheidend, da noch Diskussionspielraum vorhanden sein muss.

**Digitalitätsaspekt:** Obwohl die Bürger:innen-Versammlung als analoge Partizipationsmethode konzipiert ist, könnte diese mit internetaffinen Beteiligten auch online stattfinden. Es ist jedoch zu bedenken, dass die Offenheit der Veranstaltung gewährleistet werden muss und durch die Verlagerung in den digitalen Raum kein Ausschluss bestimmter Bürger:innen-Gruppen erfolgen darf.

---

<sup>99</sup> Siehe auch: <https://partizipation.at/methoden/buergerinnenversammlung/>

## **Einsatzmöglichkeiten**

**Anzahl der Beteiligten:** größere Gruppen ab ca. 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** üblicherweise 1 Tag, maximal 7 Tage

**Durchführungszweck:** Information, Einholen von Meinungen und Reaktionen

**Konflikteignung:** ist nicht für Konflikte geeignet

## **Mögliche Umsetzung**

Eine Bürger:innen-Versammlung dient dazu, Interessierte und Betroffene über ein Vorhaben zu informieren und die Inhalte öffentlich zu erörtern. Die Anordnung der Plätze ist dabei oftmals frontal in Form eines Podiums und Sesselreihen in Kinobestuhlung. Die Moderation schafft einen Rahmen für die Veranstaltung, stellt die Vortragenden vor und leitet mögliche Settingwechsel an. Bürger:innen-Versammlungen können themenspezifisch oder in Form einer dauerhaften Einrichtung zu Diskussionszwecken für unterschiedliche Anliegen der Bürger:innen eingesetzt werden.

## **Ablauf**

### **Vorbereitung:**

Zunächst bedarf es der Ankündigung, die längerfristig geplant werden muss. Zudem sollten auch Betreuungsangebote für Personen mit Kindern sowie Shuttle-Dienste angeboten werden. Bei konflikthafter Themen sollte bei der Wahl der Moderation auf die mediativen Kenntnisse geachtet werden.

### **Durchführung:**

Während der Veranstaltung sollte für eine gute Kommunikationsatmosphäre gesorgt werden, in der die Bürger:innen dazu angeregt werden, Stellungnahmen zu dem vorliegenden Thema abzugeben. Falls die Thematik etwas komplexer bzw. tiefergehend ist, können auch Expert:innen eingeladen werden, die mit ihrem Fachwissen Hilfestellung leisten. Die eigentliche Durchführung sieht einerseits die Informierung der Stakeholder:innen vor, andererseits sollen die Stakeholder:innen auch ins Gespräch kommen, um ihre Änderungsvorschläge bzw. Ideen einzubringen.

### **Nachbearbeitung:**

Aus Transparenzgründen empfiehlt es sich, die Veranstaltung zu dokumentieren und gegebenenfalls eine Nachlese zur Verfügung zu stellen.

### **Aufwand:**

- In Hinblick auf den Aufwand sollte die längerfristige Ankündigung der Veranstaltung in der Planungsphase mitgedacht werden.
- Zur Durchführung wird ein Veranstaltungsraum, technisches Equipment wie Beamer, Mikrofone, Laptop, Tische, Pulte, Essen/Snacks und Getränke benötigt.

- Bei der Gestaltung ist darauf zu achten, genügend Betreuungsangebote sowie auch einen Shuttle-Dienst zur Verfügung zu stellen, um zu gewährleisten, dass potenzielle Stakeholder:innen auch tatsächlich teilnehmen können.
- Falls notwendig, können auch Expert:innen oder eine Moderation hinzugezogen werden, die Erfahrung mit Mediationen hat.

## Dialogbüro

### Kurzdefinition

**Beteiligungsintensität:** *Information, Kooperation, Konsultation*

**Methodenbeschreibung:** Die Einrichtung eines Dialogbüros dient dazu, dass die Verwaltung themenbezogen mit den Bürger:innen in Kontakt treten kann, um über die Inhalte eines bestimmten Vorhabens zu informieren, zu diskutieren, Fragen zu beantworten und Anliegen entgegen zu nehmen, die an die Entscheidungsverantwortlichen weitergegeben werden. Ein wichtiges Ziel ist es, im Rahmen dieser Methode nicht nur Meinungen zu sammeln, sondern auch Annahmen und Bewertungen der Bürger:innen zu erkennen, welche die Meinung begründen.

**Digitalitätsaspekt:** Obwohl das Dialogbüro als analoge Partizipationsmethode konzipiert ist, können Gespräche mit den Beteiligten auch am Telefon oder über digitale Medien erfolgen. Der digitale Raum eignet sich insbesondere für das Zurverfügungstellen von Informationen für die breite Öffentlichkeit.

### Einsatzmöglichkeiten

**Anzahl der Beteiligten:** einzelne Personen, kleinere Gruppen bis 15 Personen

**Dauer der Durchführung:** mehrere Monate

**Durchführungszweck:** Information, gemeinsame Planung und Entwicklung, Aktivierung, Einholen von Meinungen und Reaktionen, Analyse des Inhalts des Vorhabens, Lösen von Missverständnissen

**Konflikteignung:** ist für Information und Verständnis aber nicht für das Lösen von Konflikten geeignet

### Mögliche Umsetzung

Im Rahmen eines Dialogbüros werden Bürger:innen von fachlich kompetentem Personal ausgewogen über ein Vorhaben informiert. Gleichzeitig können Wünsche, Anliegen und Beschwerden der Bürger:innen in Hinblick auf die Thematik dokumentiert und besprochen werden. Der Austausch zwischen den Bürger:innen und dem Fachpersonal verläuft sachlich und ermöglicht es, die Bürger:innen zu informieren und zu aktivieren. Durch das Erfragen von verschiedenen Sichtweisen der Beteiligten können unterschiedliche

Meinungen eingeholt werden, gleichzeitig können im Zuge der Diskussion gemeinsame Lösungsansätze entwickelt werden.

## **Ablauf**

### **Vorbereitung:**

In der Vorbereitungsphase sollte Personal für das Dialogbüro ausgewählt werden, das über die notwendigen mediativen Kenntnisse und Diskussionserfahrung verfügt. Weiters sollte sich das Personal umfassend mit der Thematik und dem Vorhaben vertraut machen, um Fragen der Bürger:innen beantworten zu können. Gleichzeitig ist es wichtig, in der Vorbereitungsphase zu definieren, wie mit den eingebrachten Anliegen der Bürger:innen umgegangen werden soll. Das Dialogbüro wird über mehrere Kanäle beworben und insbesondere vom Vorhaben betroffene Personen oder Gruppen können persönlich eingeladen werden.

### **Durchführung:**

Während der Laufzeit des Dialogbüros können betroffene bzw. interessierte Personen zu bestimmten Öffnungszeiten persönlich in das Büro kommen, um sich dort zu informieren oder auch in ein Gespräch bzw. eine Diskussion mit dem Personal oder anderen Interessierten vor Ort einzusteigen. Ziel ist es, so die Meinungen zum Vorhaben einzuholen, ausgewogen über das Thema zu informieren und Änderungsvorschläge für den vorliegenden Vorschlag aufzunehmen. Gleichzeitig werden telefonische Auskunft und Online-Gesprächstermine sowie E-Mail-Kommunikation mit den Bürger:innen angeboten.

### **Nachbearbeitung:**

Die im Dialogbüro gesammelten und dokumentierten Anliegen der Bürger:innen werden ausgewertet und an die politischen Entscheidungsträger:innen übermittelt, damit diese einen Überblick über das Meinungsspektrum der Beteiligten erhalten können.

## **Aufwand**

- Der Aufwand ist aufgrund der personellen und zeitlichen Ressourcen für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung hoch, weshalb zu Beginn der Planung geklärt werden sollte, ob diese Kapazitäten gegeben sind.
- Für die Durchführung (ohne die Vorbereitung) sollte ein Zeitraum von mehreren Wochen bis Monaten eingeplant werden.
- Das Dialogbüro kann sowohl indoor in geeigneten Räumlichkeiten als auch Outdoor im öffentlichen Raum stattfinden, z. B. an Orten, an denen sich die Menschen alltäglich aufhalten.
- Bei den Kompetenzen für die Gestaltung und Anwendung der Methode muss primär auf fachlich geschultes Personal geachtet werden, welches das Dialogbüro betreuen und mit den Teilnehmer:innen auf Augenhöhe und kompetent kommunizieren kann.

## Dynamic Facilitation<sup>100</sup>

### Kurzdefinition

**Beteiligungsintensität:** *Kooperation*

**Methodenbeschreibung:** Bei der Dynamic Facilitation handelt es sich um eine Form der Gruppendiskussion und -kommunikation, die sehr offen gestaltet ist. In einem gemeinsamen Diskurs soll ein sogenannter kreativer Durchbruch erfolgen, der von allen Beteiligten als adäquater Lösungsansatz verstanden wird.

**Digitalitätsaspekt:** Obwohl die Dynamic Facilitation als analoge Partizipationsmethode konzipiert ist, könnte sie mit einer internetaffinen Beteiligungsgruppe auch online stattfinden.

### Einsatzmöglichkeiten

**Anzahl der Beteiligten:** kleinere Gruppen bis 15 Personen, mittlere Gruppen mit ca. 15 bis 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** maximal 1 Tag

**Durchführungszweck:** Ingangsetzen der Diskussion, gemeinsame Planung und Entwicklung, Analyse des Inhalts des Vorhabens, längerfristige Zusammenarbeit, Einholen von Meinungen und Reaktionen, Lösen von Konflikten

**Konflikteignung:** ist für Konflikte geeignet

### Mögliche Umsetzung

Wichtig ist bei dieser Methode, dass eine moderierende Person eingesetzt wird, die sich unter anderem um die Gestaltung von vier verschiedenen Plakatwänden kümmert. Auf die erste Plakatwand (Herausforderungen/Fragen) werden jene Informationen geschrieben, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie man das Problem beschreiben kann. Auf eine weitere Plakatwand (Lösungen/Ideen) werden die von den Teilnehmenden eingebrachten Lösungsvorschläge aufgeschrieben, unabhängig davon, welches Problem man damit innerhalb der allgemeinen Thematik lösen kann. Eine weitere Plakatwand (Bedenken/Einwände) soll der Gruppe dazu dienen, diverse Einwände äußern zu können. Alle Aussagen, die inhaltlich nicht zu den drei bereits erwähnten Plakatwänden passen, werden auf eine weitere (Informationen und Sichtweisen) geschrieben.

### Ablauf

#### Vorbereitung:

Bei der Vorbereitung muss zunächst eine Moderation herangezogen werden, die mit Dynamic Facilitation vertraut ist und sich in die Thematik bzw. das jeweilige Vorhaben einarbeiten kann.

---

<sup>100</sup> Siehe dazu auch: <https://partizipation.at/methoden/dynamic-facilitation/>

### **Durchführung:**

Unter der Leitung dieser Moderation werden wie oben erwähnt die vier Plakatwände (Probleme, Lösungen, Bedenken, Sichtweisen/Informationen) mit den Beiträgen der Teilnehmer:innen befüllt, je nachdem welchem Aspekt die Stellungnahme zuzuordnen ist.

### **Nachbearbeitung:**

Im Nachhinein soll kein konkreter Lösungsvorschlag entstanden sein, sondern ein kreativer Durchbruch innerhalb der gesamten Gruppe. Dieser kreative Ansatz kann dann von Seiten des politisch-administrativen Systems weiterbehandelt werden und womöglich in die Entscheidungsfindung einfließen.

### **Aufwand**

- Die Dauer für diese Methode ist mit meist weniger als einem Tag sehr kurz bemessen. Der Aufwand für die Durchführung ist daher überschaubar.
- In Hinblick auf den Vorbereitungsaufwand ist insbesondere die thematische Schulung der Moderation relevant.

## **Fokusgruppe<sup>101</sup>**

### **Kurzdefinition**

**Beteiligungsintensität:** *Konsultation*

**Methodenbeschreibung:** Es handelt sich um eine zielgerichtete Diskussion in kleiner Runde, in der unterschiedliche Meinungen, Motivationen und persönliche Betroffenheiten zu einer Thematik herausgearbeitet werden können. Die Fokusgruppe lässt es zu, eine besondere Zielgruppe, z. B. Menschen mit Einschränkungen, Personen einer bestimmten Altersgruppe etc., gezielt zu Wort kommen zu lassen.

**Digitalitätsaspekt:** Die Methode kann sowohl in Präsenz als auch digital stattfinden, etwa über Online-Tools.

### **Einsatzmöglichkeiten**

**Anzahl der Beteiligten:** kleine Gruppen bis ca. 15 Personen

**Dauer der Durchführung:** mehrstündig

**Durchführungszweck:** Information, Einholen von Meinungen und Reaktionen, Aktivieren

**Konflikteignung:** ist nicht für Konflikte geeignet

---

<sup>101</sup> Siehe auch: [www.partizipation.at/fokusgruppe](http://www.partizipation.at/fokusgruppe) und Beteiligungskompass (2012): Fokusgruppen <https://www.beteiligungskompass.org/article/show/142>

## Mögliche Umsetzung

Durch die Fokusgruppe sollen verschiedene Sichtweisen in Bezug auf eine Thematik in Erfahrung gebracht werden. Hierfür bringen die Teilnehmenden ihre persönlichen Erfahrungen und Standpunkte in einer strukturierten Diskussion ein. Durch die Möglichkeit der Teilnehmenden, aufeinander zu reagieren, werden konträre Standpunkte klar herausgearbeitet. Die Ergebnisse der Fokusgruppe können in Entscheidungsprozesse einfließen, sie sind jedoch nicht repräsentativ.

## Ablauf

### Vorbereitung:

Der Ablauf ist offen gestaltbar. Im Vorfeld sollten deshalb Zielsetzung und Thematik geklärt werden. Möglicherweise wird ein thematischer Input als Einstieg vorbereitet, um die Teilnehmenden auf die Thematik einzustimmen. Es wird ein Diskussionsleitfaden erstellt, der einen Mix aus offenen Erzählaufforderungen, konkreten Abfragen und freien Diskussionen enthalten kann. Auf Basis dieser Vorbereitung werden passende Teilnehmende eingeladen. Zudem sollte geklärt werden, wie die von der Fokusgruppe generierten Aussagen festgehalten werden (Protokoll, Videoaufzeichnung etc.) und es muss die dafür nötige technische Ausstattung bereitstehen.

### Durchführung:

Die eingeladenen Teilnehmenden kommen zusammen und werden von einer Moderation durch den im Leitfaden festgelegten Ablauf geführt. Nebenbei wird die Diskussion aufgezeichnet.

### Nachbearbeitung:

Die Ergebnisse der Fokusgruppe werden ausgewertet und entsprechend der Zielsetzung verwertet.

## Aufwand

- Der zeitliche Aufwand der Auswertung inklusive Transkription kann je nach Dauer der Fokusgruppe sehr groß sein. Die nötigen Kapazitäten sollten geprüft werden.
- Für die Durchführung selbst sollte in etwa ein halber Tag eingeplant werden. Für den thematischen Input können Expert:innen angefragt werden.

## Online-Beteiligung<sup>102</sup>

### Kurzdefinition

**Beteiligungsintensität:** *Konsultation*

---

102 Siehe dazu auch: <https://partizipation.at/methoden/online-konsultation/>

**Methodenbeschreibung:** Eine Online-Konsultation bzw. ein Online-Dialog bietet Bürger:innen die Möglichkeit, zu einem bestimmten Thema im digitalen Raum Stellung zu nehmen und dieses mit anderen Bürger:innen schriftlich oder im Rahmen von Online-Gruppentelefonaten zu diskutieren. Diese Online-Beteiligung eignet sich sowohl dazu, die öffentliche Meinung zu einem bestimmten Thema zu erfragen als auch zur Sammlung und Weiterentwicklung von Ideen, Meinungen, Positionen oder Vorhaben. So wird ein zeitlich begrenztes zusätzliches Informations- und Kommunikationsangebot für Bürger:innen geschaffen, meist als Ergänzung zu anderen Beteiligungsverfahren.

**Digitalitätsaspekt:** Die Online-Konsultation ist als digitale Partizipationsmethode konzipiert und kann mit analogen Methoden kombiniert werden.

### **Einsatzmöglichkeiten**

**Anzahl der Beteiligten:** größere Gruppen ab ca. 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** 1 bis maximal 7 Tage, mehrere Wochen, einige Monate

**Durchführungszweck:** Information, Ingangsetzen der Diskussion, gemeinsame Planung und Entwicklung, Aktivierung, Einholen von Meinungen und Reaktionen

**Konflikteignung:** ist nicht für Konflikte geeignet

### **Mögliche Umsetzung**

Teilnehmer:innen können Beiträge zu einem breiter gefassten Thema online einbringen. Um die Diskussion in Gang zu bringen, können Moderator:innen Eingangsfragen stellen oder Hintergrundinformationen, Presseartikel, Kommentare oder Leser:innenbriefe zum Thema veröffentlichen. Die Beteiligten können dann Kommentare abgeben oder auf die Stellungnahmen anderer reagieren.

### **Ablauf**

#### **Vorbereitung:**

In der Vorbereitungsphase sollte besonders auf ein sicheres und stabiles IT-Tool fokussiert werden, damit die Beteiligung user:innenfreundlich und manipulationssicher durchgeführt werden kann. Des Weiteren sollten die möglichen Moderationsinhalte wie Informationsmaterial oder Medienartikel vorbereitet werden.

#### **Durchführung:**

Nachdem unter Rückgriff auf Moderationsinput die Diskussion in Gang gekommen ist, kann im Sinne der Übersichtlichkeit die Diskussion in mehrere Diskussionsstränge bzw. Themenbereiche geteilt werden oder es können Zusammenfassungen zur Verfügung gestellt werden.

#### **Nachbearbeitung:**

Die Teilnehmer:innen werden über die möglichst objektiv zusammengefassten Ergebnisse der Online-Konsultation sowie über die nächsten Schritte im Vorhaben informiert.

Den Teilnehmer:innen wird eine Rückmeldung zu ihren Beiträgen per E-Mail oder Social Media oder ein Newsletter zum gesamten Prozess angeboten.

## Aufwand

- Der Aufwand ist aufgrund der personellen und zeitlichen Ressourcen für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung hoch, weshalb zu Beginn der Planung geklärt werden sollte, ob diese Kapazitäten gegeben sind.
- Es sollte im Anschluss an die Online-Beteiligung eine Ergebnisverwertung stattfinden und diese sollte auch transparent kommuniziert werden.
- Für die Durchführung inklusive Vorbereitung sollte ein Zeitraum von mehreren Wochen bzw. Monaten eingeplant werden.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Anwendung eines sicheren IT-Tools für die Online-Beteiligung.

## Open-Space-Konferenz<sup>103</sup>

### Kurzdefinition

**Beteiligungsintensität:** *Konsultation, Kooperation*

**Methodenbeschreibung:** Die Teilnehmenden arbeiten in einem offenen Raum eigenständig zu einem gesetzten Leitthema in selbstorganisierten Gruppen und mit selbstbestimmter Agenda.

**Digitalitätsaspekt:** Obwohl die Open-Space-Konferenz als analoge Partizipationsmethode konzipiert ist, kann sie mit internetaffinen Beteiligten auch online stattfinden.

### Einsatzmöglichkeiten

**Anzahl der Beteiligten:** kleine Gruppen bis 15 Personen, mittlere Gruppen mit ca. 15 bis 30 Personen, größere Gruppen ab ca. 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** 1 bis maximal 7 Tage

**Durchführungszweck:** Ingangsetzen der Diskussion, gemeinsame Planung und Entwicklung, Aktivierung, Vernetzung, Einholen von Meinungen und Reaktionen, längerfristige Zusammenarbeit, Analyse des Inhalts des Vorhabens

**Konflikteignung:** ist nicht für Konflikte geeignet

### Mögliche Umsetzung

Bei einer Open-Space-Konferenz wird zu einem Leitthema gearbeitet, es gibt jedoch keine festgelegten Referent:innen oder vorbereiteten Arbeitsgruppen. Die Teilnehmer:innen bestimmen selbst, wer sich wie lange und zu welchen Themen einbringen möchte. Diese

---

103 Siehe auch: <https://partizipation.at/methoden/open-space-konferenz/>

Methode ermöglicht es, mit einer großen Zahl an Beteiligten komplexe Fragestellungen zu bearbeiten. Sie ist auch zur Ideensammlung für neue Vorhaben geeignet.

## **Ablauf**

### **Vorbereitung:**

In Vorbereitung auf die Open-Space-Konferenz sollte das Leitthema festgelegt werden und die Zielgruppe über geeignete Kommunikationskanäle eingeladen werden. Des Weiteren muss ein geeigneter Raum zur Durchführung organisiert bzw. ein IT-Tool aufgesetzt werden.

### **Durchführung:**

Die Open-Space-Konferenz sieht eine Erläuterung der allgemeinen Leitthematik, des Ablaufs sowie der Methodik generell vor. Hier sollten insbesondere das sogenannte Gesetz der zwei Füße und die vier Leitprinzipien einer Open-Space-Konferenz erklärt werden: Das Gesetz der zwei Füße meint, dass jede/r nur so lange an einer Arbeitsgruppe mitwirken soll, wie er/sie möchte. Wichtig ist, dass die Person einerseits das Gefühl hat, dass er/sie sich produktiv einbringen kann, und andererseits der Meinung ist, sich innerhalb der Arbeitsgruppe neues Wissen anzueignen. Wenn einer dieser beiden Aspekte nicht mehr gegeben ist, hat man die Möglichkeit, die Gruppe zu verlassen und sich einer anderen anzuschließen. Die vier Leitprinzipien lauten wie folgt:

- Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.
- Was auch geschehen mag – es ist das Einzige, was geschehen kann.
- Wann immer es beginnt, es ist die richtige Zeit.
- Vorbei ist vorbei.

Weiters können alle teilnehmenden Personen, die eine Arbeitsgruppe bilden wollen, dies auch tun. Die Information, welche Arbeitsgruppe wann und an welchem Ort zusammenkommt, sollte jedoch für alle Beteiligten gut ersichtlich und einsehbar sein. Die verschiedenen Thematiken werden in einem weiteren Schritt in Form von kleineren Gruppen bearbeitet. Zu guter Letzt sollen die wichtigsten Erkenntnisse bzw. Inhalte festgelegt werden, wobei in weiterer Folge auch bereits darauffolgende Schritte formuliert werden können, sodass die bearbeiteten Ideen nicht verlorengehen.

### **Nachbearbeitung:**

Nach der Konferenz erhalten alle teilnehmenden Personen eine Verschriftlichung der Ergebnisse bzw. Erkenntnisse der Konferenz.

## **Aufwand**

- Der Aufwand ist in Hinblick auf die personellen und zeitlichen Ressourcen für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung überschaubar. Für die Veranstaltung bedarf es eines geeigneten Raums, die Beteiligten müssen rechtzeitig eingeladen

werden und es sollte im Anschluss an die Veranstaltung eine Ergebnisverwertung stattfinden, die auch transparent kommuniziert wird.

## Runder Tisch<sup>104</sup>

### Kurzdefinition

**Beteiligungsintensität:** *Kooperation*

**Methodenbeschreibung:** Betroffene Interessengruppen arbeiten gleichberechtigt und ergebnisoffen an einer kontrovers diskutierten Problemstellung unter Leitung einer neutralen Moderation. Bei dieser Methode geht es darum, dass möglichst alle beteiligten Stakeholder:innen ein sachliches Problem bzw. eine kontrovers diskutierte Frage lösen.

**Digitalitätsaspekt:** Obwohl der Runde Tisch als analoge Partizipationsmethode konzipiert ist, kann dieser mit internetaffinen Beteiligten auch online stattfinden.

### Einsatzmöglichkeiten

**Anzahl der Beteiligten:** mittlere Gruppen mit ca. 15 bis 30 Personen, größere Gruppen ab ca. 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** 1 bis maximal 7 Tage, mehrere Wochen

**Durchführungszweck:** Ingangsetzen der Diskussion, gemeinsame Planung und Entwicklung, Aktivierung, Analyse des Inhalts des Vorhabens, längerfristige Zusammenarbeit, Einholen von Meinungen und Reaktionen, Lösen von Konflikten

**Konflikteignung:** ist für Konflikte geeignet

### Mögliche Umsetzung

An einem Runden Tisch diskutieren meist Vertreter:innen der von einem Vorhaben betroffenen Interessengruppen gleichberechtigt ein Sachproblem und versuchen, eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten. Ein Runder Tisch eignet sich insbesondere zur Klärung kontrovers diskutierter Fragen, wenn sich Konflikte abzeichnen.

### Ablauf

#### Vorbereitung:

Für die Vorbereitung ist es essenziell, eine ausgewogene Anzahl an sich gegenüberstehenden Personen aus den jeweiligen Interessengruppen einzuladen.

#### Durchführung:

Weiters wird eine kompetente und neutrale Moderation benötigt, um den Prozess zu leiten. Außerdem sollte die Moderation ein Protokoll führen, sodass die Ergebnisse und Erkenntnisse nicht verloren gehen. In weiterer Folge wird versucht, einen gemeinsamen

---

104 Siehe auch: <https://partizipation.at/methoden/runden-tisch/>

Lösungsvorschlag zu entwickeln, dem alle anwesenden Personen bzw. Interessengruppen generell zustimmen können.

#### **Nachbearbeitung:**

Im Anschluss an den Runden Tisch sollten die dokumentierten Ergebnisse an die Entscheidungsverantwortlichen weitergeleitet werden.

#### **Aufwand**

- Der Aufwand ist in Hinblick auf die personellen und zeitlichen Ressourcen für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Runden Tisches überschaubar. Da es jedoch keinen idealtypischen Ablauf für diese Methode gibt, sind die Gestaltung und der entsprechende Ressourcenbedarf situationsabhängig zu beurteilen.
- Es ist jedoch wichtig, für die räumlichen Gegebenheiten (Runder Tisch) sowie auch für eine neutrale Moderation zu sorgen. Zudem sollte von Seiten aller Interessengruppen eine ausgewogene Anzahl an Personen zur Teilnahme am Runden Tisch eingeladen werden.

## **Zukunftskonferenz<sup>105</sup>**

#### **Kurzdefinition**

**Beteiligungsintensität:** *Kooperation*

**Methodenbeschreibung:** Interessenvertreter:innen aus allen Gruppen der Betroffenen arbeiten in Kleingruppen wechselnder Zusammensetzung zu zukunftsorientierten Fragestellungen. Aus den unterschiedlichen Vorschlägen wird ein gemeinsames Konzept entwickelt, aus dem dann konkrete Schritte abgeleitet werden.

**Digitalitätsaspekt:** Die Methode wird analog durchgeführt, könnte jedoch auch im digitalen Raum stattfinden.

#### **Einsatzmöglichkeiten**

**Anzahl der Beteiligten:** größere Gruppen ab ca. 30 Personen

**Dauer der Durchführung:** 1 bis 7 Tage

**Durchführungszweck:** gemeinsame Planung und Entwicklung, Aktivierung, Einholen von Meinungen und Reaktionen, Starten von Diskussionen, längerfristige Einbindung

**Konflikteignung:** ist nicht für Konflikte geeignet

---

105 Siehe auch: <https://partizipation.at/methoden/zukunftskonferenz/>

## Mögliche Umsetzung

Mithilfe der Zukunftskonferenz können Strategien formuliert werden, um zukünftige Entwicklungen in den Blick zu nehmen. Die betroffenen Interessengruppen arbeiten in unterschiedlichen Stufen und in wechselnder Zusammensetzung an Maßnahmen, um diese aktiv zu gestalten. Das Verfahren ermöglicht es Betroffenen, ihren Meinungen konstruktiv Gehör zu verschaffen. Durch die wechselnden Gruppen werden Brücken gebaut und das Erarbeiten konsensfähiger Lösungsstrategien ermöglicht. Zudem werden die Beteiligten langfristig in Projekte eingebunden.

## Ablauf

### Vorbereitung:

Die Methode ist ergebnisoffen, was bei der Wahl des Themas und der Methode zu beachten ist. Die Teilnehmenden sollten repräsentativ sein.

In der unmittelbaren Vorbereitung sollte eine Räumlichkeit oder eine Halle gefunden werden, die ausreichend Platz dafür bietet, dass alle Teilnehmenden komfortabel im selben Raum arbeiten können. Getränke und Snacks sollten bereitgestellt werden und eine erfahrene Moderation sollte den Prozess begleiten.

### Durchführung:

Die Zukunftskonferenz lässt sich in fünf Phasen einteilen. Dabei wird in Einzelarbeit oder in Kleingruppen gearbeitet, deren Größe von der Anzahl der eingeladenen Interessengruppen abhängt:

- **Vergangenheitsreflexion:** In der ersten Phase sollte in Einzelarbeit und in gemischten Kleingruppen (d. h. von jeder Interessengruppe eine Person) analysiert werden, wie es zu der aktuellen Situation gekommen ist.
- **Gegenwartsanalyse:** Anschließend müssen die Teilnehmenden die gegenwärtige Situation analysieren und erörtern und klären, vor welchen Herausforderungen sie stehen bzw. welche Entwicklungen sie berücksichtigen wollen. Diese Thematik wird in Einzelarbeit, in homogenen Gruppen (die Interessengruppen unter sich) und im Plenum bearbeitet.
- **Visionsphase:** An dieser Stelle werden in gemischten Kleingruppen ideale Zukunftsideen und Visionen erarbeitet.
- **Konsensphase:** Die erarbeiteten Visionen werden im Plenum präsentiert und besprochen. Aus diesen Gruppenentwürfen soll anschließend eine gemeinsame Vision entworfen werden, die alle Interessengruppen mittragen können.
- **Planungsphase:** In einem letzten Schritt sollte dann ein Plan zur Umsetzung der gemeinsamen Vision entworfen werden. Themenbezogene Aktionsgruppen werden ermutigt, sich für Teile der Umsetzung verantwortlich zu erklären.

**Nachbearbeitung:**

Die Ergebnisse der Zukunftskonferenz sollten von den Teilnehmenden langfristig in Hinblick auf deren Umsetzung weiterverfolgt werden.

**Aufwand**

- Die Vor- und Nachbereitung beansprucht je nach Größe der geplanten Zukunftskonferenz mehrere Wochen bis Monate.
- Die Kosten für Räume, Moderation und Verpflegung sollten in die Planung miteinbezogen werden.

# 12 Glossar

Das vorliegende Glossar<sup>106</sup> beinhaltet eine Auflistung der zentralen Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Partizipation und dient der Vertiefung der im Praxisleitfaden verwendeten Termini:

**Akteur:in:** Handelnde/r; an einem bestimmten Geschehen Beteiligte/r

**Allparteilichkeit:** Bereitschaft, zum Zweck der Schlichtung, Vermittlung oder Moderation für alle an einer Auseinandersetzung beteiligten Personen[gruppen] gleichermaßen Partei zu ergreifen.

**Barrierefreiheit:** Für möglichst alle Menschen sind bauliche und sonstige Anlagen, Verkehrsmittel, technische Gebrauchsgegenstände, Systeme der Informationsverarbeitung sowie andere gestaltete Lebensbereiche in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar (§ 6 Abs. 5 Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz).

**Beteiligungsbreite:** Teilnehmer:innenzahl

**Beteiligungsplattform:** (Analoger oder digitaler) Ort, an dem partizipiert werden kann.

**Boundary Spanners:** Personen in einem Innovationssystem, die die Aufgabe haben, die internen Netzwerke der Organisation mit externen Informationsquellen zu verbinden; im Beteiligungsverfahren sind dies besonders engagierte Personen, welche durch ihre Vermittlerrolle den Partizipationsprozess vorantreiben.

**Commitment:** Das (Sich-)Bekennen oder (Sich-)Verpflichten

**E-Partizipation:** Teilnahme an Beteiligungsprozessen mithilfe von digitalen Medien

**Evaluierung:** Bewertung, Auswertung

**Herausforderung:** Aufgabe oder Situation, die eine Reaktion/eine Handlung erfordert, um ein Projekt erfolgreich umzusetzen bzw. eine Projektphase erfolgreich bewältigen zu können.

**Hindernis:** Hindernder Umstand; Sachverhalt, welcher der erfolgreichen Umsetzung eines Projekts hemmend entgegensteht

**Informations- und Kommunikationstechnologie:** Gesamtheit der Grundlagen, Organisation und Nutzung der zur Speicherung, Verarbeitung sowie zur Kommunikation zur Verfügung stehenden Ressourcen

**Inklusion:** Jeder Mensch wird akzeptiert und kann gleichberechtigt und selbstbestimmt an der Gesellschaft teilhaben – unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft,

---

<sup>106</sup> Das Glossar basiert auf der Vorarbeit des „Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter“, siehe: Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter. Wien, S. 45–53.

Religionszugehörigkeit oder Bildung, eventuellen Behinderungen oder sonstigen individuellen Merkmalen.

**Kommunikationsplattform:** Einrichtung in einem Medium [...], die der Vermittlung und dem Austausch von Informationen und Meinungen dient.

**Konsultation:** Beratung, Besprechung

**Konsultationsprozess:** Gemeinsame Beratung/Besprechung von mehreren Parteien bzw. mit den Beteiligten

**Kooperation:** Zusammenarbeit

**Leitprinzipien:** Allgemeine Prinzipien, die über alle Beteiligungsprozesse und in jeder Phase des Policy Cycle Gültigkeit haben und daher immer berücksichtigt werden sollten.

**Methoden:** Analoge oder digitale Techniken zur Durchführung eines Beteiligungsprojekts

**Monitoring:** Beobachtung bzw. Kontrolle

**Open Government:** Die Öffnung von Regierungs- und Verwaltungshandeln gegenüber der Öffentlichkeit

**Policy Cycle/Politikzyklus:** Ein auf systemischen Grundlagen aufbauendes Modell für die analytische Strukturierung eines politisch-administrativen Prozesses. Er bildet die Grundlage einer evidenzbasierten Politikgestaltung und unterstützt im Idealfall durch transparente Entscheidungsprozesse multiperspektivische Herangehensweisen.

**Politisch-administratives System:** Dieses umfasst alle staatlichen Handlungen, die auf die Etablierung von Politiken oder Gesetzen/Rechtsakten, Plänen oder Programmen und Projekten abzielen. Dabei folgt der politisch-administrative Prozess einem Ablaufzyklus (Policy Cycle).

**Prozessmoderation:** Planungs- und Arbeitstechnik zur Gestaltung von Meinungs- und Willensbildungsprozessen in Gruppen

**Risikomanagement:** Ziel ist es, mit geeigneten Methoden Transparenz über die Risikosituation im Unternehmen zu schaffen (Risikocontrolling) und das Ertrag-Risiko-Profil eines Unternehmens zu optimieren (Risikosteuerung). Außerdem auch Führungsaufgabe, die einen an den Unternehmenszielen orientierten Umgang aller Mitarbeiter:innen mit Risiken anstrebt (Entwicklung einer Risikokultur).

**Stakeholder:innen:** Personen und Personengruppen, die bei Partizipationsprozessen beteiligt sind.

**Transparenz:** Durchschaubarkeit, Nachvollziehbarkeit

**Wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung:** Festlegung konkreter Wirkungsziele und damit zusammenhängender, ambitionierter Indikatoren sowie geeigneter Maßnahmen, durch deren Umsetzung erwünschte Wirkungen in der Gesellschaft realisiert werden können.

# 13 Abkürzungsverzeichnis

<b>BMKÖS:</b>	Bundesministerium für Kunst, Kultur, Öffentlichen Dienst und Sport
<b>BMK:</b>	Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie
<b>BMLFUW:</b>	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
<b>BKA:</b>	Bundeskanzleramt
<b>NGOs:</b>	Non-Governmental Organizations
<b>ÖGUT:</b>	Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik
<b>PR:</b>	Public Relations

# 14 Quellenverzeichnis

- Arbter, Kerstin (Büro Arbter)/Handler, Martina/Purker, Elisabeth (Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik)/Tappeiner, Georg (Ökologie Institut)/Trattnigg, Rita (Lebensministerium)/Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik/Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Lebensministerium) (Hg.) (2005): Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Zukunft gemeinsam gestalten, ÖGUT-News 01/2005, Wien.
- Arbter, Kerstin/Trattnigg, Rita (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)/Kallinger, Michael (Bundeskanzleramt) (Hg.) (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: <https://partizipation.at/wp-content/uploads/2021/06/standards-der-oeffentlichkeitsbeteiligung-praxisleitfaden.pdf> (Stand: 14.04.2022).
- Arbter, Kerstin/Magistrat der Stadt Wien Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg.) (2012): Praxisbuch Partizipation: Gemeinsam die Stadt entwickeln, Wien: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/b008273.html> (14.04.2022).
- Breitfuss, Andrea (2013): Beteiligung schwer erreichbarer Gruppen: Allgemeine Herausforderungen und Erfahrungen aus der GB\* (3/11). In: Hammer, Katharina (Hg): Bürger:innenbeteiligung in der Stadt. Zwischen Demokratie und Ausgrenzung? Tagungsband der AK-Wien Fachtagung, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.
- Bundeskanzleramt Österreich (BKA) (2020): Aus Verantwortung für Österreich. Regierungsprogramm 2020–2024: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:7b9e6755-2115-440c-b2ec-cbf64a931aa8/RegProgramm-lang.pdf> (Stand: 09.05.2022).
- Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (BMK)/ (Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT) (2021): Rechtlicher Rahmen: <https://partizipation.at/partizipation-verstehen/basiswissen/rechtlicher-rahmen/> (Stand: 15.11.2021).
- Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission vom 25. Juli 2001 „Europäisches Regieren – Ein Weißbuch“, Amtsblatt C 287 vom 12.10.2001: Das Weißbuch „Europäisches Regieren“: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISUM%3A110109> (Stand: 05.05.2022)
- Fischer, Damaris/F. Brändle/A. Mertes/L.E. Pleger/A. Rhyner und B. Wulf (2020): Partizipation im digitalen Staat. Möglichkeiten und Bedeutung digitaler und analoger Partizipationsinstrumente im Vergleich. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 11/1: 129–144.
- Gersbach, Hans (2019): Mehr digitale Demokratie wagen. Wirtschaftsdienst 99/8, 582–584.

- Grötter, Ralf (2019): Was kann Laienexpertise leisten? Rahmenbedingungen und Potenziale zivilgesellschaftlicher Politikberatung. In: Jörg Sommer (Hg.): Kursbuch Bürgerbeteiligung #3 Verlag: Deutsche Umweltstiftung, Berlin.
- Hashemi, Schifteh/Moder, C. (2020): Digitalisierung inklusiv gestalten. Chancen und Risiken für Teilhabe im digitalen Zeitalter. [https://www.armutskonferenz.at/media/hashemi-moder\\_digitalisierung-inklusive-gestalten\\_2020.pdf](https://www.armutskonferenz.at/media/hashemi-moder_digitalisierung-inklusive-gestalten_2020.pdf) (Stand: 22.04.2022).
- Kaya, Gizem (2020): Zwischen Skylla und Charybdis? Die Zukunft der Demokratietheorie im digitalen Zeitalter. In Oswald, M./Borucki, I. (Hrsg.): Demokratietheorie im Zeitalter der Frühdigitalisierung, Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS.
- Kenner, Steve/Lange, Dirk (2019): Digital Citizenship Education: Challenge and Opportunity. In: Scuola democratica, Ausgabe (4), S. 47–55.
- Kenner, Steve/Lange, Dirk (2020): Bürgerbewusstsein, politisches Lernen und Partizipation im digitalen Zeitalter. In: DDS – Die Deutsche Schule 112. Jahrgang 2020, Heft 2.
- Kerssenbrock von, Franziskus (2016): Zukunft neu denken. Die wirkungsorientierte Verwaltung bringt Österreich weiter. Bundeskanzleramt Österreich (BKA) Sektion III Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation (Hrsg.), Holzhausen der Verlag, Wien.
- Kersting, Norbert (2013): Ungleiche Teilnahme an demokratischen Verfahren. Chancen und Risiken von Bürger:innenbeteiligung. In: Hammer, Katharina (Hg): Bürger:innenbeteiligung in der Stadt. Zwischen Demokratie und Ausgrenzung? Tagungsband der AK-Wien Fachtagung, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.
- Kersting, Norbert (2019): Analoge und digitale Beteiligungsangebote. Direkte und deliberative Partizipation im digitalen Zeitalter. In: Holetschel, K./Männle, U. (Hg.): Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog. 71–78. München: Hanns-Seidel-Stiftung e. V.
- Krems, Burkhardt: Checkliste „Stakeholder im Public Management“, In: Online-Verwaltungslexikon: <https://olev.de/s/stakeholder.htm> (Stand: 13.05.2022).
- Künkel, Petra/Gerlach, Silvine/Frieg, Vera (2019): Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse, 2. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Magistrat der Stadt Wien MA 21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung (Hg.) (2017): Masterplan partizipative Stadtentwicklung: Frühzeitiges Beteiligen der Bevölkerung an städtebaulichen Planungs- und Widmungsprozessen. Wien.
- Müller-Brehm, Jaana/Otto, Philipp (2019): Zwischen Nischendasein und Kommerzialität. Online-Bürgerbeteiligung. In K. Holetschel, K./Männle, U. (Hrsg): Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog, München: Hanns-Seidel-Stiftung e. V.
- Parycek, Peter et al (2008): Positionspapier zu E-Democracy und E-Participation in Österreich: Positionspapier der Arbeitsgruppe E-DEM. E-Government Bund-Länder-Gemeinden: <http://reference.e-government.gv.at> (Stand: 09.06.2008).
- Reischmann, J. (2003): Weiterbildungsevaluation: Lernerfolg messbar machen. 2. Auflage, Neuwied: Luchterhand.

- Rosenberger, Sieglinde/Stadlmair, Jeremias (2014): Partizipation in Österreich. In: Bertelsmann Stiftung, Staatsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Partizipation im Wandel – Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Rosenbichler, Ursula/Grünwald, Alexander/Kallinger, Michael (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport)/Edelmann, Noella/Albrecht, Valerie/Eibl, Gregor (Donau-Universität Krems) (2020): Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter: [https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/oeffentlichkeitsbeteiligung/201103\\_Partizipation\\_Gruenbuch\\_A4\\_BF\\_1.pdf?7t15d4](https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/oeffentlichkeitsbeteiligung/201103_Partizipation_Gruenbuch_A4_BF_1.pdf?7t15d4) (Stand: 01.04.2022), Wien.
- Schmölz, Joanna (2019): Es braucht ein neues soziales Miteinander. Teilhabe und Chancengleichheit in der digitalen Gesellschaft. In: Holetschel, K./Männle, U. (Hg.): Mittelpunkt Bürger: Dialog, Digital und Analog. 41–49. München: Hanns-Seidel-Stiftung e. V.
- Stalder, Felix (2021): Was ist Digitalität? In: Hauck-Thum, Uta/Noller, Jörg (Hg.) (2021): Was ist Digitalität? Philosophische und pädagogische Perspektiven. Berlin: Springer Verlag.
- Thiel, Thorsten (2021): Demokratie in Zeiten der Digitalisierung. Bundeszentrale für politische Bildung: <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/politische-bildung-in-einer-digitalen-welt/325148/demokratie-in-zeiten-der-digitalisierung/> (Stand: 22.04.2022).
- Thimm, Caya (2018): Digitale Partizipation – Das Netz als Arena des Politischen? Neue Möglichkeiten politischer Beteiligung im Internet. In: Kalina, A./Krotz, F./Rath, M./Roth-Ebnre, C. (Hg): Mediatisierte Gesellschaften. Medienkommunikation und Sozialwelten im Wandel. 161–180. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Tillmann, Christina/Müller-Eiselt, R/Fischer, S. (2019): Demokratische Teilhabe in einer digitalen Gesellschaft. In Falk, S./Glaab, M./Römmele, A./Schober, H./Thunert, M. (Hrsg): Handbuch Politikberatung (2. Auflage), Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS.
- Walz, Susanne/Kast, Alexandra/Schulze, Gesine/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hg.) (2011): Handbuch zur Partizipation. Berlin: Kulturbuch-Verlag GmbH.

# 15 Literatur zu Forschungsstand und Anwendungspraxis

- Alcántara, Sophia/Quint, Alexandra/Seebacher, Andreas (2018): Der Partizipationsmythos „Partizipation bedeutet, alle immer an allem zu beteiligen“. In: Defila, R./Di Giulio, A. (Hrsg.): *Transdisziplinär und transformativ forschen*. Springer VS, Wiesbaden.
- Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt Hamburg (Hg.) (2013): *Hamburg gemeinsam gestalten: Bürgerbeteiligung und -information in der Stadtentwicklung*. Hamburg.
- Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt Hamburg (Hg.) (2014): „Alles Inklusive!“. *Leitfaden zur Beteiligung in der Integrierten Stadtteilentwicklung*. Hamburg.
- Biegelbauer, Peter/Loeber, Anne (2010): *The Challenge of Citizen Participation to Democracy*. Wien: Institut für Höhere Studien.
- Bonitz, Arndt/Leitner, Maria/Rinnerbauer, Bettina et al. (2018): *Technologien für digitale Bürgerbeteiligungsverfahren*. In: Leitner, Maria (Hg.): *Digitale Bürgerbeteiligung: Forschung und Praxis – Chancen und Herausforderungen der Elektronischen Partizipation*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 99–125.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur Deutschland (Hg.) (2014): *Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung: Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor*. Berlin.
- Crowley, Kate/Head, Brian W. (2017): The enduring challenge of ‘wicked problems’: revisiting Rittel and Webber. In: *Policy sciences*, Vol. 50 (4), S. 539–547.
- Demos Helsinki (2021): *A Call For Humble Governments. How to save liberal democracy from political stalemate*: <https://demoshelsinki.fi/julkaisut/a-call-for-humble-governments/>
- Dunlop, Claire/Radaelli, Claudio Maria/Trein, Philipp (2018): *Introduction: The Family Tree of Policy Learning*. In: Dunlop, Claire/Radaelli, Claudio Maria/Trein, Philipp: *Learning in Public Policy: Analysis, Modes and Outcomes*. Palgrave Macmillan, S. 1–25.
- Embacher, Serge (2017): *Neuland!: Wie Soziale Medien die kommunale Demokratie beleben könnten – und wie nicht*. eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 04/2017.
- Gesellschaft für Informatik e. V. (Hg.) (2016): *Dagstuhl-Erklärung: Bildung in der digitalen vernetzten Welt*. Berlin.
- Glaab, Manuela (Hg.) (2016): *Politik Mit Bürgern - Politik Für Bürger: Praxis und Perspektiven Einer Neuen Beteiligungskultur*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Harles, Lothar/Lange, Dirk (2015): *Zeitalter der Partizipation. Paradigmenwechsel in Politik und politischer Bildung? Schriftenreihe der DVPB, Wochenschau Verlag Wissenschaft, Frankfurt*.

- Isin, Engin/Ruppert, Evelyn (2015): *Being Digital Citizens*. Rowman & Littlefield International, Washington.
- Kenner, Steve/Lange, Dirk (2019): *Digital Citizenship Education: Challenge and Opportunity*. In: *Scuola democratica*, Ausgabe (4), S. 47–55.
- Köck, Markus/Lange, Dirk (2020): *Partizipationsformen in Wien: Ein Blick auf das Wiener Petitionswesen und die Lokale Agenda 21*. Demokratiezentrum Wien.
- Koop, Alexander/Bertelsmann Stiftung/Bundesministerium des Inneren/Deutscher Städte- und Gemeindebund/Freie und Hansestadt Hamburg (Hg.) (2010): *Leitfaden Online Konsultation: Praxisempfehlungen für die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger über das Internet*. Gütersloh.
- Krause, Peter/Möller, Torger (2008): *Vorwort: Die Förderinitiative „Wissen für Entscheidungsprozesse – Forschung zum Verhältnis von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft“*. In: Mayntz, Renate/Neidhardt, Friedhelm, Weingart, Peter et al. (Hg.): *Wissensproduktion und Wissenstransfer: Wissen im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit*. Bielefeld: transcript Verlag, S. 11–17.
- Kropp, Sabine/Kuhlmann, Sabine (Hg.) (2013): *Wissen und Expertise in Politik und Verwaltung*. Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Lange, Dirk/Möller, Lara (2021): *Augmented Democracy in der Politischen Bildung: Neue Herausforderungen der Digitalisierung*. Springer VS, Wiesbaden.
- Leitner, Maria (2018): *Digitale Bürgerbeteiligung: Forschung und Praxis – Chancen und Herausforderungen der elektronischen Partizipation*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Lorenz, Astrid (2020): *Die Institutionalisierung erweiterter Partizipation durch politische Vertretungskörperschaften: Entscheidungsparameter und Konfliktlösungsmöglichkeiten*. In: Lorenz, Astrid/Hoffmann, Christian Pieter/Hitschfeld, Uwe (Hg.): *Partizipation für alle und alles? Fallstricke, Grenzen und Möglichkeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 317–343.
- Macintosh, Ann/Whyte, Angus (2008): *Towards an evaluation framework for eParticipation*. In: *Transforming government*, Vol. 2 (1), S. 16–30.
- Nanz, Patrizia/Fritsche, Miriam (2012): *Handbuch Bürgerbeteiligung: Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen*. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.
- Naranjo-Zolotov, Mijail/Oliveira, Tiago/Casteleyn, Sven/Irani, Zahir (2019): *Continuous usage of e-participation: The role of the sense of virtual community* *Government Information Quarterly*, Volume 36, Issue 3, S. 536–545.
- Netzwerk Bürgerbeteiligung (2013): *„Qualitätskriterien Bürgerbeteiligung“ im Netzwerk Bürgerbeteiligung: 10 Anforderungen an eine gute Bürgerbeteiligung*. Bonn.
- Prokop, Thomas/Krabina, Bernhard (KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung) (Hg.) (2012): *Offene Stadt – Wie BürgerInnenbeteiligung, BürgerInnenservice und soziale Medien Politik und Verwaltung verändern*. Neuer Wiss. Verlag, Wien/Graz.
- Sommer, Jörg (Hg.) (2021): *Kursbuch Bürgerbeteiligung # 4*. Berlin: Republik Verlag, Berlin.
- Stadt Wien (Hg.) (2019): *Digitale Agenda Wien 2025: Wien wird Digitalisierungshauptstadt*. Wien.

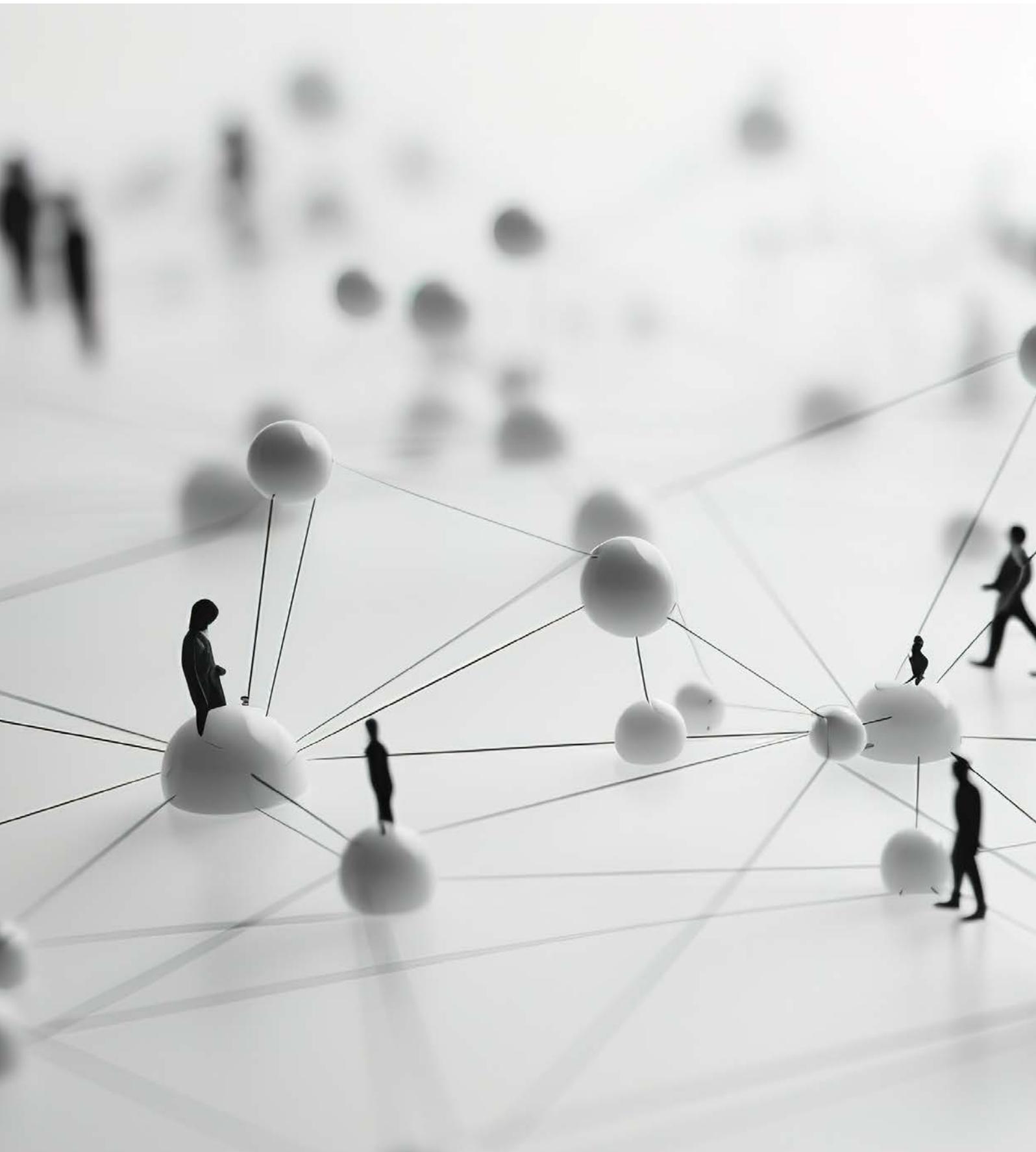
- Stiftung Digitale Chancen/Institut für Informationsmanagement Bremen (2011): Leitfaden Bürgerbeteiligung: barrierefrei erfolgreich. Bremen.
- Stalder, Felix (2021): Kultur der Digitalität. Edition Suhrkamp, 5. Auflage, Suhrkamp Verlag, Berlin.
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2017): Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 5. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Walz, Susanne/Kast, Alexandra/Schulze, Gesine/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hg.) (2011): Handbuch zur Partizipation. Kulturbuch-Verlag GmbH, Berlin.
- Wirtz, Bernd/Daiser, Peter/Binkowska, Boris (2018): E-participation: A strategic framework. In: International Journal of Public Administration, 41(1), S. 1–12.
- Zetsche, Indre (2015): „Smarte Partizipation?!“ – Zum Verhältnis von Politik und Bürgerbeteiligung, eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 09/2015.

Erstellung:DZ Wien; BM

Stand:23.08.2023







[bmkoes.gv.at](http://bmkoes.gv.at)