

UND SO GEHT'S!

Die *Toolbox*
zur Umsetzung
von Bürger-
beteiligung in
Gemeinden



Gesundheitsamt Graubünden
Uffizi da sanadad dal Grischun
Ufficio dell'igiene pubblica dei Grigioni



STIFTUNG

GESUNDE GEMEINDE



AUTONOME PROVINZ
BOZEN - SÜDTIROL

Ressort für Familie,
Gesundheit und Sozialwesen



PROVINCIA AUTONOMA
DI BOLZANO - ALTO ADIGE

Dipartimento alla famiglia,
sanità e politiche sociali

Eine Initiative im Rahmen des Abschlusses des
Interreg-Projekts „Insieme sano-gemeinsam gesund“
zwischen Gemeinden aus Südtirol und Graubünden.

Impressum

Herausgeber: Stiftung Vital und Gesundheitsamt Graubünden

Texte: Martina Vieider (Stiftung Vital)
Marianne Lüthi (Gesundheitsamt Graubünden)
in Zusammenarbeit mit Patrick Roth, Radix



Inhalt

- > 1. Die vier Phasen von Mitgestaltung Seite 6
- > 2. Auf eine gute Zusammenarbeit Seite 9
- > 3. Methoden Seite 10
- > 4. Die Rolle des Moderators Seite 17
- > 5. Elf Schritte zum Projekt Seite 18
- > 6. Checklisten für Bürgerbeteiligung Seite 19
- > 7. Vorlagen und Formulare Seite 22
- > 8. Dokumentation und Evaluation Seite 26
- > 9. Quellen Seite 27

gemeinsam



gesund

Liebe Leserin, lieber Leser,

der Einbezug von BürgerInnen in politische und gesellschaftliche Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse, welche ihren unmittelbaren Lebensraum betreffen, hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Mitentscheiden und Mitgestalten (Partizipation) sind zudem Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Projekten und Programmen der Gesundheitsförderung. Dabei geht es darum, verschiedene Interessensgruppen zusammen zu bringen, Haltungen zu klären, gute Lösungen zur Erhaltung und Förderung der Lebensqualität zu finden und die Ergebnisse der Entscheidungsprozesse selbst umzusetzen. Dies erhöht maßgebend die Identifikation mit den Resultaten.

In der Publikation *Mitmischen, bitte! Ein Leitfaden zur Gestaltung von Bürgerbeteiligung in der Gemeinde* wurde beschrieben, wie Bürgerbeteiligungsprozesse in der Gemeinde erfolgreich umgesetzt werden können. Das vorliegende Handbuch, die Toolbox, ergänzt den Leitfaden und stellt Hilfsmittel wie die Beschreibung von Vorgehensweisen, Checklisten und Vorlagen zur Planung und Umsetzung von Bürgerbeteiligung zur Verfügung. Die Toolbox, gedacht als Werkzeugkasten, soll die Nutznießenden unterstützen, Bürgerbeteiligung in den Gemeinden und Regionen einfach, gezielt und strukturiert umsetzen zu können.

Wir wünschen Ihnen bei der Gestaltung von Beteiligungsprozessen in Ihrer Gemeinde oder Region viel Motivation, gute Ideen, Freude und Erfolg.



Marianne Lüthi
Gesundheitsamt Graubünden
Programmleiterin
Gesund im Alter



Martina Vieider
Stiftung Vital
Bereichsleiterin
Gesunde Gemeinde

1. Die vier Phasen von Mitgestaltung¹

Mitgestaltungsprozesse stellen hohe Ansprüche an alle Beteiligten und ermöglichen der Bevölkerung einer Gemeinde, Anliegen und Ideen für die Gestaltung ihres Lebensraums in der Öffentlichkeit auszutauschen und gemeinsam zu verwirklichen. Damit die Verwirklichung der Ideen erfolgreich gelingen kann, ist es empfehlenswert, Prozesse gut zu planen und sinnvoll aufzubauen. Die folgende Übersicht über die vier Phasen der Mitgestaltung *Vorabklärung*, *Vorbereitung*, *Durchführung* und *Umsetzung* und die daran anschließenden Checklisten stellen die wichtigsten Fragen, damit strukturierte Vorgehensweisen gewährleistet und die wichtigsten Aspekte der Beteiligungsprozesse berücksichtigt werden.



1. **Vorabklärungsphase:** Rahmenbedingungen schaffen

Ziel dieser Phase ist es, Unterstützung von anderen Gemeindemitgliedern für ein Anliegen zu erhalten und Vertretungen der wichtigsten Bevölkerungskreise der Gemeinde für die Mitarbeit zu gewinnen. Die Absicht dabei ist es, eine möglichst breite Basis für das Vorhaben zu schaffen. Damit Mitgestaltung Aussicht auf Erfolg hat, ist es von besonderer Bedeutung, sich den politischen Rückhalt in der Gemeindebehörde zu sichern, um eine solide lokale Verankerung zu gewährleisten.

2. **Vorbereitungsphase:** den Bedarf feststellen

In dieser Phase steht die Aktivierung der Bevölkerung im Vordergrund. Es soll eine Bestandsaufnahme in der Gemeinde durchgeführt werden mit dem Ziel, die Bedürfnisse möglichst vieler BewohnerInnen ans

¹ Auf der Basis von: Checkliste für Mitwirkungsverfahren der Stadt Zürich, 2004



Licht zu bringen. BürgerInnen oder gezielt ausgewählte Bevölkerungsgruppen werden eingeladen, an einer Zukunftswerkstatt, einem Workshop oder an einer anderen Form der Bedarfserhebung teilzunehmen, um die eigenen Anliegen, Verbesserungsideen und Vorschläge zugunsten der Lebensqualität in ihrer Gemeinde zu entwickeln. Zur Vorbereitung dieser Veranstaltung kann es hilfreich sein, eine Steuergruppe einzusetzen und durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit zum Mitmachen zu bewegen. Es hat sich vielerorts bewährt, bereits in dieser Phase externe ModeratorInnen einzusetzen.

3. Durchführungsphase: Maßnahmen entwickeln

Der Gedanken- und Ideenaustausch bildet den Kern der Durchführungsphase. An einer Veranstaltung werden Fragen, Haltungen und verschiedene Blickwinkel zu dem vorher festgestellten Bedarf beleuchtet und geklärt. Die Veranstaltung ist zudem eine Plattform, auf welcher BewohnerInnen Ideen öffentlich machen und zu gezielten Maßnahmen weiterentwickeln können.

Für die Maßnahmen mit den höchsten Bewertungen werden am Ende der Veranstaltung Arbeitsgruppen zur Umsetzung gebildet.

Zu Beginn solcher Veranstaltungen ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen allen klar sind: Was ist (rechtlich, politisch) möglich und was nicht? Welcher Zeitrahmen ist vorgesehen? Was ist bereits entschieden und kann nicht mehr diskutiert werden? In welchen Bereichen ist Mitwirkung erwünscht, in welchen ist sie aus welchen Gründen nicht möglich? Es geht darum zu sorgen, dass die Beteiligten nicht durch zu hohe Erwartungen im Verlauf der Prozesse enttäuscht werden, weil die Möglichkeiten und Grenzen nicht klar kommuniziert wurden.

4. Umsetzungsphase: Ergebnisse realisieren

In den an den Veranstaltungen gebildeten Arbeitsgruppen werden die Maßnahmen (wenn nötig mit Unterstützung von Fachpersonen) umgesetzt, laufend ausgewertet und anhand der Ergebnisse angepasst (Evaluation). Mitgestaltungprozesse sind langfristige Aufgaben. Ziel in der Umsetzungsphase ist deshalb auch, erfolgreiche Aktionen und Projekte sowie die Mitwirkungsprozesse selbst im Gemeindeleben fest zu verankern und das begonnene Engagement zu erhalten, damit Mitgestaltung in der Gemeinde zur politischen Kultur wird. Dabei hat es sich bewährt, Ansprechpartner oder Vermittlungsstellen zu bilden, welche den Auftrag erfüllen, Mitgestaltung lebendig zu erhalten.

Phasen von Mitgestaltungsprozessen prüfen²

Phase Schritte zur Überprüfung

Vorabklärungen

- Ist ein Mitwirkungsverfahren aufgrund der Vorabklärungen sinnvoll?
- Ist genügend Handlungsspielraum für ein Teilnahmeverfahren vorhanden?
- Ist die Form des Mitbeteiligungsprozesses geklärt (Konsultation, Umfrage, Großgruppenveranstaltung)? Welche Partizipationsstufe liegt vor?
- Ist der Rückhalt der politischen Behörden gesichert?
- Stehen genügend personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung?

Vorbereitung

- Besteht eine Prozessplanung?
- Sind die am Prozess beteiligten Zielgruppen und TeilnehmerInnen definiert?
- Ist geklärt, ob ein/e externe ModeratorIn hinzugezogen wird? Wenn ja, wer?
- Wurde in der Gemeinde über das Vorhaben informiert?
- Wird eine Begleit- oder Steuergruppe gebildet?

Durchführung

- Sind die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen allen klar?
- Sind Rollen und Aufgaben für den Mitwirkungsprozess definiert und kommuniziert?
- Wurde vereinbart wer, wann und wie die Öffentlichkeit informiert?
- Ist klar, wie mit alten oder entstehenden Konflikten umgegangen wird?
 - Sind die Ergebnisse festgeschrieben und werden sie umgesetzt?

Umsetzung Ergebnisse

- Werden die Arbeitsgruppen in der Umsetzung begleitet, wenn ja, von wem?
- Ist ein Budget für die Umsetzung vorhanden?
- Können bei Bedarf weiterhin lokale oder auswärtige Fachpersonen einbezogen werden? Wenn ja, welche und in welcher Funktion?
- Werden die TeilnehmerInnen über die Umsetzungsschritte informiert? Durch wen, wie und in welchem Rhythmus?
- Werden die Umsetzungsschritte überprüft und bei Bedarf verbessert? Durch wen und wie?
- Werden die Ergebnisse und die Projektfortschritte dokumentiert?

2. Auf eine gute Zusammenarbeit

Die gute Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten ist Voraussetzung für erfolgreiche Bürgerbeteiligungsprojekte. Die Zusammenarbeit wird üblicherweise von einer Kerngruppe von Menschen – einem Arbeitskreis oder einer Steuergruppe – geplant und koordiniert. Die Vielfalt der Interessen ist hierbei genauso wichtig wie die Vielfalt der Kompetenzen der einzelnen Menschen. Zugleich sind beim Projektstart klare Strukturen, festgelegte Arbeitsweisen und Zuständigkeiten sowie Methoden der Konfliktlösung unentbehrlich, um eine produktive und für alle zufriedenstellende Zusammenarbeit zu ermöglichen. Das Kennzeichen einer gelungenen Zusammenarbeit ist nicht die Abwesenheit von Konflikten, sondern ein zufriedenstellender Umgang mit strittigen Themen. Die Entwicklung einer angenehmen und wertschätzenden Gesprächskultur ist deshalb wesentlich.

Für ein gelungenes kommunikativ-kreatives Miteinander sind, wenn immer Menschen erfolgreich zusammenarbeiten wollen, folgende *Spielregeln* hilfreich:

- Es herrscht ein wertschätzender Umgang miteinander: Der Austausch bleibt sachlich, andere Meinungen werden akzeptiert und als persönliche Sichtweisen wahrgenommen.
- Jeder Beitrag ist gleichberechtigt; jede Idee ist wertvoll und wird festgehalten. Es gibt kein richtig oder falsch, damit die Offenheit für Neues bestehen bleibt, es gibt weder dumme Fragen noch unwichtige Beiträge.
- Jede/r bringt sich ein und ist für den Verlauf sowie für das Ergebnis mitverantwortlich.
- Störungen haben Vorrang: Konflikte werden aufgegriffen und geklärt, bevor mit der Arbeit begonnen bzw. diese fortgesetzt wird.
- Es wird nacheinander und nicht durcheinander gesprochen: Alle lassen andere ausreden und hören auch zu – mit Herz und Verstand.
- Erkenntnisse werden schriftlich festgehalten, um jederzeit darauf zurückgreifen zu können. Sie bilden die Basis für die anschließende Umsetzung.

Außerdem müssen Rollen und Zuständigkeiten im Projektverlauf geklärt, zugeteilt und kommuniziert werden:

- Wer hat welche Aufgaben und Verpflichtungen (Wer macht was mit wem bis wann)?
- Wer hat welche Kompetenzen und wie viel *Entscheidungsmacht*?
- Wer ist zuständig für die Kontrolle der Resultate, des Budgets, wer sorgt dafür, dass die notwendigen Anpassungen erfolgen?

3. Methoden

In den letzten Jahren sind zahlreiche Ansätze und Methoden entstanden, um der wachsenden Vielfalt von unterschiedlichen Lebenssituationen, Lebensphasen und Lebensweisen Rechnung zu tragen. Ob es um Mobilität, Neuorientierung in der Wirtschaft, Nachhaltigkeit, um das Bestehen oder Fehlen von sozialen Treffpunkten aller Generationen in der Gemeinde geht: BürgerInnen wollen bei den politischen Entscheidungen, die ihren Lebensalltag beeinflussen, mitreden. Die folgende Auswahl an Methoden eignet sich dazu, Ansätze und Prinzipien einer bürgernahen Gemeindeentwicklung zu vermitteln. Ziel ist es, Projekte und Interventionen gemeinsam mit der Bevölkerung zu entwickeln, zu planen und durchzuführen. Alle Methoden verfolgen das Ziel, möglichst viele Ideen zu einem bestimmten Thema oder Problem in möglichst kurzer Zeit zu sammeln, ohne dass Ideen frühzeitig zerredet werden oder MeinungsführerInnen sich durchsetzen und Redeungewandte sich zurückhalten.

3.1. Übersicht über die gängigsten Großgruppen-Methoden

Methode	Teilnehmer	Ziel	Stärken der Methode
Runder Tisch	15 bis über 100	Kontrovers diskutierte Fragen mit unterschiedlichen Interessensgruppen klären	Im ersten Schritt werden unterschiedliche Haltungen geklärt, im zweiten Schritt gemeinsame Lösungen gesucht.
Open Space Technology	30 bis über 100	Komplexe Fragestellungen mit einer hohen Anzahl an Beteiligten klären oder als Initialzündung zur Ideensammlung auf einer breiten Basis	Ein offener Raum, in welchem zwar ein thematischer Rahmen vorgegeben wird, aber die Ergebnisse unvorhersehbar und oftmals neuartig sind.
World Café-Kaffeegespräche	15 bis über 100	Wissen und Perspektiven der Teilnehmenden in kleinen Gesprächsrunden austauschen und dadurch neue Ideen und Handlungsmöglichkeiten entwickeln	Kreative Prozesse werden in einer entspannten, kaffeegeschäftsähnlichen Atmosphäre in Gang gesetzt.

Zukunfts- konferenz, Zukunfts- werkstatt	30 bis über 100	Durch das Miteinbe- ziehen aller Interes- sensgruppen Zugänge zu neuen Lösungen für zukünftige Vorhaben finden	Alle Akteure sind ExpertInnen: geeignet für langfristige Pla- nungen und Projekte in den Gemeinden oder in Organisa- tionen für zukunftsgerichtete Fragestellungen (eignet sich nicht für ja / nein – Entschei- dungen).
Wert- schätzende Erkundung (Appreciative Inquiry)	30 bis über 100	Stärken identifizieren, weiterentwickeln und auf andere Bereiche übertragen	Stärken und Potenziale sind Ausgangspunkt und werden weiterentwickelt, die Auf- merksamkeit liegt nicht bei den Defiziten.
Strategische Echtzeitver- änderung (Real Time Strategic Change)	50 bis 1000	Eine gemeinsame und umfassende Sicht der Realität erarbeiten und möglichst viele für den angestrebten Zielzu- stand gewinnen	Strategischer Wandel wird simultan auf allen Ebenen und in allen Bereichen in Gang gesetzt.
Informations- markt	50 bis über 100	Interessierte an den in- haltlichen Fortschritten und an den Ergebnissen eines Projektes teilhaben lassen	Betroffene stehen den Besu- cherInnen an marktähnlichen Ständen Rede und Antwort; viele Personen können in kur- zer Zeit damit erreicht werden.
Planning for Real	15 bis 30	Die Verbesserung konkreter Orte in der Gruppe planen: Wohn- viertel, Dorfplatz, Park, Spielplatz etc.	Kommunikationsschwierig- keiten werden verringert, vorhandene Potenziale und Ressourcen entdeckt, die Eigeninitiative unterstützt.
Workshop	15 bis 30	Mit Betroffenen an einem bestimmten The- ma lösungs- und ergeb- nisorientiert arbeiten	Verschiedene Sichtweisen zu einem Thema werden einge- bracht und ein tragfähiges gemeinsames Ergebnis wird erarbeitet.
Fokus- gruppen	6 bis 12	Zu einem vorgegebenen Thema Informatio- nen und Anregungen sammeln und mögliche Problemfelder gleich entdecken	Erwartungen, Wünsche und Meinungen kommen rasch zutage und neue Ideen können dadurch schnell entstehen und sofort eingearbeitet werden.
Planspiele	30 bis über 100	Eine bestimmte Lage oder Situation mit allen Betroffenen simulieren, um Einblicke in gezielte Probleme und Zusam- menhänge zu gewinnen	Verschiedene Rollen und Per- spektiven werden eingenom- men, um mehrere Handlungs- möglichkeiten zu erfahren und diese zu reflektieren.
Bürgerrat	5 bis 20	Eine Gruppe zufällig ausgewählter Bürger- Innen gemeinsam und zu einem bestimmten Thema Lösungsmöglich- keiten erarbeiten lassen	Kreative Lösungen, auch zu heiklen Themen, werden entwickelt und umgesetzt; vollkommen <i>unbefangene</i> BürgerInnen nehmen teil und es ist kein spezifisches Vorwis- sen nötig.

3.2. Beschreibung einiger ausgewählter Methoden

Im Folgenden werden einige ausgewählte Methoden für Großgruppen-Moderationen genauer beschrieben und deren Ablauf vorgestellt.

• Runder Tisch

Ein *Runder Tisch* bietet den Gemeinden ein Forum für eine Auseinandersetzung rund um aktuelle Themen, Fragestellungen und Probleme. Die Absicht: gemeinsame Haltungen finden, Lösungen diskutieren und Maßnahmen für die Gemeinde treffen. Schlüsselpersonen – Menschen verschiedenen Alters, Organisationen, Institutionen usw. – reflektieren gemeinsam am Runden Tisch die Situation in ihrer Gemeinde und machen Zukunftspläne, wie diese umgesetzt werden können.

• Open Space – Offene Runde

Open Space ist eine Großgruppen-Methode, die erlaubt, die ganze Bandbreite vorhandener Fähigkeiten und vorhandenen Wissens zu erschließen. Der Schlüssel dazu ist ein *offener Raum*, in dem sich alle Beteiligten mit ihrem Wissen und ihrer Kreativität einbringen können. Open Space Veranstaltungen werden immer zu einem konkreten Thema durchgeführt. Das Motto gibt den Rahmen, in dem sich Kreativität, Innovation und Lösungen entfalten können. Die Moderation schafft dazu einerseits *Open Space*, also den Freiraum für die Beteiligten, steuert aber auch, indem sie klare Rahmenbedingungen festlegt: Ablaufplan, Zeitplan etc.

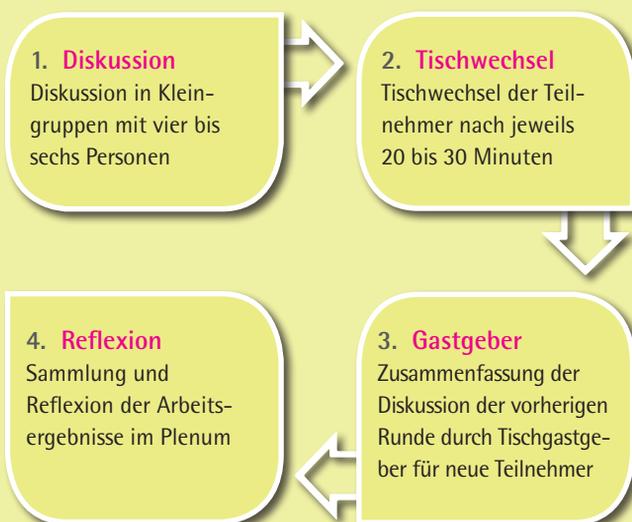




- **Cafe Dialoge - World Café**
Kaffeehausgespräche, die zählen

Die Methode *World Café* geht davon aus, dass Menschen bereits über die erforderliche Kreativität und das nötige Wissen verfügen. Deshalb wird mit einer lockeren Kaffeehausatmosphäre der geeignete Rahmen geschaffen, um Wissen zusammenzuführen, zu vernetzen und im Dialog weiterzuentwickeln.

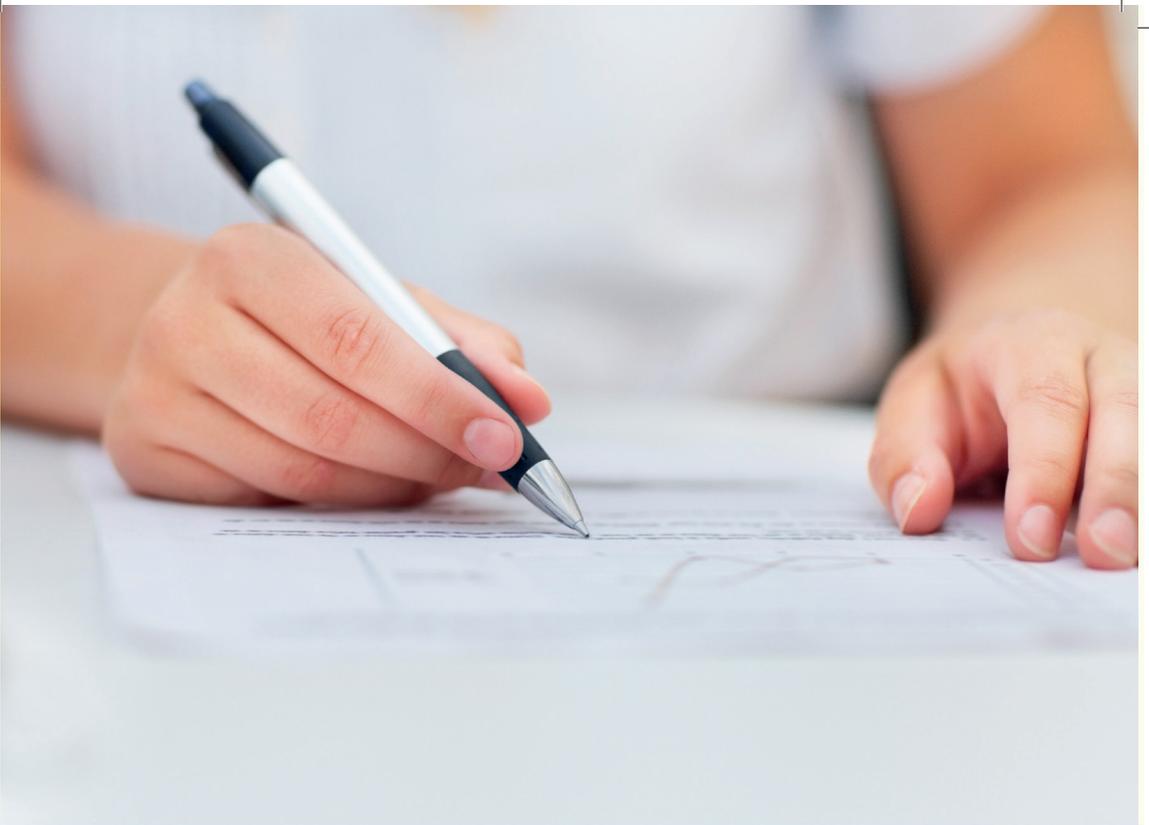
Mehr als andere erlaubt diese Methode einen besonders lebendigen und vielschichtigen Dialog zu einem vorgegebenen Thema, fördert den Wissensaustausch und die Bildung von Netzwerken. In mehreren aufeinanderfolgenden Gesprächsrunden von je 20 bis 30 Minuten tauschen die TeilnehmerInnen ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus. Bei jeder Runde wird der Tisch gewechselt, um immer wieder neue Gruppenkonstellationen vorzufinden. Café-Dialoge können ganz verschiedene Zielsetzungen haben: Ideen-Café, Wissens-Café, Strategie-Café, Führungs-Café, Lösungs-Café, usw.



• Zukunftskonferenz

Eine *Zukunftskonferenz* ist ein Dialog-, Visions- und Planungsworkshop mit 32 bis zu 72 TeilnehmerInnen. Ausgehend von der bestehenden Situation (in der Gemeinde) werden Zukunftsbilder entworfen, gemeinsame Ziele herausgearbeitet und schließlich Maßnahmen geplant. Die Zukunftskonferenz ist besonders geeignet, wenn es darum geht, ganz unterschiedliche Interessen miteinander zu verbinden und einen gemeinsamen Zukunftsentwurf sowie konkrete Maßnahmen zu planen und gleichzeitig die Verantwortungen dafür festzulegen.





• Wertschätzende Erkundung

Appreciative Inquiry

Diese Moderationsform orientiert sich ausschließlich an dem *wertvollen Kern*, an allen Fähigkeiten, Erfolgen, Möglichkeiten, Wünschen und Hoffnungen der Beteiligten. Die Stärken und Potenziale werden erkundet und weiterentwickelt, weil die Konzentration auf Defizite oft den Blick auf die Chancen verstellt. Der Prozess besteht aus vier Phasen: verstehen (discovery), visionieren (dream), gestalten (design) und verwirklichen (destiny). Man besinnt sich deshalb während des Workshops auf das, was bisher schon gut war und übernimmt diese Ansätze für die Planung der Zukunft. Dadurch wird erreicht, dass alle an die Verwirklichung glauben, denn sie wurde in der Vergangenheit bereits punktuell erlebt.

1. **DISCOVERY** Erfolg verstehen

- Austausch über positive Erfahrungen und Erfolgsgeschichten
- Leitfrage: Was ist jetzt das Beste?

2. **DREAM** Zukunft entwickeln

- Entwicklung von Zukunftsbildern/Visionen
- Leitfrage: Was könnte alles sein?

4. **DESTINY** Zukunft verwirklichen

- Festlegung von konkreten Maßnahmen
- Leitfrage: Wie werden die Zukunftspläne umgesetzt?

3. **DESIGN** Zukunft gestalten

- Auswahl und Konkretisierung der Zukunftsbilder/Visionen
- Leitfrage: Was sollte das Ideal sein?



- **Fokusgruppe**

Unter einer *Fokusgruppe* versteht man eine extern moderierte Diskussion mit 6 bis 12 Teilnehmenden aus unterschiedlichen Interessens- oder Fachgruppen. Ziel ist die frühe Sammlung von Einschätzungen, Ressourcen, Knackpunkten, Anliegen und die Bewertung von Zwischenergebnissen in einem länger andauernden Prozess. Der Diskussionscharakter und die Gruppendynamik ermöglichen andere Fragen als bei einem Einzelinterview oder bei Umfragen. Diese Methode kann zu einer fundierten Meinungsbildung eingesetzt werden und stammt aus der Marktforschung. Fokusgruppen sind geeignet, die Motivation für ein bestimmtes Verhalten zu erkunden, Problemfelder zu entdecken, um Informationen und Anregungen zum Umgang mit einem bestimmten Thema zu erhalten. Fokusgruppen können als qualitative Vorstufe zu einer größeren quantitativen Befragung eingesetzt werden.

- **Bürgerrat**

Ein *Bürgerrat* wird einberufen, wenn der Gemeinderat die Meinung der BürgerInnen - allgemein oder zu einem bestimmten Thema - wissen möchte. Fünfzehn Personen ohne offiziellen politischen Auftrag werden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Die Gruppe sollte eine breite soziale, beruflich-wirtschaftliche und geografische Vielfalt widerspiegeln, um möglichst viele Blickwinkel miteinbeziehen zu können. Ziel ist es, mit Hilfe einer/s ModeratorIn eine kreative und gemeinschaftliche Problemlösung zu erreichen. Außerdem sollen Menschen darin unterstützt werden, sich eigenverantwortlich mit den Problemen ihrer Lebenswelt zu beschäftigen und nach möglichen Lösungen zu suchen. Das Zufallsprinzip bewirkt, dass „unbefangene“ BürgerInnen Teil des Bürgerrates sind, die über keinerlei spezielles Vorwissen verfügen und die keine Interessensgruppe vertreten. Überdies wird so die Beteiligung von BürgerInnen ermöglicht, die sich nicht von selbst gemeldet hätten, was bei anderen Beteiligungsformen häufig nicht gewährleistet wird.

4. Die Rolle des Moderators

Moderation – die Kunst, Gruppen zu produktiven Ergebnissen zu führen

Die Koordination innerhalb einer Zusammenarbeit wird oft unterschätzt. Man verlässt sich häufig auf den gelegentlichen Austausch und sorgt nicht für eine Struktur, die eine regelmäßige Kommunikation ermöglicht. Zusammenarbeit ist nicht – wie oft behauptet wird – lediglich eine Frage der Chemie oder des Zufalls, sondern ist das Ergebnis eines konzertierten Bemühens aller Beteiligten. Die Moderationsperson spielt hierbei eine zentrale Rolle: Sie muss die Sitzung strukturieren sowie die erarbeiteten Inhalte dokumentieren. Durch wesentliche Fragen erreicht sie zufriedenstellende Ergebnisse, durch Zusammenfassungen und inhaltliche Pointierungen werden Inhalte in eine klare und verwendbare Form gebracht. Dabei unterscheidet sich die Rolle des/r ModeratorIn von derjenigen eines/r ExpertIn: Durch eine fragende Haltung und die Aktivierung der Teilnehmenden werden Beziehungen für Dialoge und konstruktives Miteinander innerhalb der Gruppe aufgebaut und die Mitglieder können sich für anstehende Themen öffnen.

ModeratorIn	ExpertIn
<ul style="list-style-type: none">• hat zur Sache keine Meinung	<ul style="list-style-type: none">• hat eine Meinung
<ul style="list-style-type: none">• ist neutral und offen	<ul style="list-style-type: none">• will überzeugen
<ul style="list-style-type: none">• fragt	<ul style="list-style-type: none">• wird gefragt
<ul style="list-style-type: none">• hört zu	<ul style="list-style-type: none">• erklärt
<ul style="list-style-type: none">• visualisiert, was die TeilnehmerInnen sagen	<ul style="list-style-type: none">• visualisiert seine/ihre Darstellung
<ul style="list-style-type: none">• braucht aktive TeilnehmerInnen	<ul style="list-style-type: none">• braucht rezeptive TeilnehmerInnen
<ul style="list-style-type: none">• initiiert Dialoge	<ul style="list-style-type: none">• führt Monologe
<ul style="list-style-type: none">• konzentriert sich auf den Prozess	<ul style="list-style-type: none">• konzentriert sich auf den Inhalt

5. Elf Schritte zum Projekt

Wo, wie weit?

1. Ausgangslage (Ist-Zustand)

- Gegenwärtige Situation: Verhalten und Verhältnisse
- Erste Projektideen
- Ähnliche Projekte bekannt?
- (Vorläufiger) Projektname

Wer?

2. Zielgruppe

- Wen möchten wir erreichen?
- Wer hat unsere Unterstützung am Nötigsten?
- Gesundheitspotential, Stärken und Probleme der Zielpersonen?
- Schlüsselpersonen bekannt und einbezogen?

Was?

3. Projektziel (Soll-Zustand)

- Was soll sich am Schluss verändert haben?
- Was möchten wir erreichen?
- Anliegen der Zielgruppe
- Sind unsere Ziele *smart*? (siehe Leitfaden *Mitmischen, bitte!*)

Wie?

4. Maßnahmen

- Welche Handlungen führen zur Zielerreichung?
- Wer ist für welche Maßnahmen zuständig?
- Vorhersehbare Stolpersteine, mögliche Grenzen

Wann?

5. Zeitplan

- Welche Teilziele möchten wir wann erreichen?
- Dauer der Maßnahmen
- Wann erfolgen welche Maßnahmen?

Wo, wie weit?

6. Ort, Wirkungsraum

- Ort der Maßnahmen
- Lebensbereiche (Settings)
- Wie viele Personen wollen wir erreichen?

Womit?

7. Materialien, Hilfsmittel

- Drucksachen, Medien, Ausstellungen
- Wo und wann sind diese erhältlich?
- Bewilligungen, Reservierungen

Wer macht?

8. Projekt-Team

- Aufgaben/Funktionen der Beteiligten bestimmen
- Fähigkeiten und Zeit der Team-Mitglieder berücksichtigen
- Organigramm erstellen
- Partizipation berücksichtigen

Wie viel?

9. Finanzen, Budget

- Kosten, Einnahmen
- Wer unterstützt mit Material und Dienstleistungen?
- Projektkonto einrichten
- Wie hoch ist der Kontaktpreis?

Werbung?

10. Information

- Personen aus der Zielgruppe informieren
- Fachleute und Öffentlichkeit informieren
- Welche Informationskanäle nutzen wir?

Wie gut?

11. Überprüfung der Zielerreichung

- Kriterien für die Auswertung des Projekts
- Überprüfung der Teilziele
- Vorhersehbare, unerwünschte Auswirkung
- Berichterstattung

Die elf Schritte zum Projekt sind ausführlich im Leitfaden „Mitmischen bitte“ beschrieben. Leere Vorlage online unter www.gesundheitsfoerderung-zh.ch oder www.stiftungvital.it

6. Checklisten für Bürgerbeteiligung

Checkliste 1 – Information: Wo und wie informieren wir uns?

- Daten der Gesundheitsberichterstattung (auf Gemeinde-, Kantons- und Landesebene)
- Beobachtungen und Erfahrungen von AkteurInnen bzw. Partnern
- Presseartikel, Veröffentlichungen in elektronischen Medien und im Internet
- Berichte aus anderen Projekten
- Zielgruppenspezifische Informationsquellen (Familien, Kinder, Jugendliche, Ältere)
- Mitglieder / VertreterInnen der Zielgruppe selbst

Checkliste 2: Wie steht es um die Gesundheit in der Lebenswelt der Zielgruppe?

- Welche Strukturen oder Personen können den Zugang zur Zielgruppe erleichtern?
- Gibt es lokale ExpertInnen, die Hinweise auf den Bedarf geben können?
- Wie und in welchem Umfang soll die Befragung der Zielgruppe in der Gemeinde erfolgen?
- Welche Methode soll genutzt werden?
- Welche personellen und finanziellen Mittel stehen für die Erhebung bzw. die Befragung zur Verfügung?
- Wie und wo können die Ergebnisse der Bedarfserhebung den Beteiligten präsentiert und mit ihnen diskutiert werden?
- Durch welche Aktionen bzw. Veranstaltungen lassen sich weitere Beteiligungsprozesse anstoßen?

Checkliste 3 – Projektstart: Wie starten wir ein Projekt zur Gesundheitsförderung?

- Welche Angebote gibt es bereits vor Ort?
- Welche Zielgruppen werden mit diesen Angeboten erreicht?
- Wer muss innerhalb der Gemeindebehörde einbezogen werden?
- Was ist das Ziel und wie soll die Zielerreichung überprüft werden?

Checkliste 4 - Projektpartner: Welche Partner/Netzwerke sind für unser Projekt wichtig?

- Welche Akteure und Partner (Organisationen, Vereine, etc.) in der Gemeinde und aus der Region können für eine Zusammenarbeit gewonnen werden?
- Welche Arbeitsgruppen, Runden Tische oder regelmäßige Treffen, Foren, Netzwerktagungen bieten sich zur Zusammenarbeit an?
- Durch welche Maßnahmen lässt sich die Zusammenarbeit mit den Partnern langfristig verankern?

Checkliste 5 – Beteiligung: Wie gelingt eine echte Beteiligung der Zielgruppen?

- Lässt das Beteiligungsprojekt auch Ergebnisse zu, die nicht eingeplant sind?
- Welche Mittel stehen zur Verfügung, um Bürgerbeteiligung zu organisieren: Zeit, Personal, Finanzen, Sachmittel?
- Welche Personen bzw. Gruppen können/sollen in den Beteiligungsprozess einbezogen werden?
- Welche Anreize und welche Unterstützung braucht die Zielgruppe, um sich beteiligen zu wollen und zu können?
- Existieren bereits Ergebnisse von früheren Bürgerbeteiligungsprojekten in der Gemeinde?

Checkliste 6 – Befähigung: Wie kann ich Menschen ermächtigen (Empowerment)?

- Wie können wir das eigenverantwortliche Handeln bei unserer Zielgruppe erhöhen?
- Über welche Ressourcen/Potenziale verfügt die Zielgruppe und wie können diese durch Maßnahmen gefördert werden?
- Ist gewährleistet, dass die Zielgruppe „Sozial Benachteiligte“ nicht bloßgestellt und auch ihre Interessen gefördert werden?
- Wodurch wird der Zielgruppe die Möglichkeit gegeben, im Projekt mitzuwirken?
- Wie werden die Mitwirkenden konkret in die Lage versetzt, ihre Belange selbstbestimmt zu deponieren?



Checkliste 7 - Partizipation: Wie führe ich funktionierende Bürgerbeteiligung durch?

- Bestehen bereits erfolgreiche Beteiligungsstrukturen in der Gemeinde und können diese für das Projekt genutzt werden?
- Wie wird die Zielgruppe langfristig aktiviert, um die Beteiligung zu erhöhen und in der Gemeinde zu erhalten?
- Welche Unterstützung benötigt die Zielgruppe, um sich beteiligen zu können?
- Werden die Zielgruppen schon in der Planungsphase aktiv in die Projektgestaltung miteinbezogen?
- Erhalten die Zielgruppen über die Beteiligung langfristig eigene Möglichkeiten zur Mitbestimmung?

Checkliste 8 - Evaluation: Wie werten wir unser Projekt aus?

- Werden Struktur, Prozesse und Ergebnisse zum Projektverlauf dokumentiert?
- Welche Auswertungsmethoden werden eingesetzt?
- Wird selbst ausgewertet (Selbstevaluation) oder sollen Fachpersonen einbezogen werden?

7. Vorlagen und Formulare

7.1 Übergeordnete Vorlage für ein ausführliches Gemeinde- Projektkonzept

Übersicht

Arbeitstitel

Verantwortliche Personen

Telefonnummer, Email

Trägerschaft

Datum/Versionsnummer

Kurzzusammenfassung des Projektes

Projektbegründung

Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Projektbegründung (Bedarf/Bedürfnis)

Ähnliche (eigene oder fremde) Projekte

Beabsichtigte Wirkungen

Vision (längerfristige Perspektive)

Ziele (beabsichtigte Wirkungen)

Maßnahmen

Indikatoren zur Zielerreichung

Inhalte

Zielgruppen und Schlüsselpersonen der geplanten Intervention

Vorgehensweise

Strategien (Ansätze, Methoden)

Angebote

Zeitlicher Rahmen (Terminplan, Meilensteine und Zuständigkeiten)

(siehe Vorlage 7.3)

Projektorganisation

Projektstruktur (Organigramm)

Netzpartner

Ressourcen

Budget (detaillierte Zusammenstellung aller Einnahmen und Ausgaben)

Personeller Aufwand (Stellenprozente/Arbeitstage)

Evaluation

Leitlinien und Vorgehensweise für die Auswertung

7.2. Vorlage: Mein Teilprojekt – kurz und bündig (Kurzvariante für Stichworte)

Ev. Bild oder Logo

Projekt – Titel und Ort

Projektdauer

Projektleitung

Information und Kontakt

Kurzbeschreibung in 3 Sätzen

.....
.....
.....

Ausgangslage

.....

Zielgruppe(n)

.....

Projektziele

.....

Strategie / Maßnahmen / Angebote

.....

Projektstruktur

(Organisation, Trägerschaft, Projektpartner / Zuständigkeiten)

Fachliche Beratung und Begleitung

.....
.....
.....

Evaluation

.....
.....

Ressourcen (personell, finanziell)

.....

Vorlagen und Formulare

7.3. Zeitplan und Meilensteine

Zeitplan für das Projekt ³					Januar				Februar				März			
Arbeitsbereiche	Arbeitsschritte (Was?)	Verantwortliche/r (Wer?)	Termin (bis wann?)		MS 1*	MS 2	MS 3	MS 4	MS 5	MS 6	MS 7	MS 8	MS 9	MS 10	MS 11	MS 12
Arbeitsbereich A	Arbeitsschritt A 1				■	■	■	■								
	Arbeitsschritt A 2					■	■	■								
	Arbeitsschritt A 3							■	■	■						
	Arbeitsschritt A 4								■	■	■					
	Arbeitsschritt A 5														■	■
Arbeitsbereich B	Arbeitsschritt B 1					■	■	■								
	Arbeitsschritt B 2							■	■	■						
	Arbeitsschritt B 3								■	■	■					
Arbeitsbereich C	Arbeitsschritt C 1								■	■	■					
	Arbeitsschritt C 2									■	■	■				
	Arbeitsschritt C 3										■	■	■			
	Arbeitsschritt C 4												■	■	■	

* Meilenstein

³ Nach der Vorlage www.gesundheitsfoerderung-zh.ch/Konkrete-Arbeitshilf.399.0.html

7.4. Budget

Ausgaben	Personal- und Sachaufwand	2013		2014		2015		Total 2013-2015	
		Stunden	Kosten	Stunden	Kosten	Stunden	Kosten	Stunden	Kosten
Kosten									
	1. Personalkosten A								
	2. Personalkosten B								
	3. Sekretariat								
	4. Leistungsauftrag externer Begleiter								
	5. Evaluation (externe Firma)								
	6. Raummiete								
	7. Dokumentation								
	8. Veranstaltungen								
	9. Kommunikation, Werbung								
	10. Spesen								
	11. Material								
	12. Diverses								
	13. Reserven								
	>> Total Ausgaben								
Finanzierung / Einnahmen	14. Gemeinde								
	15. Firmen								
	16. Spenden								
	17. Amt								
	18. Region/Kanton/Staat								
	19. Einnahmen Veranstaltungen								
	>> Total Einnahmen								

8. Dokumentation und Evaluation

Das Ende eines Projektes ist die Phase, welche Gelegenheit gibt, Projektergebnisse und Erfahrungen abschließend zu beleuchten und Schritte des Transfers, also der Übertragbarkeit, einzuleiten. Projekte brauchen Mechanismen der Berichterstattung, die auch den nicht unmittelbar Beteiligten einen Anschluss an ihre Erfahrungen ermöglichen. Es lohnt sich, in diese Aufgabe zu investieren. Ein professioneller Abschluss beinhaltet zumindest folgende Aktivitäten:

- **Abschlussbericht** auf der Basis eines Projektjournals: Informationen an Schlüsselpersonen über Inhalte, Projektverlauf, Erfolgskriterien, Auswirkungen auf andere (weitere) Projekte
- **Reflexion** der eigenen Arbeit über die Zusammensetzung des Projektteams und die Zusammenarbeit
- **Schlussfolgerungen**, fachliche und persönliche Konsequenzen zu den Erfolgen und Misserfolgen im Projekt

8.1. Vorlage für ein Projektjournal als Basis für die Evaluation

Es empfiehlt sich, in jeder Phase den Verlauf in einem Projektjournal von A bis Z in Stichworten festzuhalten (Projektleitung). Erfolgskriterien und Wirkungen, welche erzielt werden wollen, müssen zu Beginn festgelegt werden.



Phase		
Ziele	Datum / Frist	Wie können Ziele überprüft werden? Indikatoren, Wirkungen, Sollwerte
Was haben wir gemacht? Art und Anzahl umgesetzter Maßnahmen	Wie haben wir es gemacht? Was haben wir damit erreicht? Leistungen und Wirkungen	Erfahrungen, Schlussfolgerungen

8.2. Zusammenfassung der Maßnahmen, Ergebnisse und Erfahrungen (für jede Phase)

- Welche Ziele konnten im Bereich in welcher Art und Weise erreicht werden, was hat alles dazu beigetragen (Erfolgskriterien)?
- Welche Ziele wurden nicht erreicht? Weshalb? (Herausforderungen, Stolpersteine)
- Was bedeutet das für die Weiterentwicklung? Was müssen wir beachten, erneut tun, nicht mehr tun? Was wollen wir beibehalten, was müssen wir verändern (Schlussfolgerungen, Fazit)?

8.3. Evaluationshilfsmittel

In der Evaluationstabelle wird festgehalten, wie die Erreichung der Projektziele und der Zwischenziele überprüft werden soll. Die systematische Überwachung der Leistungen (Output) und der Wirkungen, welche erzielt werden (Outcome), dient der Projektsteuerung sowie dem Nachweis des Projekterfolgs.

Folgende Fragen der Evaluation müssen bereits bei der Projektplanung geklärt werden:

- **Evaluationsmethoden:** Mit welchen Methoden sollen welche Daten erfasst werden? (Fragebogen, Interviews, Selbstevaluationsraster, Projektjournal, Workshops mit den Projektbeteiligten etc.)
- **Zeitpunkte:** Wann und wie häufig sollen die Daten erfasst werden (zwei Mal jährlich, quartalsweise)?
- **Selbst- oder Fremdevaluation (S/F):** Soll die Zielerreichung im Rahmen einer Selbst- oder Fremdevaluation überprüft werden? Wer kommt dafür in Frage?
- **Verantwortlichkeiten:** Wer aus dem Projektteam ist für die Selbstevaluation bzw. für den Kontakt mit den externen EvaluatorInnen zuständig?

Meilenstein	Ziel Wohin wollen wir? Was erreichen?	Wirkungen Wo stehen wir? Was hat sich verändert?	Methode, S/F Wie, womit werten wir das aus?	Termin Zu welchen Zeitpunkten werten wir aus?	Verantw. Welche Personen sind beteiligt?
M 1					

9. Quellen

Gesundheitsamt Graubünden www.gesundheitsamt.gr.ch

Stiftung Vital www.stiftungvital.it

Vorlagen Projektkonzept und Organisation www.quint-essenz.ch

Vorlage Budget, Zeitplan und Meilensteine www.gesundheitsfoerderung-zh.ch

Vorlage Evaluation www.quint-essenz.ch

Politik beleben, Bürger beteiligen – Charakteristika neuer Beteiligungsmodelle
www.bertelsmann-stiftung.de

AUTONOME PROVINZ
BOZEN - SÜDTIROL



PROVINCIA AUTONOMA
DI BOLZANO - ALTO ADIGE

Ressort für Familie,
Gesundheit und Sozialwesen

Dipartimento alla famiglia,
sanità e politiche sociali



STIFTUNG

GESUNDE GEMEINDE

Kanonikus-Michael-Gamper-Straße 1

Tel. 0471-409333

info@stiftungvital.it

www.stiftungvital.it



Gesundheitsamt Graubünden

Uffizi da sanadad dal Grischun

Ufficio dell'igiene pubblica dei Grigioni

Hofgraben 5

7001 Chur

Tel. ++41 (0)81 257 64 00

gf@san.gr.ch