



Kanton Zürich
Staatskanzlei

Partizipations- baukasten



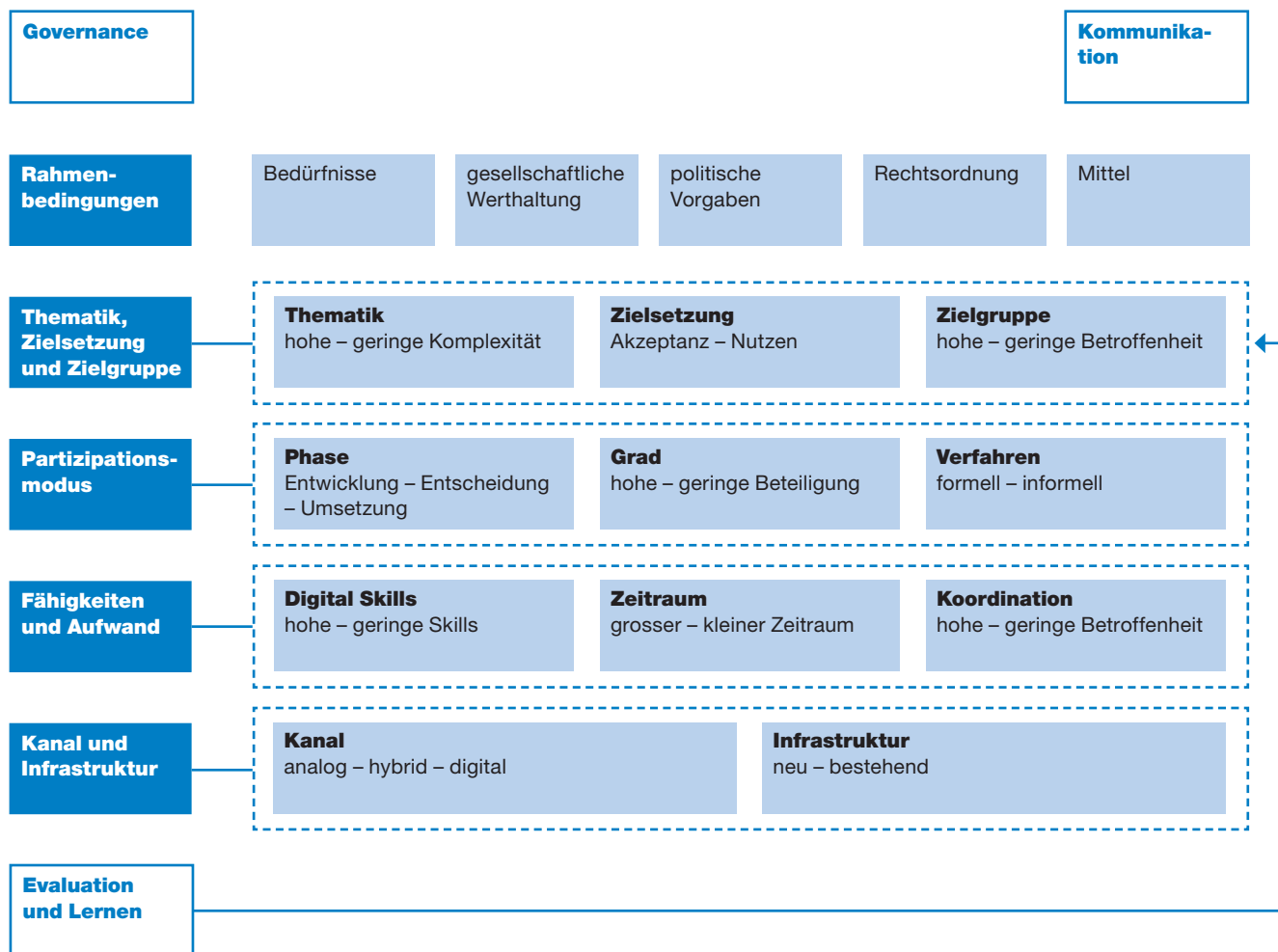
Einleitung	3
1. Rahmenbedingungen und Organisationsvorgaben	4
1.1 Governance und Kommunikation	4
1.2 Evaluation und Lernen	5
1.3 Übergeordnete Rahmenbedingungen	6
2. Beurteilungskriterien	8
2.1 Thema, Zielsetzung und Zielgruppe	8
2.2 Partizipationsmodus	10
2.3 Fähigkeiten und Aufwand	12
2.4 Kanal und Infrastruktur	13
3. Prozessuale Anwendung des Partizipationsbaukastens	14
4. Priorisierung des Partizipationskanals	15
5. Variantenbildung anhand von konkreten Fallbeispielen	16

Einleitung

Das Projekt «Partizipation neu denken» hat Möglichkeiten der (informellen) digitalen Partizipation im Kanton Zürich geprüft. Die Partizipation im politischen Prozess und im Behördenprozess wurden dabei als zwei Teilprojekte geführt. Im Rahmen einer Bestandesaufnahme wurden für beide Prozessarten relevante Trends und Entwicklungen mittels Literaturrecherche zusammengezogen sowie Experteninterviews und eine Bevölkerungsbefragung durchgeführt. Die darauf beruhende Analyse hat gezeigt, dass es den idealen partizipativen Prozess nicht gibt. Je nach Anwendungsfall und Kontext sind unterschiedliche Partizipationsprozesse erfolgversprechend. Als Resultat der Studie wurde ein Partizipationsbaukasten entwickelt, der bei der Gestaltung eines Partizipationsprozesses Unterstützung bieten kann.

Der Partizipationsbaukasten ist eingebettet in übergeordnete Rahmenbedingungen und Organisationsvorgaben, welche die Gestaltung eines Partizipationsprozesses prägen. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen hängt die Ausgestaltung des Prozesses von verschiedenen Kriterien ab, die in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Die Kriterien sind bei der Gestaltung eines Partizipationsprozesses iterativ zu klären und ergeben in ihrer Kombination mögliche Varianten einer Partizipation. Der Partizipationsbaukasten soll im Sinne einer Orientierungs- und Entscheidungshilfe bei der Suche nach dem optimalen Partizipationsprozess dienen. Dabei sind oftmals mehrere Varianten denkbar. Für ein besseres Verständnis wurde der Partizipationsbaukasten mit Anwendungsbeispielen zu den Kriterien ergänzt sowie mit Fallbeispielen konkretisiert. Dabei gilt es zu beachten, dass der Partizipationsbaukasten das Ergebnis einer Projektinitialisierungsphase ist und aus diesem Grund noch weiterentwickeln und an Praxisbeispielen zu testen ist.

Partizipationsbaukasten mit Kriterien für Variantenbildung



1. Rahmenbedingungen und Organisationsvorgaben

Die Entwicklung partizipativer Prozesse geschieht nicht im luftleeren Raum, sondern ist von unterschiedlichen Rahmenbedingungen abhängig. Relevante Rahmenbedingungen, die es bei der Entwicklung eines partizipativen Prozesses zu beachten gilt, werden weiter unten beschrieben. Ausserdem reicht eine gute Gestaltung eines Prozesses allein nicht aus. Die Prozesse müssen in Sachen Governance, Kommunikation, Evaluation und Lernfähigkeit in ein organisationales Umfeld eingebettet sein, die bestimmten Vorgaben genügen, die nachfolgend ausgeführt werden. Dabei wird immer der Akteur (meist die Verwaltung) angesprochen, der den partizipativen Prozess entwickeln bzw. umsetzen möchte.

1.1 Governance und Kommunikation

Wichtige Organisationsvorgaben für partizipative Politik- und Behördenprozesse, die aus der Bestandesaufnahme, den vertiefenden Interviews sowie dem Workshop (zum Behördenprozess) hervorgehen, betreffen die Governance und Kommunikation. Die wichtigsten Punkte sind in einem Partizipationsreglement festzuhalten und transparent zu machen. Diese können anhand der Erfahrungen aus den umgesetzten Partizipationsprozessen im Sinne einer Best Practice stetig weiterentwickelt werden.

Organisationsvorgaben	Beschreibung und Relevanz
Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klären	Um die Komplexität zu reduzieren und das Funktionieren des Prozesses zu gewährleisten, sind die wichtigsten Rollen im Prozess zu definieren und mit geeigneten Akteuren zu besetzen. Deren Aufgaben im Prozess gilt es zu definieren und deren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu klären. Wichtig ist, die Beziehung zwischen den Partizipierenden und der Verwaltung/Politik frühzeitig zu klären, wobei es sich empfiehlt, ein Verhältnis «auf Augenhöhe» anzustreben. Dazu gehört auch, dass der partizipierenden Seite ein bestimmter Grad an Autonomie und Selbstorganisation sowie allenfalls die Möglichkeit zur Prozessmitgestaltung zukommen. All diese Beziehungs- und Rollen Aspekte sind im Sinne von «Spielregeln» festzuhalten; jedoch in einer Form, dass sie an sich ändernde Gegebenheiten einfach und nachvollziehbar angepasst werden können. Auch frühzeitig zu klären ist, ob die Moderationsrolle extern oder intern besetzt wird.
Prozesstransparenz sicherstellen	Der Prozess und die (Entscheid-)Mechanismen sind vorgängig allen Beteiligten in nachvollziehbarer Form transparent zu machen. Dazu gehören auch die erwähnten Spielregeln. Allfällige Änderungen sind den Beteiligten proaktiv zu kommunizieren. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei die frühzeitige Klärung der Frage, wie mit den Inputs und Entscheidungen (Frage nach der Verbindlichkeit) in Folgeprozessen umgegangen wird. Dies dient nicht zuletzt auch einem laufenden Erwartungsmanagement.
Zielgruppengerecht kommunizieren	Partizipation hängt wesentlich mit Kommunikation zusammen. Die Form der Kommunikation (Sprache, Symbole, Kadenz usw.) ist so zu wählen, dass sie bei der Zielgruppe Wirkung entfaltet. Entsprechend beginnt die eigene Kommunikation beim Verstehen der Kommunikation der Empfängerinnen und Empfänger – mit Empathie. Zu kommunizierende Inhalte betreffen dabei mehrheitlich die Ziele, die mit der Partizipation bzw. dem Projekt verfolgt werden, die Spielregeln (siehe vorne), das Prozessdesign und der Fahrplan sowie die Art der Verbindlichkeit und Vertraulichkeit. Wichtig ist auch, dass regelmässig über den Prozessstand und erreichte Meilensteine informiert wird. Wie die Bevölkerungsbefragung zeigt, eignen sich für die Übermittlung von Information digitale Kanäle. Jedoch soll die Information nicht einseitig werden. Es sind Anlaufstellen oder digitale Instrumente (z. B. ein Partizipationsbriefkasten) einzusetzen oder zu schaffen, mit denen eine Kommunikation in beide Richtungen erfolgen kann und die Partizipierenden die Möglichkeit haben, sich unabhängig einzubringen und ihre Anliegen zu äussern.

1.2 Evaluation und Lernen

Institutionalisierte und systematische Evaluationen von Partizipationsprozessen dienen als wichtige Grundlagen, um das stetige Lernen und den Wissensaustausch im Umgang mit Partizipationsprozessen zwischen Verwaltungen sicherzustellen. Um solche Evaluationen zu ermöglichen, sind die Ziele und die angestrebte Wirkung des Prozesses vorgängig festzulegen und wenn möglich zu standardisieren. Die so gewonnenen, evidenzbasierten Erfahrungen bilden wiederum die Grundlage für gemeinsame Lernprozesse.

Organisationsvorgaben Beschreibung und Relevanz

Experimentieren und evaluieren

Es werden und wurden bereits unterschiedlichste Formen der Partizipation entwickelt und angewendet. Es empfiehlt sich pragmatisch im Sinne von «trial and error» auch weiterhin Erfahrungen mit Partizipation zu sammeln und verschiedene Prozessdesigns bzw. mehrere Partizipationsvarianten zu testen. Der Partizipationsbaukasten dient bei der Entwicklung von Varianten als Orientierungshilfe und auch als Evaluations-Framework. Denn Experimentieren entfaltet erst durch Evaluation und den Lernprozess die entscheidende Wirkung. Entsprechend wichtig ist die Festlegung der Kriterien im Baukasten und die Eingliederung des Inputs «Partizipation» in die übergeordnete Wirkungskette (Theory of Change) des eigentlichen Projekts.

Wissen teilen und vernetzen

Partizipation ist Gemeinschaftswerk. Nicht zuletzt deshalb ist es wichtig, die Erfahrungen und das gesammelte Wissen bei der Gestaltung und Anwendung solcher Prozesse mit interessierten Kreisen zu teilen. Dieser Wissens- und Erfahrungsaustausch sollte so gestaltet sein, dass eine einfach zugängliche Sammlung (von Best, aber auch Failed Practices) daraus resultiert, die es wie eine Bibliothek aktiv zu kuratieren gilt. Daneben kommt den persönlichen Kontakten und dem Dialog mit Kolleginnen und Kollegen in diesem Feld eine grosse Bedeutung zu. Ein solches Netzwerk gilt es, als Community zu organisieren, die sich bestenfalls mittel- bis langfristig selbst trägt und für partizipative Prozesse lobbyiert. Dieses Netzwerk bzw. diese Community kann sich dann wiederum in nationalen und internationalen Partnernetzwerken einbringen (z. B. Open Government Partnership). An sich geht es darum den Übergang zu schaffen, von «Partizipation neu denken» zu «Partizipation gemeinsam neu denken».

Gemeinsam lernen

Experimentieren, Evaluieren, Teilen – all diese Aktivitäten dienen letztlich dem gemeinsamen Lernen. Damit das gemeinsame Lernen gelingen kann, ist es wichtig, dass die Lerninhalte so gestaltet und strukturiert sind, dass sie leicht zugänglich und verständlich sind. Die entsprechende Aufbereitung und Vermittlung können über die Community selbst geschehen (z. B. mittels Veranstaltungen und Workshops), über professionelle Weiterbildungsanbieter oder über sogenannte Intrapreneure, die in den Organisationen selbst die gute Praxis vorleben. Der Partizipationsbaukasten kann als Orientierungsrahmen und Struktur für diese Angebote und von den Intrapreneurs als Hilfsmittel für das Lernen «on the job» dienen. Wichtig sind die iterative Herangehensweise und der Erfahrungsaustausch über das Erlernte sowie die Wissensgrundlagen.

1.3 Übergeordnete Rahmenbedingungen

Es hat sich gezeigt, dass der Einsatz und die Ausgestaltung partizipativer Prozesse stark von übergeordneten Rahmenbedingungen (oft auch Kontext genannt) abhängen. Oftmals sind diese Bedingungen aber wenig transparent und den Beteiligten sowie der Bevölkerung wenig bekannt. Wer entscheidet beispielsweise darüber, dass ein Partizipationsprozess gestartet wird und wer dabei einbezogen werden soll? Untergräbt ein «partizipatives Budget» demokratische Rechte von Stimmberechtigten oder des Parlaments? Die nachvollziehbare Offenlegung der eigenen Einschätzung der Rahmenbedingungen, die für oder gegen einen partizipativen Prozess sprechen, ist für deren institutionelle Verankerung von hoher Bedeutung. Die nachfolgende Tabelle erläutert relevante Rahmenbedingungen – jedoch ohne Anspruch auf Vollständigkeit – und liefert zum besseren Verständnis jeweils ein Anwendungsbeispiel:

Rahmenbedingungen	Beschreibung und Relevanz	Anwendungsbeispiel
Gesellschaftliche Werthaltung (Wertordnung)	Vorherrschende Werte und Normen innerhalb eines gesellschaftlichen Systems (z. B. Kanton, Gemeinde usw.) entscheiden mitunter über partizipative Prozesse. Diese Werte und Normen können schriftlich verankert sein (z. B. Würde des Menschen) oder auf einer gemeinsamen Werthaltung beruhen. Beispielsweise kann ein inklusives Verständnis von Demokratie und Diversität informelle politische Partizipationsprozesse stärken (Einbezug der Quartierbevölkerung unabhängig vom Stimmrecht oder Vereinen).	Im Zuge der Klimastreiks und zwecks Aushandlung eines «Neuen Generationenvertrags» sollen Jugendliche unter 18 Jahren mehr Mitsprachemöglichkeiten erhalten.
Rechtsordnung	Grundlage und Grenze staatlichen Handelns ist das Legalitätsprinzip (Art. 18 Bundesverfassung [SR 101]). Die geltende Rechtsordnung definiert entsprechend den Handlungsspielraum der Verwaltung beim Design und Einsatz partizipativer Prozesse. Beispielsweise ist die Partizipation in politischen Prozessen (Stimm- und Wahlrecht) oft Teil der politischen Rechte auf Stufe Verfassung und Gesetz. Ferner gibt es bei politischen Partizipationsprozessen formell (insbesondere gesetzlich) geregelte Konsultationsverfahren. Bei der Gestaltung und Durchführung einer Partizipation sind ausserdem die Vorgaben des Datenschutzes sowie der Datensicherheit zu beachten. Teilweise schränken diese Regulierungen partizipative Prozesse ein.	Die geltende Rechtsordnung bestimmt, dass nur Menschen mit Schweizer Stimmrecht an eidgenössischen Abstimmungen teilnehmen dürfen.
Bedürfnisse	Mit dem Begriff «Bedürfnisse» sind hier die Erwartungen sowie das Interesse der zu erreichenden Zielgruppe an Partizipation gemeint. Je nach Thema, Situation und Umstände kann dieses Bedürfnis nach Mitwirkung unterschiedlich ausfallen. Es empfiehlt sich, die Ausprägung dieses Wunsches frühzeitig abzuschätzen, da es einerseits wenig Sinn macht, Partizipation entgegen des Wunsches nach Partizipation anzubieten. Weiter lässt sich von der Stärke dieses Bedürfnisses abschätzen, wie hoch der spätere Mobilisationsaufwand ausfallen wird. Allgemein lässt sich dabei sagen, dass je höher die Betroffenheit der Zielgruppe ist, desto stärker fällt deren Wunsch nach Partizipation aus. Die Motivation zur Partizipation ist ein sehr komplexes Feld und kann hier nicht abschliessend behandelt werden.	Zivilgesellschaftliche Gruppe wünscht sich mehr Mitsprache bei der Gestaltung einer Quartierstrasse.
Politische Vorgaben	Demokratisch legitimierte politische Organe (z. B. Regierungsrat, Kantonsrat) bestimmen die Art und den Einsatz partizipativer Prozesse. Ohne die politische Unterstützung ist der erfolgreiche Einsatz eines partizipativen Prozesses nahezu ausgeschlossen. Politischen Vorgaben können dabei entweder von der Exekutive (z. B. Regierungsrat) oder von der Legislative (z. B. Kantonsrat) kommen. Bevor ein partizipativer Prozess entwickelt wird, ist es folglich wichtig, die Ansichten und Erwartungen der Politik anzuhören und falls möglich, die politischen Gremien oder einzelne Mitglieder als Unterstützung zu gewinnen (z. B. in Form einer Schirmherrschaft, eines Patronats).	Regierungsrat setzt sich zum Ziel, politische Teilhabe von Randgruppen in den kommenden vier Jahren zu erhöhen.

Rahmenbedingungen

Beschreibung und Relevanz

Anwendungsbeispiel

Mittel

Wie bei fast allen Projekten und Prozessen ist mit Knappheiten umzugehen. Finanzielle, zeitliche, personelle und technische Mittel sind beschränkende oder fördernde Rahmenbedingungen von Partizipationsprozessen. Der Aufwand, der bei der Entwicklung und Anwendung eines partizipativen Prozesses entstehen wird, ist entsprechend frühzeitig abzuschätzen. Je nach Partizipationsmodus, Zeitraum und Kadenz sowie Technologieinsatz können die Kosten stark schwanken. Damit schliesslich die Erwartungen an den Prozess erfüllt werden können, sind diese Kriterien so auszugestalten, dass die daraus resultierende Partizipationsvariante mit den vorhandenen Mitteln umsetzbar ist. Im Sinne der Transparenz und des Erwartungsmanagements lohnt es sich ausserdem, das Budget offenzulegen.

Die zur Verfügung stehende Zeit (z. B. zwei Monate) ermöglicht eine Umfrage bei den Einwohnerinnen und Einwohnern einer Gemeinde oder/und einen Workshop mit betroffenen Anspruchsgruppen.

2. Beurteilungskriterien

Diese Beurteilungskriterien mit den jeweiligen Ausprägungen dienen der Bildung von Partizipationsvarianten. Da diese Kriterien oftmals in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen, ist die Klärung dieser Kriterien in einem iterativen Prozess durchzuführen.

2.1 Thema, Zielsetzung und Zielgruppe

Um am Ende eines Partizipationsprozesses evaluieren zu können, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, wie hoch die Beteiligung war, welche Wirkungen erzielt wurde war und für zukünftige Partizipationsprozesse zu verbessern ist, gilt es, zuerst die Problemstellung und die Zielsetzung zu definieren, die mittels Partizipation bearbeitet werden sollen. Oftmals werden Partizipationsprozesse ad hoc als Experiment gestartet. Damit einher geht, dass diesen wichtigen Kriterien der ersten Stufe weniger Beachtung geschenkt wird. Die Klärung dieser Kriterien bildet den Ausgangspunkt, um anschliessend die Zielgruppe eines Partizipationsprozesses zu definieren. Ausserdem eignen sich je nach Zielsetzungen und Thema andere Gestaltungsformen für die partizipativen Prozesse. Die Ausgestaltung sowie der Einsatz partizipativer Elemente hat sich ferner nach den Fähigkeiten und Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe zu richten. Entsprechend gilt es, deren Wünsche und Verhaltensweisen zu verstehen. Sofern möglichst alle Menschen mitwirken sollen, ist die Partizipation barrierefrei zu gestalten. Konkret betrifft dies beispielsweise die Sprache (einfache Sprache, allenfalls Übersetzungen), die Ausgestaltung der Benutzeroberflächen (Schriftgrösse, Bedienbarkeit) sowie den Zeitpunkt der Partizipation (Nutzung von Randzeiten, Dauer usw.).

Kriterien	Beschreibung und Relevanz	Anwendungsbeispiel
Thema (Problemstellung)	Partizipative Prozesse lassen sich in unterschiedlichsten Themen- oder Politikfeldern einsetzen. Je nach Komplexität der Thematik (oder Problemstellung) sind andere Aspekte bei der Entwicklung und Umsetzung solcher Prozesse zu beachten. Die Analysen haben hierzu gezeigt, dass sich bei Themen mit hoher Komplexität eher analoge Partizipationskanäle eignen; Themen mit geringerer Komplexität lassen sich auch digital bearbeiten.	Die Verwaltung möchte ein Stimmungsbild zum Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) einholen. Die Thematik wird als hoch komplex bewertet.
Zielsetzungen	Für die erfolgreiche Umsetzung eines partizipativen Prozesses ist es von wichtig, vorgängig das Ziel bzw. die Ziele zu definieren (erst die Zieldefinition erlaubt schliesslich auch eine Evaluation). Die Zielsetzungen von partizipativen Prozessen lassen sich grob in zwei Dimensionen einteilen: Quantitative Zielsetzung: Erhöhung der Akzeptanz/Legitimität staatlichen Handelns Qualitative Zielsetzung: Erhöhung des Nutzens staatlichen Handelns Für quantitative Zielsetzungen empfiehlt es sich mit der Partizipation möglichst in die Breite zu gehen bzw. den Partizipationsprozess unter Einbezug möglichst vieler Anspruchsgruppen oder beispielsweise ganzer Bevölkerungsteile umzusetzen. Für qualitative Zielsetzungen geht die Partizipation verstärkt in die Tiefe bzw. es sind vergleichsweise eher weniger Personen (meist Expertinnen und Experten oder Nutzerinnen und Nutzer) einzubinden, diese arbeiten aber intensiver zusammen (höherer Grad der Partizipation). Sollen beide Ziele erfüllt werden, wird der Partizipationsprozess entsprechend komplexer (beispielsweise bei der partizipativen Erarbeitung eines Gesamtverkehrskonzepts, vgl. oben Problemstellung), und es resultiert daraus in der Regel ein höherer Koordinationsaufwand.	Ein Amt möchte einen neuen digitalen Service entwickeln und dabei potenzielle Nutzerinnen und Nutzer in die Gestaltung des Services miteinbeziehen (Ko-Kreation), um damit den Nutzen des Services zu erhöhen → qualitative Zielsetzung

Kriterien

Beschreibung und Relevanz

Anwendungsbeispiel

Zielgruppe(n)

Partizipative Prozesse haben sich nach den Personen zu richten, die aufgrund der Thematik und der Ziele zu beteiligen sind (Zielgruppen). Das heisst, dass der partizipative Prozess nutzerzentriert zu gestalten ist. Dies gelingt eher, wenn die Zielgruppe klar definiert und eingegrenzt ist; sofern mehrere, unterschiedliche Zielgruppen eingebunden werden sollen, erhöht sich der Koordinationsaufwand. Die Definition der Zielgruppe(n) hängt wiederum stark mit den Zielsetzungen und der Thematik zusammen. Die Zielgruppe kann von der Thematik unterschiedlich stark betroffen sein. Je höher die Betroffenheit der Zielgruppe, desto wichtiger ist das Beziehungsmanagement im partizipativen Prozess. Deshalb empfiehlt es sich bei hoher Betroffenheit der Zielgruppe eher einen analogen Partizipationskanal zu wählen, der den persönlichen Austausch/Diskurs befördert.

Bei der Neugestaltung einer Quartiersstrasse (Thematik) sollen die Anwohnerinnen und Anwohner einbezogen werden. Da hauptsächlich sie die Strasse nutzen und den Emissionen sowie Risiken ausgesetzt sind, wird ihre Betroffenheit als hoch eingestuft.

2.2 Partizipationsmodus

Beim Partizipationsmodus werden drei Kriterien unterschieden: erstens, in welcher Phase bzw. welchen Phasen die Partizipation stattfinden soll, zweitens, welcher Beteiligungsgrad zielführend ist, und drittens, welcher Regeldichte der Partizipationsprozess zu genügen hat. Der Partizipationsmodus ist stark abhängig von der Thematik und der Zielsetzung. Die Kriterien «Phase» und «Grad» für die Bestimmung des Partizipationsmodus sind ebenfalls stark voneinander abhängig. So ist in der Entwicklungsphase meist ein eher tiefer bis mittlerer Grad der Partizipation (Konsultation, Zusammenarbeit) anzutreffen. Wird der partizipative Prozess in der Entscheidungsphase eingesetzt, können meist auch die Partizipierenden mitentscheiden (vgl. partizipatives Budget). In der Umsetzungsphase wiederum findet sich meist der Beteiligungsgrad «Zusammenarbeit» (vgl. Ko-Produktion bei Züri-wie-neu). Tendenziell ist auch die Regeldichte bei der Entscheidungsphase am höchsten. In dieser Phase sind auch die traditionellen, formalen Partizipationsformate wie Wahlen und Abstimmung anzusiedeln.

Kriterium	Beschreibung und Relevanz	Anwendungsbeispiel
Phase	<p>In Anlehnung an den etablierten «Policy-Cycle» werden für politische Prozesse und Behördenprozesse die folgenden drei Phasen unterschieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Politik-/Behördenformulierung bzw. -entwicklung – Politik-/Behördenentscheidung – Politik-/Behördenumsetzung <p>Bei den untersuchten Projekten liegt der Fokus der Partizipation mehrheitlich bei Phase 1 «Politik-/Behördenformulierung bzw. -entwicklung». Dabei wirkt die Nutzerin oder der Nutzer bei der Entwicklung einer Verwaltungsdienstleistung oder einer neuen Regulierung (Policy) mit. Verwandte Konzepte sind hier Ko-Design, Ko-Kreation oder Open Innovation.</p> <p>Auch wenn eine Beteiligung bei der verbindlichen Entscheidungsfindung im denkbar wäre, wird diese Phase regelmässig von der Partizipation ausgenommen und den klassischen Institutionen (Exekutive, Verwaltung) vorbehalten (Phase 2). In der Phase 3 «Umsetzung» spielt das klassische Sozialkapital einer Region, Gemeinde usw. eine entscheidende Rolle. Traditionell engagieren sich hier insbesondere zivilgesellschaftliche oder kulturelle Vereine.</p>	<p>Die Stadtbevölkerung soll bei der Instandhaltung der städtischen Infrastruktur mithelfen. Die Bevölkerung kann an der Umsetzung der Instandhaltung partizipieren, indem sie aktiv Schäden an der Infrastruktur melden kann → Phase 3 «Politik-/Behördenumsetzung»</p>
Grad der Partizipation	<p>Beim Grad der Partizipation werden vier Ausprägungen unterschieden:</p> <p>Information: Die Information ist der tiefste Partizipationsgrad. Dabei werden relevante Informationen im politischen Prozess bzw. im Behördenprozess von den verantwortlichen Stellen den Anspruchsgruppen digital, analog oder hybrid zur Verfügung gestellt (Webseite/Plattformen, Informationsveranstaltungen oder Amtsblatt usw.).</p> <p>Konsultation: Die Konsultation umfasst eine strukturierte Kommunikation der Verwaltung gegenüber den Anspruchsgruppen, um Rückmeldungen zu politischen Fragestellungen, Projekten oder Behördenprozessen einzuholen. Durch die Bereitstellung von Informationen soll ein Austausch entstehen, der zur Optimierung von Entscheidungen und Planungen führt (z.B. über eine digitale Dialog-Plattform).</p> <p>Zusammenarbeit: Dabei findet eine eigentlich interaktive Zusammenarbeit zwischen organisationsinternen und externen Akteuren statt. Ziel ist die gemeinsame Erarbeitung einer Leistung und/oder Politik (z. B. an einem Workshop).</p> <p>Mitsprache: Den grössten Partizipationsgrad besteht in der «Mitsprache». Dabei wird die aktive Beteiligung durch eine gemeinsame Entscheidung mittels einer formalen (bindenden) oder informellen (nicht bindenden) Abstimmung erweitert.</p>	<p>Die Verwaltung schickt die Änderung einer Verordnung in die Vernehmlassung und nutzt dabei ein digitales Konsultationsinstrument.</p>

Kriterium	Beschreibung und Relevanz	Anwendungsbeispiel
Verfahren	<p>In der Schweiz gibt es bereits viele etablierte partizipative Prozesse, die klar formalisiert sind. Die formale Partizipation ist rechtlich vorausgesetzt und damit für die Verwaltung verbindlich (z. B. Wahlen Nationalrat, kantonale Abstimmungen oder Gemeindeversammlungen). Demgegenüber ist eine informelle Partizipation «freiwillig» bzw. rechtlich nicht zwingend erforderlich. Insbesondere die informelle Partizipation hängt direkt mit den Kriterien Zielsetzungen und Anspruchsgruppen zusammen. Bei der Mehrheit der neuen Partizipationsformen handelt es sich um informelle Prozesse. Bei diesen informellen Prozessen besteht auch der höchste Freiheitsgrad mit Blick auf Ausgestaltung und Einbezug.</p>	<p>Für die künftige Gestaltung des Dorfzentrums möchte die Gemeindeverwaltung auf freiwilliger Basis mit der Bevölkerung in einen Dialog treten, um deren Bedürfnisse besser zu verstehen und allfällige Gestaltungsideen abzuholen.</p>

2.3 Fähigkeiten und Aufwand

Der für die Partizipation zur Verfügung stehende Zeitraum ist in Abhängigkeit mit der Problemstellung, der Zielsetzungen sowie des Partizipationsmodus ein wichtiges Kriterium, das es bei der Gestaltung eines partizipativen Prozesses zu beachten gilt. Damit verbunden ist auch der Aufwand der ein partizipativer Prozess für die Verwaltung/Politik auslöst. Bei der Wahl des Partizipationskanals sind neben anderen Faktoren die Digital Skills der Partizipierenden zu berücksichtigen. Bei Zielgruppen, bei denen davon auszugehen ist, dass sie eher geringe Digital Skills haben, sind eher analoge Partizipationskanäle zu benutzen. Im umgekehrten Fall, ist bei hoch entwickelten Digital Skills tendenziell eher auf das digitale Format zu setzen, sofern dies unter Berücksichtigung anderer Kriterien (z. B. Komplexität der Thematik, Grad der Betroffenheit) zielführend ist.

Kriterium	Beschreibung und Relevanz	Anwendungsbeispiel
Digital Skills	Die Digital Skills beziehen sich auf die Fähigkeiten der Partizipierenden, mit digitalen Kommunikations- und Informationstechnologien umzugehen. Diesem Kriterium ist insbesondere bei der Wahl des Partizipationskanals Beachtung zu schenken. Kann davon ausgegangen werden, dass die Personen in der Zielgruppe über geringe Digital Skills verfügen, ist von der Anwendung eines digitalen Partizipationskanals abzusehen.	Für die Gestaltung eines Spielplatzes will die Verwaltung wissen, was Kleinkinder an einem Spielplatz mögen bzw. nicht mögen. Die Digital Skills von Kindern sind tief und es wird entsprechend ein analoger Kanal gewählt.
Zeitraum	In der Regel steht für die Bearbeitung/Umsetzung eines Projekts, in dessen Rahmen ein partizipativer Prozess vorgesehen ist, nur ein beschränktes Zeitbudget zur Verfügung. Dieser Zeitraum ist im Sinne einer Restriktion zu beachten und aktiv zu an die Partizipierenden zu kommunizieren. Je nach Länge eignen sich wiederum unterschiedliche Designs partizipativer Prozesse. Bei einem sehr kurzen Zeitraum lässt z. B. ein Workshop mit Expertinnen und Experten umsetzen. Bei einem sehr langen Zeitraum kann ein umfassender Partizipationsmodus mit Konsultation, Konzepterarbeitung sowie Abstimmung umgesetzt werden.	Für die Neuentwicklung eines Sportkonzepts steht der zuständigen Stelle ein halbes Jahr zur Verfügung. Mit Blick auf Vor- und Nachbearbeitung muss die Konsultation der Sportvereine in einem Monat umgesetzt werden können.
Koordination	Je unterschiedlicher die Zielgruppen sind, je umfassender der Partizipationsmodus ausgestaltet wird und je mehr unterschiedliche Kanäle eingesetzt werden, desto höher ist voraussichtlich der Koordinationsaufwand. Ist dieser Aufwand zu hoch, sind im iterativen Prozess die anderen Kriterien zu überprüfen und nötigenfalls Änderungen bei den Rahmenbedingungen und den Zielsetzungen vorzunehmen oder zusätzliche Mittel anzufordern.	Die Einholung eines Stimmungsbildes bei den ortsansässigen Sportvereinen erfolgt über ein Online-Tool und automatisierter Auswertung. Der Koordinationsaufwand ist entsprechend gering.

2.4 Kanal und Infrastruktur

Der Partizipationskanal (digital, analog, hybrid) hängt einerseits von der Problemstellung, der Zielsetzung und den Zielgruppen sowie ihren Digital Skills, andererseits vom Partizipationsmodus ab. Aufgrund dieser Kriterien ist der geeignete Kanal bzw. sind die geeigneten Kanäle zu wählen. Die konkrete Ausgestaltung des Kanals setzt meistens eine gewisse Infrastruktur (und Knowhow) voraus, die bereits vorhanden ist oder zu beschaffen wäre, sofern die Mittel dafür vorhanden sind.

Kriterien

Beschreibung und Relevanz

Anwendungsbeispiel

Kanal

Der Partizipationskanal definiert, wie die Partizipation praktisch erfolgt und ist abhängig von verschiedenen Kriterien. Hier wird zwischen einem analogen, hybriden (Kombination aus digitalen und analogen Elementen) und digitalen Kanal unterschieden. Grundsätzlich scheint die Zürcher Bevölkerung digitalen und hybriden Partizipationskanälen gegenüber positiv eingestellt zu sein. Die Fachinterviews zeigten aber auch, dass je nach Kontext und Anwendungsfall analoge Kanäle den digitalen überlegen sind. Grob lässt sich zusammenfassen, dass eine hohe Themenkomplexität, ein hoher Grad der Betroffenheit bei der Zielgruppe, tiefe Digital Skills, ein hoher Partizipationsgrad sowie eine qualitative Zielsetzung eher für den Einsatz eines analog-hybriden Partizipationskanals sprechen. Gegenteilige Ausprägungen der genannten Kriterien sprechen wiederum eher für den Einsatz eines digital-hybriden Kanals. Diese Hypothesen gilt es aber noch in einem experimentellen Setting zu testen.

Die Komplexität von KI wird als eher hoch eingeschätzt (analog/hybrid). Die Zielsetzung bezieht sich in erster Linie auf die Schaffung von Akzeptanz bzw. es handelt sich um eine quantitative Zielsetzung (digital/hybrid). Die Betroffenheit der Zielgruppe wird als eher gering eingeschätzt (digital/hybrid). Die Digital Skills der Zielgruppe werden als hoch eingeschätzt (digital/hybrid). Es empfiehlt sich entsprechend, eine digitale Form der Partizipation zu wählen.

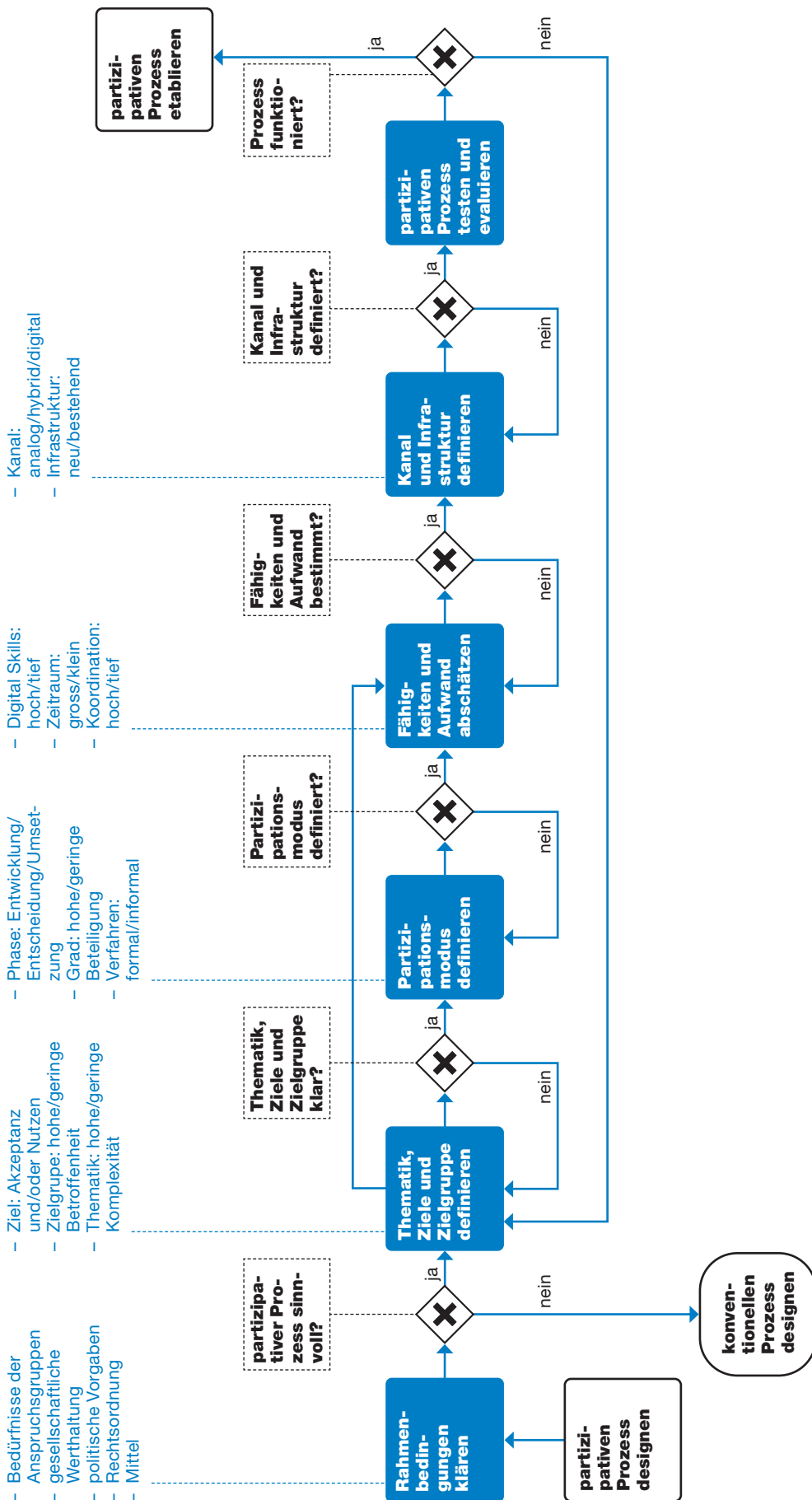
Infrastruktur

Für die Umsetzung einer Partizipationsvariante braucht es in der Regel die geeignete Infrastruktur. Bei analogen Partizipationskanälen kann diese Infrastruktur aus Räumlichkeiten, Workshop-Materialien usw. bestehen. Bei einer digitalen Vorgehensweise besteht die Infrastruktur meist aus geeigneten Softwarelösungen (Befragungs-, Kooperations- und Analysetools). Hier zeigt sich, dass in der Schweiz bereits Softwarecommunities im Entstehen sind (z. B. rund um das Open-Source-Tool Decidem). Ein möglicher Anschluss an diese Community scheint prüfenswert. Zur Infrastruktur selbst kommt meist noch der Bedarf an Knowhow für die richtige Anwendung hinzu.

Für die digitale Konsultation besteht verwaltungsintern zurzeit keine Softwarelösung. Deshalb wird auf die E-Vernehmlassungssoftware eines privaten Anbieters zurückgegriffen.

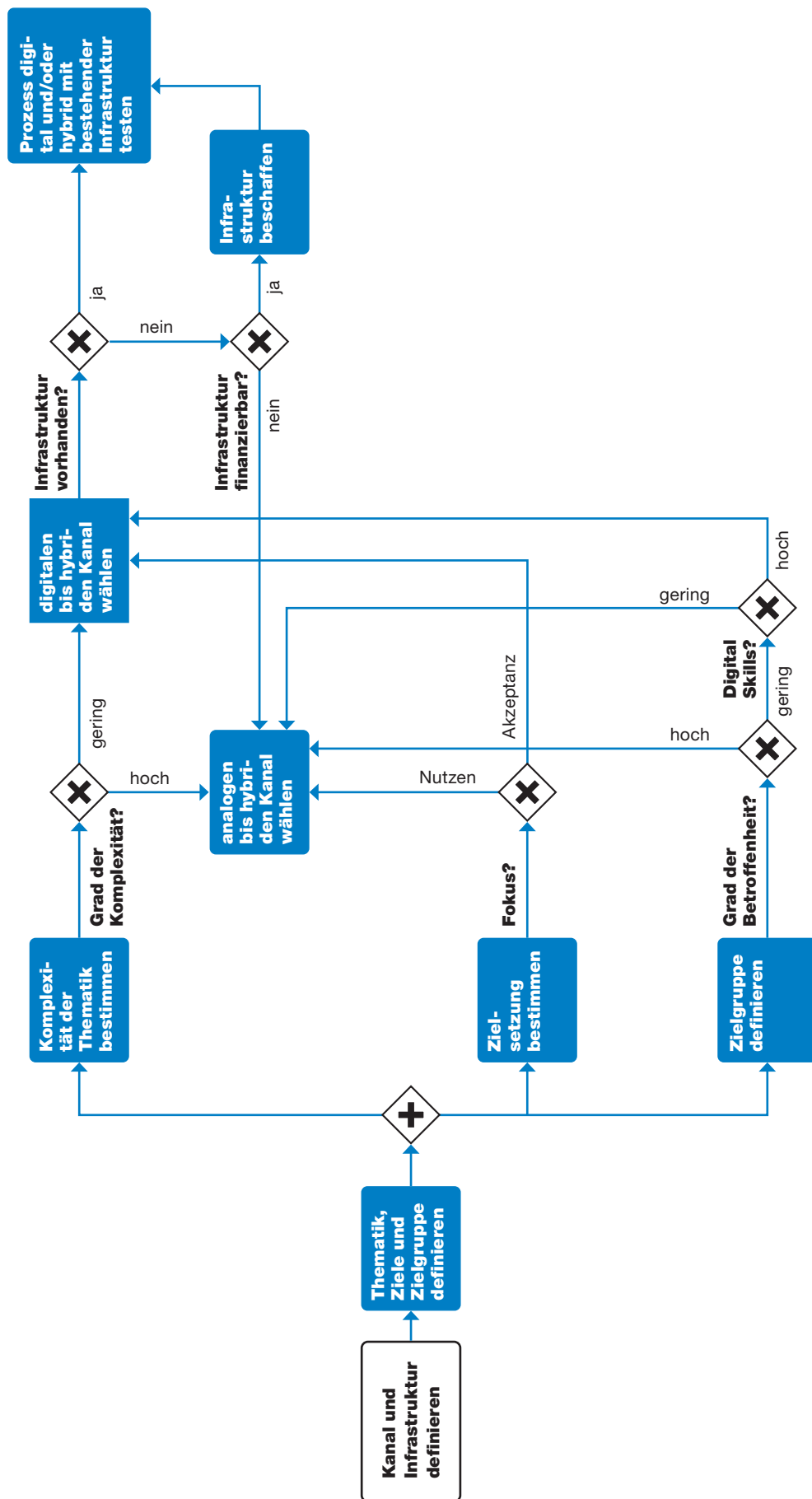
3. Prozessuale Anwendung des Partizipationsbaukastens

Das folgende Prozessdiagramm zeigt die Anwendung des Partizipationsbaukastens als Prozess mit Iterationsschleifen.



4. Priorisierung des Partizipationskanals

Das folgende Prozessdiagramm zeigt die Priorisierung des Partizipationskanals anhand bestimmender Kriterien aus dem Partizipationsbaukasten:



5. Variantenbildung anhand von konkreten Fallbeispielen

Die praktische Anwendung des Partizipationsbaukastens wird ausgehend von vier fiktiven, aber praxisnahen Fallbeispielen illustriert. Die Fallbespiele wurden so gewählt, dass eine möglichst hohe Kontextvarianz zur Anwendung kommt. Für jedes Beispiel werden die Rahmenbedingungen definiert und die Kriterien beurteilt sowie deren Ausprägungen bestimmt. Dadurch entsteht schliesslich pro Beispiel eine Variante eines partizipativen Prozesses.

Fallbeispiel 1: Stimmungsbild zu KI in der Verwaltung einholen

Jonathan arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der kantonalen Verwaltung und ist dort für die Organisationsentwicklung und die digitale Transformation zuständig. Im Rahmen seiner Funktion verfolgt er die technologischen Trends und prüft den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI). Jonathan ist sich dabei aber bewusst, dass diese Technologie umstritten ist. Deshalb möchte er frühzeitig mit den Einwohnerinnen und Einwohnern des Kantons in Dialog treten, um ein möglichst breites Bild über die Wahrnehmung von Chancen und Risiken der KI zu erhalten. Um diesen Dialog mit der Bevölkerung zu gestalten, nutzt Jonathan den Partizipationsbaukasten.

Schritt 1: Rahmenbedingungen klären

Rahmenbedingungen	Eigene Wahrnehmung/Einschätzung
Bedürfnisse	Die öffentliche Diskussion über KI läuft bereits und in den Medien wird darüber berichtet. Es kann davon ausgegangen werden, dass in der Bevölkerung ein Interesse an der Thematik besteht und vermutlich auch ein Bedürfnis, darüber zu sprechen.
Politische Vorgaben	Die politischen Vorgaben erlauben ein Einholen von Meinungen, Empfindungen, Sichtweisen usw. zur Thematik. Bei der Kommunikation ist aber Vorsicht geboten. Es soll nicht der Eindruck entstehen, dass der KI-Einsatz in der Verwaltung bereits beschlossene Sache sei.
Wertordnung	In der Gesellschaft regt sich seit Längerem das Empfinden, dass der technologische Wandel gestaltet werden muss. Eine verstärkter Dialog über das Für und Wider einer Technologie entspricht der vorherrschenden Wertordnung.
Rechtsordnung	Die Rechtsordnung erlaubt das Einholen eines Stimmungsbildes bei der Bevölkerung. Jedoch resultieren daraus keine rechtlichen Folgen.
Mittel	Es stehen Mittel zur Verfügung, die einen partizipativen Prozess ermöglichen. Jedoch sind diese Mittelsehr knapp bemessen.
Ist ein partizipativer Prozess sinnvoll?	Die Beurteilung der übergeordneten Rahmenbedingungen legen den Einsatz eines partizipativen Prozesses nahe. Dabei ist einerseits möglichst kostengünstig zu planen und andererseits auf eine zurückhaltende Kommunikation zu achten

Schritt 2: Thematik, Ziele und Zielgruppen definieren

Definition Thematik	Das Thema KI betrifft eine technologische Neuerung, die mit viel Unsicherheiten verbunden ist. Es bestehen unterschiedliche Meinungen zum Thema und es ist oft nur für Expertinnen und Experten wirklich fassbar.	Komplexität (hoch – gering) eher hohe Komplexität
Definition Zielsetzung	Die Zielsetzung besteht darin, die Stimmung der Bevölkerung zu KI in der Verwaltung zu erfahren. Mittel- bis langfristig soll durch diese Beteiligung sichergestellt werden, dass später die tatsächliche Anwendung bzw. Nichtanwendung von KI bei der Bevölkerung auf Akzeptanz stösst.	Charakterisierung (quantitativ/qualitativ) Akzeptanz und Legitimität (quantitativ)
Definition Zielgruppe	Die Zielgruppe ist für dieses Vorhaben sehr breit definiert. Es gilt, ein möglichst breites Stimmungsbild zu erfassen. Entsprechend sind auch alle Interessierten eingeladen, am partizipativen Prozess teilzunehmen.	Betroffenheit (hoch – gering) geringe Betroffenheit

Schritt 3: Partizipationsmodus definieren

Definition Phase	Der partizipative Prozess setzt ganz zu Beginn einer Entwicklungsphase an. In erster Linie soll gemeinsam mit der Bevölkerung eruiert werden, was es im Feld «KI und Verwaltung» zu tun gilt.	Stadium (Entwicklung/Entscheidung/Umsetzung) Entwicklung
Definition Grad	Bei diesem Prozess gilt es, in erster Linie die Inputs der Partizipierenden aufzunehmen. Die Partizipierenden sind Sender, die Verwaltung Empfänger. Entsprechend handelt es sich um einen eher tiefen Grad der Partizipation.	Beteiligung (hoch – tief) tiefer Grad (Konsultation)
Definition Verfahren	Bei diesem partizipativen Prozess handelt es sich um ein informelles Verfahren ohne rechtliche Verbindlichkeiten.	Verfahren (formal/informal) informelles Verfahren

Schritt 4: Fähigkeiten und Aufwand abschätzen

Definition Digital Skills	Es kann davon ausgegangen werden, dass Personen, die sich für das Thema «KI in der Verwaltung» tendenziell über hohe Digital Skills verfügen.	Digital Skills (hoch – tief) Hohe Digital Skills
Definition Zeitraum	Die Projektleitung möchte das Projekt möglichst rasch vorantreiben, da ja auch der technologische Wandel sich immer schneller vollzieht. Für den partizipativen Prozess sind längstens drei Monate vorgesehen.	Zeitraum (gross – klein) eher kleiner Zeitraum
Definition Koordination	Aufgrund der knappen Mittel und der begrenzten Zeit ist der Aufwand möglichst gering zu halten und entsprechend die Koordination zwischen Instrumenten und Anspruchsgruppen auf ein Mindestmass zu beschränken.	Koordination (hoch – tief) eher tiefe Koordination

Schritt 5: Kanal und Infrastruktur definieren

Definition Kanal	Die Komplexität der Thematik wird als eher hoch eingeschätzt (analog/hybrid). Die Zielsetzung bezieht sich in erster Linie auf die Schaffung von Akzeptanz. Es handelt sich um eine quantitative Zielsetzung (digital/hybrid). Die Betroffenheit der Zielgruppe wird als eher gering eingeschätzt (digital/hybrid). Die Digital Skills der Interessierten werden als hoch eingeschätzt (digital/hybrid). Es empfiehlt sich entsprechend, eine digitale Form der Partizipation zu wählen.	Kanal (analog/hybrid/digital) digitaler Kanal
Definition Infrastruktur	Für eine E-Konsultation steht der Projektleitung gegenwärtig kein passendes Tool zur Verfügung. Entsprechend wird auf ein Tool eines Drittanbieters zurückgegriffen.	Infrastruktur (neu/bestehend) neue Infrastruktur

Partizipationsvariante für das Stimmungsbild zu KI in der Verwaltung

Die **übergeordneten Rahmenbedingungen** erlauben einen partizipativen Prozess, der zum **Ziel** hat, die Akzeptanz eines möglichen KI-Einsatzes in der Verwaltung zu ermesen. Die **Thematik** wird als eher komplex eingestuft und die **Betroffenheit** der Zielgruppe als eher gering eingeschätzt. Der partizipative Prozess wird zu Beginn einer **Entwicklungsphase** eingesetzt, wobei der **Grad** der Partizipation tief sein wird bzw. die Interessierten im Rahmen eines informellen **Verfahrens** konsultiert werden. Die **Digital Skills** der Interessierten werden als hoch eingeschätzt. Der **Zeitraum**, der für die Partizipation zur Verfügung steht, ist eher klein, und der **Koordinationsaufwand** ist möglichst gering zu halten. Für die Umsetzung des Prozesses ist auf ein digitaler **Kanal** geeignet. Für diese digitale Konsultation wird auf ein Instrument eines Drittanbieters zurückgegriffen.

Schritt 6: Prozess testen und evaluieren

Fallbeispiel 2: Akzeptanz für ein Sportförderungskonzept sichern

Eva arbeitet beim kantonalen Sportamt und wurde von ihrem Amtschef beauftragt, ein neues Sportförderungskonzept auszuarbeiten. Eva weiss, dass das jetzige Sportförderungskonzept überarbeitet werden muss, weil zahlreiche Sportvereine damit nicht zufrieden sind. Deshalb ist es Eva ein Anliegen, die Vereine bei der Erarbeitung des Konzepts früh einzubinden, um deren Akzeptanz für das Konzept zu sichern. Zur Bestimmung des partizipativen Prozesses nutzt Eva den kantonalen Partizipationsbaukasten.

Schritt 1: Rahmenbedingungen klären

Rahmenbedingungen	Eigene Wahrnehmung/Einschätzung
Bedürfnisse	Die Sportvereine sind mit dem bestehenden Förderungskonzept nicht zufrieden und haben bereits Optimierungsvorschläge eingebracht bzw. ihren Unmut kundgetan. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die Vereine auch ein Bedürfnis haben, bei der Erarbeitung des neuen Konzepts mitzuwirken.
Politische Vorgaben	Der Auftrag zur Neukonzeption des Sportförderungskonzepts wurde von der politischen Ebene beschlossen. Dem zuständigen Regierungsrat ist die Teilhabe der Anspruchsgruppen ein Anliegen. Es wird vermutet, dass die Politik den Einbezug der Sportvereine begrüssen wird. Das Sportförderungskonzept soll in der laufenden Legislatur, d.h. innerhalb von zwei Jahren, verabschiedet werden.
Wertordnung	Im Kanton wird eine direktdemokratische Kultur gelebt, und die Sportvereine geniessen ein hohes Ansehen in der Bevölkerung. Eine Mitwirkung der Vereine bei der Neugestaltung eines Konzepts kann als gesellschaftlich erwünscht betrachtet werden.
Rechtsordnung	Für die Mitwirkung der Sportvereine wird ein informeller Partizipationsprozess angewendet. Die Vereine können ihre Meinungen, Bedürfnisse usw. einbringen und werden regelmässig konsultiert. Sie können aber nicht rechtsgültig mitentscheiden. Deshalb besteht kein Konflikt mit der geltenden Rechtsordnung. Organisationen/Adressen sind aber bekannt.
Mittel	Es stehen grundsätzlich personelle Mittel für die Erarbeitung eines neuen Sportkonzepts zur Verfügung. Jedoch sind diese sowie die finanziellen Mittel und die zur Verfügung stehende Zeit begrenzt. Der partizipative Prozess muss kostengünstig und schlank ausgestaltet sein.
Ist ein partizipativer Prozess sinnvoll?	Mit Blick auf die übergeordneten Rahmenbedingungen scheint ein partizipativer Prozess sinnvoll. Angesichts der knappen finanziellen Mittel muss der Prozess möglichst kostengünstig sein.

Schritt 2: Thematik, Ziele und Zielgruppen definieren

Definition Thematik	Die Thematik «Sportförderung» wird als wenig komplex eingeschätzt. Die unterschiedlichen Akteure sind bekannt und es besteht mehrheitlich Konsens über die Problemstellungen und Ziele im Bereich der Sportförderung (tiefe Divergenz). Die Thematik ist ausserdem mit wenig Unsicherheiten behaftet.	Komplexität (hoch – gering) eher geringe Komplexität
Definition Zielsetzung	Ziel des partizipativen Prozesses ist es, die Akzeptanz und Legitimität des neuen Sportförderungskonzepts zu sichern. Indem die Sportvereine als wichtigste Anspruchsgruppe frühzeitig in den Entwicklungsprozess eingebunden werden, soll eine Form von «Miteigentümerschaft» geschaffen werden.	Charakterisierung (quantitativ/qualitativ) Akzeptanz und Legitimität (quantitativ)
Definition Zielgruppe	Bei der Entwicklung des neuen Sportkonzepts sollen in erster Linie die Sportvereine im Kanton einbezogen werden, weil sie als wichtigste Anspruchsgruppe der Sportförderung viele Sportlerinnen und Sportler vertreten und sie mit dem alten Konzept unzufrieden waren.	Betroffenheit (hoch – gering) hohe Betroffenheit

Schritt 3: Partizipationsmodus definieren

Definition Phase	Der partizipative Prozess soll bei der Entwicklung eines neuen Sportförderungskonzepts Anwendung finden.	Stadium (Entwicklung/Entscheidung/Umsetzung) Entwicklung
Definition Grad	Die Sportvereine sollen ihre Bedürfnisse, Ansichten usw. frühzeitig einbringen können und werden vorgängig konsultiert. Ausserdem können sie an der eigentlichen Ausformulierung des Konzepts im Sinne einer Zusammenarbeit mitwirken.	Beteiligung (hoch – gering) mittel (Zusammenarbeit und Konsultation)
Definition Verfahren	Es wird ein informelles Partizipationsverfahren gewählt werden. Die Sportvereine können ihre Sicht einbringen und bei der Ausgestaltung mitarbeiten. Die Entscheidungsgewalt bleibt aber bei formell legitimierte Institutionen.	Verfahren (formal/informal) informelles Verfahren

Schritt 4: Fähigkeiten und Aufwand abschätzen

Definition Digital Skills	Die Sportvereine werden mehrheitlich von Personen geleitet, die nicht über hohe Digital Skills verfügen. Viele sind älter und hatten bisher nur wenige Berührungspunkte mit neuen digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien.	Digital Skills (hoch – tief) tiefe Digital Skills
Definition Zeitraum	Das neue Sportförderungskonzept sollte spätestens Ende Jahr vorliegen. In der Folge bleiben rund vier Monate für die eigentliche Partizipation der Sportvereine. Innerhalb dieser Frist wird die Partizipation in zwei Phasen aufgeteilt. Zuerst folgt die breite Ideen-/Bedürfniseingabe der Vereine während eines Monats. Danach werden die Inputs konsolidiert. In der zweiten Phase haben die Sportvereine die Möglichkeit aktiv an der Formulierung des Konzepts mitzuwirken.	Zeitraum (gross – klein) eher kleiner Zeitraum
Definition Koordination	Aus der Wahl eines zweistufigen Vorgehens resultiert ein gewisser Koordinationsaufwand für die Abstimmung der beiden Instrumente. Auch aufgrund der grossen Anzahl an Sportvereinen wird die Koordination als eher hoch eingeschätzt.	Koordination (hoch – tief) eher hohe Koordination

Schritt 5: Kanal und Infrastruktur definieren

Definition Kanal	Die Komplexität der Thematik wird als eher gering eingeschätzt (digital/hybrid). Die Zielsetzung bezieht sich in erster Linie auf die Schaffung von Akzeptanz. Es handelt sich um eine quantitative Zielsetzung (digital/hybrid). Die Betroffenheit der Anspruchsgruppe bzw. der Vereine wird aber als hoch eingeschätzt (analog/hybrid). Die Digital Skills der Sportvereine werden als eher tief eingeschätzt (analog/hybrid). Es empfiehlt sich entsprechend, eine hybride Form der Partizipation zu wählen, bestehend aus analogen und digitalen Elementen.	Kanal (analog/hybrid/digital) hybrider Kanal
Definition Infrastruktur	Für die analogen Elemente des partizipativen Prozesses (z. B. Workshop mit den Vereinen) besteht die dafür notwendige Infrastruktur bereits. Da der Prozess möglichst kostengünstig ausgestaltet sein soll, wird für die digitalen Elemente ein bestehendes, Open-Source-Umfragetool verwendet.	Infrastruktur (neu/bestehend) bestehende Infrastruktur

Partizipationsvariante für die Akzeptanzsicherung für ein Sportförderungskonzept

Die **übergeordneten Rahmenbedingungen** erlauben einen partizipativen Prozess, der zum **Ziel** hat, die Akzeptanz/Legitimität des neuen Sportförderungskonzepts zu sichern. Die **Thematik** wird als eher wenig komplex eingestuft und die **Betroffenheit** der Anspruchsgruppe «Sportvereine» als hoch eingeschätzt. Diese Anspruchsgruppe wird in die **Entwicklungsphase** des Konzepts einbezogen, wobei der **Grad** der Partizipation mittel sein wird bzw. die Sportvereine im Rahmen eines informellen **Verfahrens** konsultiert werden und an der Entwicklung des Konzepts mitarbeiten können. Die **Digital Skills** der Vertreterinnen und Vertreter der Sportvereine wird als eher gering eingeschätzt. Der **Zeitraum**, der für die Partizipation zur Verfügung steht, ist eher klein, und es wird ein eher hoher **Koordinationsaufwand** erwartet. Für die Umsetzung des Prozesses wird auf einen hybriden **Kanal** gesetzt, wobei als analoges Element ein Workshop und als digitales Element eine einfache Online-Umfrage vorgesehen sind. Dafür wird auf die bestehende **Infrastruktur** zurückgegriffen.

Schritt 6: Prozess testen und evaluieren

Fallbeispiel 3: Neugestaltung einer Quartierstrasse

David arbeitet im Bauamt einer Zürcher Gemeindeverwaltung und ist zuständig für die Neugestaltung einer Quartierstrasse. Eine kleine Gruppe von Quartierbewohnerinnen und -bewohnern hat der Gemeinde bereits Gestaltungsvorschläge unterbreitet. David will deren Ansichten in den Planungsprozess einfließen lassen, da er der Meinung ist, dass es die Qualität der Leistung verbessert, wenn den Bedürfnissen der späteren Nutzerinnen und Nutzer Rechnung getragen wird. Deshalb entscheidet sich David für einen partizipativen Prozess. Zur Unterstützung nimmt er den Partizipationsbaukasten zur Hand.

Schritt 1: Rahmenbedingungen klären

Rahmenbedingungen	Eigene Wahrnehmung/Einschätzung
Bedürfnisse	Da eine Gruppe von Anwohnerinnen und Anwohnern der Quartierstrasse bereits proaktiv mit Gestaltungsvorschlägen auf die Gemeindeverwaltung zugegangen ist, lässt annehmen, dass bei den Anwohnerinnen und Anwohnern ein hohes Bedürfnis nach Partizipation besteht.
Politische Vorgaben	Die politischen Entscheidungsträger in der Gemeinde sind grundsätzlich für mehr Partizipation der Bevölkerung. Jedoch sollen keine überhöhten Erwartungen geweckt werden, die dann schliesslich nicht erfüllt werden können.
Gesellschaftliche Werthaltung	In der Gemeinde wird mehrmals pro Jahr eine Gemeindeversammlung abgehalten, die jeweils gut besucht ist. Eine breite Partizipation entspricht somit der direktdemokratischen Kultur in der Gemeinde. Bei der Neugestaltung einer Quartierstrasse handelt es sich ausserdem nicht um ein ethisch sensibles Thema.
Rechtsordnung	Die Rechtsordnung gibt bereits sehr viele Vorgaben für die Gestaltung von Strassen. Diese gilt es zu beachten und lassen sich nicht einfach verändert.
Mittel	Für den partizipativen Prozess stehen nur sehr beschränkte Mittel zur Verfügung. Die Gemeinde hat ausserdem noch nie einen solchen Prozess in der vorliegenden Thematik durchgeführt. Deshalb ist es schwierig, abzuschätzen, wie hoch die einzusetzenden Mittel (finanziell, zeitlich, personell) sein müssen.
Ist ein partizipativer Prozess sinnvoll?	Die Rahmenbedingungen sprechen für den Einsatz eines partizipativen Prozesses. Jedoch sind die geltenden rechtlichen Vorschriften bei der Gestaltung einer Quartierstrasse zu beachten, und es gilt, den Prozess mit möglichst wenig Mitteln umzusetzen.

Schritt 2: Thematik, Ziele und Zielgruppe definieren

Definition Thematik	Die Thematik betrifft die Gestaltung einer öffentlichen Infrastruktur – im konkreten Fall die Gestaltung einer Quartierstrasse. Da beim Strassenbau etliche Vorgaben bestehen, wird die Thematik als eher komplex eingestuft.	Komplexität (hoch – gering) eher hohe Komplexität
Definition Zielsetzung	Ein partizipativer Prozess soll Anwendung finden, um in erster Linie die Qualität der Leistung (Qualität der Quartierstrasse) zu verbessern.	Charakterisierung (quantitativ/qualitativ) Nutzen erhöhen = qualitativ
Definition Zielgruppe	Der partizipative Prozess richtet sich an die Anwohnerschaft der neu zu gestaltenden Quartierstrasse. Da sie im Quartier wohnen, werden auch sie die Strasse hauptsächlich nutzen. Entsprechend ist deren Betroffenheit als hoch einzustufen.	Betroffenheit (hoch – gering) hohe Betroffenheit

Schritt 3: Partizipationsmodus definieren

Definition Phase	Das Projekt «Neugestaltung einer Quartierstrasse» befindet sich aktuell noch in der Entwicklungsphase. Es gilt ein Konzept zu erarbeiten, das zeigt, wie die Strasse in Zukunft auszusehen hat bzw. welche Elemente die Strasse und deren unmittelbare Umgebung aufzuweisen hat. Wenn immer möglich, sollen die Anwohnerinnen und Anwohner auch über die Ausgestaltung mitentscheiden können.	Stadium (Entwicklung/Entscheidung/Umsetzung) Entwicklung/Entscheidung
Definition Grad	Die Gemeinde möchte zusammen mit ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern der Anwohnerschaft die Quartierstrasse neugestalten. Die Zusammenarbeit soll auf Augenhöhe geschehen und im Sinne einer Ko-Kreation zu einem Resultat führen, das den Bedürfnissen der Anwohnerschaft entspricht. Dazu zählt auch, dass die Vertreterinnen und Vertreter der Anwohnerschaft – sofern rechtlich zulässig – bei der Gestaltung mitentscheiden können.	Beteiligung (hoch – tief) mittel – hoch (Zusammenarbeit, Mitentscheid)
Definition Verfahren	Der angedachte Partizipationsprozess ist informell.	Verfahren (formal/informal) informelles Verfahren

Schritt 4: Fähigkeiten und Aufwand abschätzen

Definition Digital Skills	Die Digital Skills der Anwohnerschaft sind sehr unterschiedlich. Einige können sehr gut mit digitalen Instrumenten umgehen, andere wiederum haben grosse Mühe damit.	Digital Skills (hoch – tief) hohe und tiefe Digital Skills
Definition Zeitraum	Da viele Planungsprozesse für die Strasse zu koordinieren sind und Vorgaben bestehen, die ein möglichst rasches Abschliessen des Bauprojekts vorschreiben, ist nur wenig Zeit für die eigentliche Partizipation vorhanden.	Zeitraum (gross – klein) eher kleiner Zeitraum
Definition Koordination	Wie in den Rahmenbedingungen bereits festgehalten, stehen für den partizipativen Prozess nur wenige Mittel zur Verfügung. Deshalb ist es wichtig, eine Partizipationsstrategie zu gestalten, die nur wenig Koordinationsaufwand generiert. Entsprechend ist eine geringe Koordination anzustreben.	Koordination (hoch – gering) geringe Koordination

Schritt 5: Kanal und Infrastruktur definieren

Definition Kanal	Die Komplexität der Thematik wird als eher hoch eingeschätzt (analog/hybrid). Die Zielsetzung bezieht sich in erster Linie auf die Schaffung von Nutzen bzw. es handelt sich um eine qualitative Zielsetzung (analog/hybrid). Die Betroffenheit der Anwohnerschaft wird aber als hoch eingeschätzt (analog/hybrid). Die Digital Skills der Anwohnerschaft sind sehr unterschiedlich (hybrid). Es empfiehlt sich entsprechend, eine analog-hybride Form der Partizipation zu wählen, die in erster Linie auf analoge Elemente setzt. Bei Bedarf aber mit digitalen Elementen unterstützt.	Kanal (analog/hybrid/digital) analog-hybrider Kanal
Definition Infrastruktur	Die analoge Partizipation wird mittels klassischer Workshops umgesetzt (kostengünstige Variante). Die Räumlichkeiten und Materialien für die Durchführung der Workshops sind bereits vorhanden. Jedoch muss das Moderations-Knowhow von aussen bezogen werden.	Infrastruktur (neu/bestehend) bestehend

Partizipationsvariante für die Neugestaltung einer Quartierstrasse

Die **übergeordneten Rahmenbedingungen** sprechen für einen partizipativen Prozess. Dieser Prozess hat zum **Ziel**, den Nutzen der neuen Quartierstrasse für die Anwohnerschaft zu erhöhen. Die **Thematik** wird als komplex eingestuft und die **Betroffenheit** der Anspruchsgruppe «Anwohnerschaft» als hoch eingeschätzt. Diese Anspruchsgruppe wird in erster Linie in die **Entwicklungsphase** des Gestaltungskonzepts und sofern möglich in die Entscheidungsphase einbezogen, wobei der **Grad** der Partizipation mittel bis hoch sein wird bzw. die Anwohnerschaft im Rahmen eines informellen **Verfahrens** am Gestaltungsplan mitarbeiten kann und, sofern rechtlich zulässig, auch mitentscheiden soll. Die **Digital Skills** der Anwohnerschaft werden als sehr unterschiedlich eingeschätzt. Der **Zeitraum**, der für die Partizipation zur Verfügung steht, ist eher klein, und die **Koordination** ist aufgrund der knappen finanziellen Mittel tief zu halten. Für die Umsetzung des Prozesses wird auf einen analog-hybriden **Kanal** gesetzt, wobei mehrheitlich mit analogen Instrumenten (physische Workshops) gearbeitet wird, Informationen aber auch digital zur Verfügung gestellt werden. Dafür wird die bestehende Infrastruktur genutzt. Jedoch gilt es, das Moderations-Knowhow extern zu beziehen.

Schritt 6: Prozess testen und evaluieren

Herausgeberin

Staatskanzlei
Abteilung Digitale Verwaltung
und E-Government
Neumühlequai 10
8090 Zürich

Projektleitung

Nadine Wattinger, Abteilung Digitale Verwaltung und E-Government, Kanton Zürich
Céline Colombo, Direktion der Justiz und des Innern, Kanton Zürich

Autorinnen und Autoren

Caroline Brüesch, Alexander Mertes,
Kevin Andermatt, Damaris Fischer,
Institut für Verwaltungs-Management (IVM),
Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften (ZHAW)

Kontakt

Nadine Wattinger
Projektleiterin Neue Arbeitswelten/
Organisationsentwicklung
Abteilung Digitale Verwaltung und
E-Government, Kanton Zürich
Telefon 043 259 20 89
nadine.wattinger@sk.zh.ch