

Lokale Agenda 21 in Wien -

Von der Betroffenenbeteiligung zur

Akteurskooperation

Wien, Dezember 2000



Jens S. Dangschat & Andrea Breidfuss

Lokale Agenda 21 in Wien - Von der Betroffenenbeteiligung zur Akteurskooperation

1. Ausgangspunkt: Charta von Rio und Charta von Aalborg	4
2. Rahmenbedingungen: Öffnungstendenzen der Gesellschaft und des politisch-administrativen Systems	6
2.1 Gesellschaftlicher Wandel im Verhältnis zwischen öffentlichem und privatem Sektor	7
2.2 Der Übergang vom "Government" zur "Governance"	10
2.3 Der Übergang vom Sozialstaat zur Zivilgesellschaft	13
3. Lokale Agenda 21 als Ausdruck gesellschaftlicher Veränderungen	15
3.1 Lokale Agenda 21 zwischen „New Public Management“ und der Zivilgesellschaft	15
3.2 Lokale Agenda 21 und eine neue Planungskultur	18
4. Beteiligungsverfahren in Lokalen Agenda 21 Prozessen	20
4.1 Was versteht man unter Beteiligung?	21
4.2 Veränderung der Beteiligungskultur	27
4.3 Aufbauen auf vorhandenen Ressourcen – Erzeugen neuer Synergien	33
4.4 Mobilisieren für Lokale Agenda 21-Prozesse	35
4.5 Was macht man mit schwer mobilisierbaren Gruppen?	38
4.6 Was ist bei den Phasen eines Lokalen Agenda 21-Prozesses zu beachten?	39
4.7 Was passiert nach einem Lokalen Agenda 21-Prozess?	44
Anhang: Methoden-Glossar	46
Literatur	59

Vorbemerkung

Um die komplexen Anforderungen nachhaltiger Entwicklung mit ihrer gleichzeitigen und gleichwertigen Berücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte umzusetzen, ist breiter gesellschaftlicher Konsens notwendig. Dieser Konsens kann mit den traditionellen Mitteln parlamentarischer Demokratie immer weniger hergestellt werden. Die Legitimationskrisen der letzten Jahrzehnte haben zu einem umfangreichen „Katalog“ formeller und informeller Beteiligungsverfahren geführt, die derzeit neben positiven Effekten auch Enttäuschungen auf Seiten der Politik und der staatlichen Verwaltung sowie auf Seiten der BürgerInnen erzeugen.

Lokale Agenda 21 Prozesse gehen in der Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen an allgemein interessierenden Fragestellungen einen qualitativen Schritt weiter als bisherige Verfahren der BürgerInnenbeteiligung: Die aktive Einbindung einer möglichst breiten gesellschaftlichen Basis mit dem Ziel einer gleichwertigen Kooperation macht schließlich aus betroffenen BürgerInnen aktive Kooperationspartner und ergänzt das Akteursfeld um die Wirtschaft und intermediäre Organisationen.

Lokale Agenda 21 in Wien - Von der Betroffenenbeteiligung zur Akteurskooperation

1. Ausgangspunkt: Charta von Rio und Charta von Aalborg

Agenda 21 (Rio-Charta):

Bedrohung unser- es Überlebens

Globale Probleme - lokaler Handlungs- bezug

Umsetzungsebene: Kommune

Lokale Agenda 21 (Aalborg-Charta): Orientierung städ- tischer Politik und Verwaltung an den Zielen der Nach- haltigkeit

Wie wollen wir leben? Wie wird das Überleben der Menschheit sichergestellt und wie kann und soll unsere eigene Zukunft und die unserer Kinder aussehen? Mit diesen Fragen werden sich die Menschen in den nächsten Jahrzehnten in noch stärkerem Ausmaß als heute beschäftigen (müssen).

Die Erkenntnis der Bedrohung unserer Umwelt und unseres Überlebens, die Ausbeutung der „Entwicklungsländer“ und die damit verbundenen sozialen Probleme – ausgelöst durch die derzeitige Lebens- und Wirtschaftsweise der industrialisierten Nationen – führte zum Umweltgipfel in Rio de Janeiro 1992. Die dort von den Teilnehmerländern unterzeichnete Resolution Agenda 21 gibt Richtlinien für eine nachhaltige, (resp. zukunftsfähige) Entwicklung vor, die auf der Basis einer stabilen wirtschaftlichen Entwicklung den ökologischen Grenzen Rechnung trägt und sozialen Frieden schafft/erhält.

Den Artikeln der Agenda 21 liegt auch die Erkenntnis zugrunde, dass die ökologischen Probleme zwar global sind, beim Umweltschutz der unmittelbare Handlungsbezug zur Lebenswelt der Menschen jedoch gewahrt werden muß, denn Änderungen der Lebens- und Wirtschaftsweise brauchen die Zustimmung und aktive Mitarbeit aller Menschen. Aus diesem Grunde wird im Teil III der Charta von Rio (Stärkung der Rolle der wichtigen Gruppen) und im Kapitel 28 (Initiativen der Kommunen zur Unterstützung der Agenda 21) den Städten eine besondere Bedeutung dabei zugemessen, die Ziele der Agenda 21 umzusetzen:

*„Als Politik- und Verwaltungsebene, die den Bürgern am nächsten ist, spielen sie (die Städte, d.V.) eine **entscheidende Rolle bei der Information und Mobilisierung der Öffentlichkeit und ihrer Sensibilisierung für eine nachhaltige umweltverträgliche Entwicklung**“ (BmUNR o.J.: 231; Hervorheb. d. V.).*

Um eine Orientierung für europäische Städte und Gemeinden zu erarbeiten, wie die Ziele der Charta von Rio der Janeiro (Agenda 21) vor Ort umgesetzt werden können, wurde im Jahr 1994 die Charta von Aalborg formuliert. Mit der Unterzeichnung dieser Charta verpflichten sich die Städte, eine Lokale Agenda 21 aufzustellen und ihre Politik und Verwaltung an den Zielen der nachhaltigen Entwicklung zu orientieren. Im Kapitel 3 des ersten Teiles der Charta von Aalborg „Europäische Städte und Gemeinden auf dem Weg zur Zukunftsbeständigkeit“ gehen die europäischen Unterzeichnerstädte davon aus, dass die Kommune

„... zum einen die größte Einheit ist, die in der Lage ist, die zahlreichen mit der Stadt zusammenhängenden architekturbezogenen, sozialen, wirtschaftlichen und politischen Ungleichgewichte sowie jene, die mit der Nutzung der natürlichen Ressourcen und der Umwelt zusammenhängen und die unsere moderne Welt schädigen, anzupacken (in der Lage seien). Zum anderen ist sie der kleinste Rahmen, in dem solche Probleme vernünftig auf integrierte, ganzheitliche und nachhaltige Weise gelöst werden können“ (Aalborg Charta 1994: 2).

Mobilisierung und Information der BürgerInnen

Nachhaltige Entwicklung als Aufgabe des gesamten PAS

Als Aufgabe der kommunalen Verwaltungen wird sowohl in der Charta von Rio, als auch in der Charta von Aalborg angesehen, eine nachhaltige Entwicklung einzuleiten und ihre Bürgerinnen und Bürger dazu angemessen zu mobilisieren und zu informieren. Innerhalb der Kommunalverwaltungen wird die Verantwortung nachhaltiger Entwicklung nicht mehr ausschließlich den Umweltreferaten aufgelegt, vielmehr wird die Umsetzung Aufgabe des gesamten politisch-administrativen Systems einer Kommune.

„Wir werden die Grundsätze der Zukunftsbeständigkeit in sämtliche Politikfelder einbeziehen und die jeweiligen Stärken unserer Städte und Gemeinden zur Grundlage ortsangepasster Strategien machen“ (Aalborg Charta 1994: 2; Hervorheb. d. V.).

Zusammenarbeit durch Beteiligung

Dabei sollen die Kommunalverwaltungen mit allen anderen gesellschaftlichen Kräften zusammenarbeiten: Im Kapitel I.13 der Aalborg-Charta wird unter der Überschrift „Bürger als Schlüsselakteure und die Einbeziehung der örtlichen Gemeinschaft“ die Notwendigkeit von Beteiligungsverfahren deutlich herausgestellt:

„Wir Städte und Gemeinden verpflichten uns, den in der Agenda 21 ... enthaltenen Auftrag zu erfüllen und mit allen gesellschaftlichen Kräften in unseren Kommunen – den Bürgern, Unternehmen, Interessensgruppen – bei der Aufstellung von Lokalen Agenden 21 zusammenzuarbeiten. ... Folglich wird die Zusammenarbeit aller Beteiligten die Grundlage unseres Wirkens sein. Wir werden dafür Sorge tragen, dass alle Bürger und interessierten Gruppen Zugang zu Informationen erhalten und es ihnen möglich ist, an den lokalen Entscheidungsprozessen mitzuwirken. Wie bemühen uns um Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten für Zukunftsbeständigkeit nicht nur für die breite Öffentlichkeit, sondern auch für Abgeordnete und Bedienstete der Kommunalverwaltungen“ (Aalborg Charta 1994: 6; Hervorheb. d. V.).

Gleichberechtigte Kooperation als neue Form der Beteiligung

Rahmenbedingungen für LA 21: Gesellschaftliche Veränderungen

Gleichberechtigte Kooperation zwischen der öffentlichen Verwaltung und verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen ist bislang noch keine Alltäglichkeit, beginnt aber, sich in einzelnen Handlungsfeldern der Verwaltung und Politik immer mehr durchzusetzen. Das Auftreten dieser „neue Formen“ der Beteiligung von Interessensgruppen steht in Zusammenhang mit Veränderungen im öffentlichen Sektor und kann nicht isoliert betrachtet, sondern muss in einen allgemeinen Kontext gesellschaftlichen Wandels eingeordnet werden. Aus diesem Grund werden in diesem Gutachten auch die gesellschaftlichen Veränderungen im Verhältnis von Politik/ Verwaltung und Öffentlichkeit thematisiert, die zu neuen Formen der Kooperation zwischen einer wachsenden Anzahl an Akteuren führen, und die in einigen kommunalen Planungsabteilungen bereits praktiziert werden.

Öffnungstendenzen des politisch-administrativen Systems

Dazu werden in einem ersten Schritt die aktuellen gesellschaftlichen Öffnungstendenzen zwischen dem politisch-administrativem System (PAS) und der im Entstehen begriffenen Zivilgesellschaft als Rahmenbedingungen eines veränderten Umgangs mit Kooperations- und Beteiligungsprozessen beschrieben (s. Kap. 2). Zu diesen Öffnungstendenzen gehören ein verändertes Selbstbild des PAS, Prozesse der Entstrukturierung und Individualisierung in der Gesellschaft sowie das Einfordern und Ermöglichen von Aspekten der Zivilgesellschaft.

LA 21 als Ausdruck gesellschaftlicher Veränderungen

Vor diesem Hintergrund werden die Lokalen Agenda 21-Prozesse eingeordnet. Sie bilden ein wichtiges Praxisfeld, in dem das Verhältnis des PAS zur Zivilgesellschaft neu definiert wird (s. Kap. 3).

Schließlich werden auf Basis der bis dahin Erarbeiteten Überlegungen über Veränderungen der Beteiligungskultur durchgeführt, die in einer Beschreibung von Beteiligungsaspekten im Rahmen einer Lokalen Agenda 21 münden (s. Kap. 4).

Methoden der Beteiligung

Im Anhang werden in Form eines alphabetisch geordneten Methoden-Glossars Formen und Methoden von allgemeinen Kooperations- und Beteiligungsverfahren dargestellt (von Aktionen bis Zukunftswerkstatt). Zudem wird auf die Effekte der beschriebenen Verfahren hingewiesen (Zuordnung zu Formen der Beteiligung) und es werden Empfehlungen für ihren Einsatz in verschiedenen Phasen von LA 21-Prozessen gegeben.

2. Rahmenbedingungen: Öffnungstendenzen der Gesellschaft und des politisch-administrativen Systems

Beschleunigter Sozialer Wandel

Die der Charta von Aalborg zugrundeliegenden Vorstellungen eines neuen gesellschaftlichen Umgangs mit der Umwelt und eines Konsenses zwischen Interessensgruppen sind in eine Reihe gesellschaftlicher Veränderungsprozesse eingebunden. Diese betreffen verschiedene, miteinander in Beziehung stehende Gesellschaftsbereiche, die aufeinander einwirken und reagieren und dadurch Öffnungstendenzen und Veränderungen vor allem innerhalb des politisch-administrativen Systems (PAS) hervorrufen.

Auf zwei Öffnungs- und Veränderungstendenzen im politisch-administrativen System soll weiter unten näher eingegangen werden:

- der Übergang vom ‚government‘ zur ‚governance‘ (2.2) und
- der Übergang vom Sozialstaat zur Zivilgesellschaft (2.3).

2.1 Gesellschaftlicher Wandel und Wandel im Verhältnis zwischen öffentlichem und privatem Sektor

Wertewandel:

Verstärkung des Umweltbewußtseins

Seit Beginn der 80er Jahre nehmen wir in den westlichen Gesellschaften einen beschleunigten sozialen Wandel wahr, der eine Vielzahl an unterschiedlichen Aspekten aufweist.

Die Diskussionen um die Endlichkeit nicht erneuerbarer Ressourcen, den Treibhauseffekt und den befürchteten Klimawandel sowie generell die Kontaminierung der Elemente Luft, Wasser, Boden und das dadurch verursachte Artensterben und der Verlust an Biodiversität führten zu einem Wandel des Umweltbewußtseins, das heißt zu einer Verstärkung der Bedeutung ökologischer Faktoren im Denken weiter gesellschaftlicher Kreise und damit zu einem Wertewandel.

Sozio-ökonomischer Wandel

Die gegenwärtige Situation ist zudem von einem intensiven sozio-ökonomischen Wandel bestimmt. Die aufgrund der De-Industrialisierung und der sie begleitenden Massenarbeitslosigkeit hervorgerufene Polarisierung der Räume und der Lebensbedingungen ist auf drei Faktoren zurückzuführen:

- a) Effekte wirtschaftlicher Globalisierung, die eine
- b) Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und die Deregulierung staatlicher Kontrolle und Verfahren fordern sowie
- c) gleichzeitige Regionalisierungsbestrebungen und die steigende Bedeutung von Standortpolitik nach sich ziehen.

Wandel des Steuerungssystems

Diese Entwicklungen wiederum ziehen einen Wandel im Steuerungssystem nach sich: Die oben beschriebene Globalisierung der Kapitalakkumulation führt zu krisenhaften Entwicklungen im Arbeitsmarkt, zu neuen Formen der regulativen Arbeitsteilung zwischen den Gebietskörperschaften, zu verstärkten Forderungen nach einer neo-liberalen Marktorientierung, zu Formen des "new public management" mit einer schlankeren, „abgespeckten“ ‚lean administration‘ und zu einer Einbeziehung sogenannter intermediärer Akteure zur Konfliktsteuerung.

Neo-Liberalismus

Die neo-liberale Debatte der 90er Jahre stellt die traditionellen korporatistischen Strukturen massiv in Frage. Erstens wird der Rückzug der staatlichen Aktivitäten auf „den Kern“ staatlicher Aufgaben gefordert, mit den Zielen, den Marktkräften mehr Spielraum zu geben, und von BürgerInnen mehr Eigenverantwortung abzufordern. Effizienz und Effektivität sind die Maßstäbe, nach denen eine „schlanke Verwaltung“ durchgesetzt werden soll. Die traditionellen korporatistischen Strukturen sollen zusätzlich durch neue Formen der Organisation und des Aushandelns von Interessen ergänzt werden, um einerseits die Standortgunst abzusichern und um andererseits sozialen und ökologischen Ausgleich zu ermöglichen.

Neue Formen der Interessensaus-handlung

Zivilgesellschaftlicher Wandel

Parallel dazu bildet sich eine neue politische Öffentlichkeit heraus: Vereinigungen, Organisationen und Bewegungen sowie „intermediäre Organisationen“ übernehmen die Funktion von Brückeninstanzen zwischen Staat, Markt und privaten Haushalten.

Die Übernahme einer neuen Verantwortung für die „eigene“ Umwelt, „lokale Partnerschaften“, eine zunehmend höhere Bewertung des Ehrenamtes, neue Kommunikationsformen des Konsenses, der Kooperation und des Kompromisses unterstützt durch Kommunikationsformen wie Moderation und Mediation sind Boten eines zivilge-

Sozio-kultureller Wandel

sellschaftlichen Wandels.

Eine mit diesen Veränderungen einhergehende Ausdifferenzierung der Berufe (Spezialisierung), die Zunahme unterschiedlicher ethnisch geprägter Strukturen, die subjektive und gruppenspezifische Steigerung der Bedeutung von Individualisierung und Distinktion führen zu einem Kampf um die Hegemonie über Entwürfe eines ‚guten Lebens‘ (nachhaltige Lebensstile versus Konsumorientierung) und kennzeichnen den aktuellen sozio-kulturellen Wandel.

Gesellschaft differenziert sich aus

Die Gesellschaft differenziert sich also aus und bewirkt eine Vervielfältigung der Interessenslagen der sozialen Gruppen. Zudem werden die Zusammenhänge zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Prozessen zwischen Regionen und innerhalb dieser immer intensiver. Beides bedeutet eine Erhöhung von Spezialisierung und Arbeitsteilung, zieht einen zunehmenden Steuerungsbedarf und eine verstärkte Notwendigkeit für Aushandlungen, Vermittlungen und Klärungen nach sich, die sich vor allem an politisch-administrative System (Regierung, Parlament, Parteien, Verwaltung, Planung, aber auch Verbände und Kammern) als das zuständige Subsystem richtet.

Es verändern sich dabei:

- **das ökonomische Teilsystem** [Stichworte: Globalisierung, Regionalisierung, strukturelle Arbeitslosigkeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen],
- **das politisch-administrative Teilsystem (PAS)** [Stichworte: Rückzug des (Sozial-) Staates, Deregulierung der Märkte, Lean Administration, New Public Management],
- **das sozio-demographische Teilsystem** [Stichworte: Überalterung, Zunahme kleinerer Haushalte, Zuwanderung und Integration],
- **das sozio-ökonomischen Teilsystem** [Stichworte: Übergang zur Dienstleistungs- und Freizeitgesellschaft, Lebenslanges Lernen, flexibler Arbeitsmarkt, Armuts-Wohlstands-Gegensätze],
- **das sozio-kulturelle Teilsystem** [Stichworte: neue soziale Milieus, (Konsum-)Lebensstile, Hedonismus, Individualisierung].

Traditionelle korporatistische Steuerung

Wie in kaum einem anderen westlichen Land wurde in Österreich nach dem 2. Weltkrieg mit der Sozialpartnerschaft ein vielfältiges korporatistisches System entwickelt, das sich lange Zeit als hoch integrativ und wettbewerbsfähig erwiesen hat und daher eine hohe Zustimmung erfuhr (vgl. Pelinka & Rosenberger 2000: 180). Die Regulation der Arbeitsbedingungen, der Preise, der Wirtschafts- und Sozialfragen und der internationalen Beziehungen über offizielle Ausschüsse und Beiräte sowie der soziale Wohnungsbau (und dessen teilweiser Finanzierung über die Wohnbausteuer) sind Beispiele für das vielseitige Zusammenwirken zwischen Politik und Verwaltung, Kammern und Verbänden, Parteien und Kirchen, Wirtschaft und Vereinen in Österreich.

*Veränderungsdruck
auf das politisch-
administrative Sys-
tem*

Dieses System ist derzeit einem intensiven Wandel unterworfen, nicht nur in Österreich, sondern in ganz West- und Mitteleuropa. Die Steuerungskapazität des öffentlichen Sektors sinkt parallel zur Ausdifferenzierung der Gesellschaft und den quantitativ und qualitativ gestiegenen Erwartungen (zumindest relativ). Das politisch-administrative System ist dadurch in die Kritik geraten und steht unter erheblichem Veränderungsdruck.

*Legitimationskrise
des PAS*

Seit Beginn der 70er Jahre spricht man in westlichen Ländern von einer Legitimationskrise des öffentlichen Sektors, die sich in zurückgehender Wahlbeteiligung, einer zunehmenden Verwaltungs-, Politik- und Parteienverdrossenheit sowie in der zunehmenden Bedeutung sozialer Bewegungen zeigt.

*Zivilgesellschaft-
liche Selbstorga-
nisation (NGOs)*

Insbesondere seit dem ersten Bericht des ‚Club of Rome‘ hat sich eine facettenreiche Bewegungskultur entwickelt, die weite Teile der Gesellschaft berührte. Inhalte der sozialen Bewegungen sind neben emanzipatorischen Zielen vor allem solche des Umweltschutzes, der internationalen Verständigung und des Abbaus von Armut und sozialer Not. Das hat zu ersten zivilgesellschaftlichen Formen der Selbstorganisation geführt: Von den BürgerInnen-Initiativen und den Demonstrations-Netzwerken zu den Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), die mittlerweile in ihrer Fachkompetenz (z.B. Greenpeace) und als politische Verhandlungspartner anerkannt sind (mit steigender Bedeutung von der Rio-Konferenz bis Habitat II).

*Gesetzlich gere-
gelte Beteili-
gungsverfahren als
Antwort des PAS*

Auf diese Formen der Selbstorganisation wurde seitens des politisch-administrativen Systems mit der Einführung von Beteiligungsverfahren insbesondere im Zuge von raumbezogenen Planungen (Flächenwidmung- und Bebauungsplänen, Umweltverträglichkeitsprüfungen) reagiert. Diese später gesetzlich verankerten und sehr formalisierten Informations- und Anhörverfahren erlauben jedoch in der Regel nur geringe Spielräume bei der Form der Beteiligung und führten in der Folge leider allzu oft zu Enttäuschungen auf beiden Seiten. Die im Rahmen von Stadterneuerung angewandten, vor allem „informellen“ Beteiligungsverfahren hatten jedoch auch engagierte und als positiv erfahrene Prozesse zum Ergebnis. Das Spektrum der Erfahrungen mit Beteiligungsverfahren reicht heute von vielen formalen Ritualen bis zu engagierten, hohe Zustimmung auslösenden Prozessen intensiven bürgerlichen Engagements.

*Intermediäre Orga-
nisationen als neue
Akteure*

Neue und weitergehende Formen von Beteiligung beziehen einen zunehmenden Kreis von Akteuren in Verwaltungs- und Planungsentscheidungen ein („new corporatism“). Zwischen der staatlichen/kommunalen Ebene und den Bürgerinnen und Bürgern sind häufig „intermediäre Organisationen“ getreten, die mit Hilfe moderierender und mediativer Verfahren einen horizontalen (zwischen den Interessensgruppen beispielsweise in einem Grätzl) und vertikalen Interessenausgleich (zwischen den politischen und den Verwaltungsebenen sowie der Zivilgesellschaft) herstellen, um zu einem konsensualen Ergebnis zu gelangen. Entstanden vor allem aus den Aufgabenstellungen der Stadterneuerung bilden sie einen Pool an Erfahrungswissen für die Moderation von Kooperationsprozessen und können daher eine bedeutende Rolle im Rahmen von Lokaler Agenda 21 spielen.³

³ Die gesetzlich vorgeschriebene Umweltverträglichkeitsprüfung hat bereits dazu geführt, daß die Umweltmoderation ein umfangreiches Berufsfeld geworden ist.

Wie die intermediären Organisationen eine neue Mittlerrolle zwischen dem Staat, dem Markt und der Privatsphäre übernehmen, ist in Abb. 1 schematisch dargestellt.

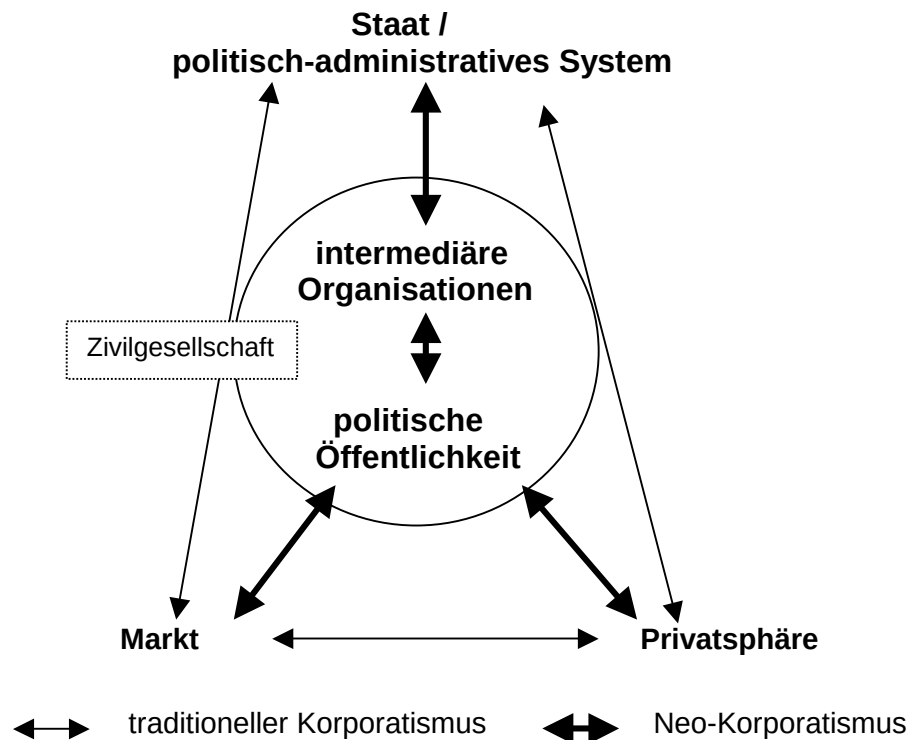


Abbildung 1: Neue korporatistische Beziehungen über intermediäre Organisationen

2.2 Der Übergang vom „government“ zur „governance“

*Forderung nach
 einem Rückzug des
 (Sozial-) Staates*

Die Forderung nach einer Stärkung der Zivilgesellschaft wird seit etwa zehn Jahren vor allem aus den Kreisen der Politik und der Wissenschaft erhoben. Die Ursache ist eine weltweite Veränderung der Regulation des fordistischen Sozialstaates, der sich – so die gegenwärtig vorherrschende Meinung – aus vielen gesellschaftlichen Bereichen zurückziehen soll, um entweder den Marktkräften oder der Eigenverantwortung mehr Spielräume zu ermöglichen. Die Ziele, die mit der Stärkung der Zivilgesellschaft verbunden werden, sind jedoch sehr unterschiedlich (von einem Ersatz des Sozialstaates bis zu neuen Formen deliberativer Politik- und von Demokratieformen), was diese Diskussion sehr unübersichtlich macht.

„new corporatism“

Die formelle, durch Verfassung, Recht und Gesetz definierte Dimension von Politik (Institutionen des Regierens und das Machtmonopol des Staates zum Zwecke der Durchsetzung rechtmäßiger politischer Entscheidungen) – *government* – wird in diesem umfangreichen Übergang durch informelle Regelungen und nicht-institutionalisierte Formen des Regierens – *governance* ergänzt und überlagert. Dieses geschieht in der Regel durch neue Formen des Korporatismus („new corporatism“), indem die Zahl der Kooperationspartner erhöht und die Formen des Aushandelns erweitert werden.

„new public management“

Für diese neuen Organisationsformen, Aushandlungs- und Entscheidungsstrukturen ist der Oberbegriff ‚new public management‘ geprägt worden. Motivation und Zielsetzung dieses neuen Verwaltungs- und Politikselbstverständnisses sind

- die Steigerung der Effizienz und
- die Unterstützung zivilgesellschaftlicher Strukturen.

Das „new public management“ ist durch drei Aspekte gekennzeichnet:

(a) die Veränderung der Entscheidungsstrukturen

- Schnellere Entscheidungen vermittelt flacherer Hierarchien (lean management, lean administration),
- das Schaffen von Entscheidungsstrukturen quer zu den vertikalen Hierarchien (Projektbezug, Budgetierung),
- Übertragung von mehr Verantwortung an die Beschäftigten (intern).

(b) die Auslagerungen von Aufgaben

- Privatisierung staatlichen Aufgaben und Betriebe,
- Delegation nach unten und außen (an „intermediäre Träger“, NGOs, BürgerInnen-Initiativen, „Runde Tische“).

(c) Neue Formen der Kooperation

- Neue Formen des Aushandelns (neue partizipatorische Ansätze, die eine neue Form politischer Öffentlichkeit schaffen (diskursive Öffentlichkeit) und durch direkt-demokratische Verfahren, welche diese Öffentlichkeit organisiert (intermediäre Organisationen) und
- unmittelbare Einbeziehung von Bürgern (Zivilgesellschaft).

*Neuorientierung
des politisch-administrativen Systems*

Anlaß der Neuorientierung des politisch-administrativen Systems (PAS) waren zunehmende fiskalische Krisen der Städte und Gemeinden, die Forderung nach einer Beschleunigung von Verwaltungshandeln als Beitrag zur Sicherung der Standortgunst, ein Rückzug des Staates und der Kommunen („lokaler Staat“) aus der gesellschaftlichen Steuerung und eine Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen. Besonders rasch haben sich diese neuen Strukturen in vier Bereichen des politisch-administrativen Systems (PAS) umsetzen lassen:

- In der **lokalen/regionalen Wirtschafts- und Standortpolitik** werden stadteigene GmbHs gegründet, die als Stadtentwicklungs- und -vermarktungsgesellschaften flexibel ohne große parlamentarische oder Verwaltungskontrolle arbeiten, weiterhin werden in (Vermarktungs-)Projekten arbeitende ‚task forces‘ gebildet und Verwaltungsstrukturen „querliegend“ zur traditionellen vertikalen Organisation gruppiert, deren Leitung politisch hoch angesiedelt ist.⁴
- In **„Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf“** (klarer, aber diskriminierender: in „sozialen Brennpunkten“), wo über Maßnahmen der „sanften Stadterneuerung“ hinaus Beschäftigungs- und Qualifikationsoffensiven, ökologischer Stadtumbau, empowerment- und Integrationsmaßnahmen meist über „inter-

⁴ Als Beispiel hierfür kann die Arbeitsgruppe aus den einzelnen Magistratsabteilungen angesehen werden, die den ersten Entwurf für das Strategiepapier der Stadt Wien entwickelt hat.

*Ambivalenzen des
 PAS: Rückzug und
 neue Kooperations-
 formen*

mediäre Organisationen“ initiiert und durchgeführt werden.

- In der **Stadtplanung**, die bei den erstgenannten Bereichen Mit-Akteur oder aber Träger ist. In diesem Zusammenhang wurden nahezu alle Beteiligungsverfahren zwischen dem PAS und der Bevölkerung entwickelt und sind in westlichen Demokratien mittlerweile zum festen Bestandteil von Verwaltungshandeln geworden.
- In **Lokalen Agenda 21-Prozessen**; hier wird in der Regel das Gegenstromprinzip (Aufeinanderbeziehen von Top-Down-Verwaltungshandeln und Bottom-Up-Aktivitäten der Zivilgesellschaft) unter Einbezug intermediärer Organisationen (Agenda-Büros) praktiziert.

Zu einem nach wie vor bei vielen routinemäßigen Verwaltungs- und Planungsaufgaben sinnvoll praktizierten "business as usual" mit den Mitteln einer „Top-Down-Planung“ gesellten sich damit in der letzten Zeit also zwei neue, durchaus widersprüchliche Arten des Umgangs mit Planungsaufgaben:

- **Ein Rückzug aus traditionell staatlichen Verwaltungs- und Planungsaufgaben:** Weniger staatliche Regelungen und weniger „marktbehindernde“ und „planungsverhindernde“ Mitbestimmung zugunsten von mehr Liberalismus für Wirtschaft und Eigentümer, der
- **neuen, kooperativen Arbeits- und Organisationsformen** gegenüber steht, die stärker an Aushandlungsprozessen orientiert sind und welche die Komplexität und die Steuerungsmöglichkeiten ausweiten.

Die komplexen Beteiligungsformen, die im Rahmen des "new urban management" entstanden sind, und die bis hin zu Beteiligungsverfahren reichen, bei denen eine Übertragung von Mitteln und Verantwortung praktiziert wird, (s. Kap. 4.2), bieten folgende Vorteile:

- **Bürgerschaftliches Engagement,**
- **Synergieeffekte durch Kooperation** und
- die **Möglichkeit der Konzentration der Ressourcen** auf Verbesserungen in bestimmten Gebieten (auch mit dem Ziel eines ‚empowerments‘ der dort lebenden Bevölkerung).

Um diese Formen des ‚new urban managements‘ effizient und effektiv einsetzen zu können bedarf es einer Reihe von Veränderungen innerhalb der Verwaltung:

- die Einführung eines neuen Personalmanagements mit dem Ziel der MitarbeiterInnen-Motivation zu stärkerer Selbständigkeit und Verantwortung von Entscheidungen, was neuer Anreizsysteme (Selbständigkeit der Ausgestaltung der Inhalte und Organisationsformen der Aufgaben, flexiblere Beförderungs- und Entlohnungssysteme), neuer Delegationssysteme und permanenter Schulung bedarf;
- eine stärkere Ausrichtung auf das Ausarbeiten von Strategien (wie beispielsweise das Strategiepapier der Stadt Wien, das Stadtentwicklungsprogramm oder das Klimaschutzprogramm;

*Personalmanage-
 ment*

Strategieorientierung

Controlling

- ein permanentes internes und externes Controlling⁵ (zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität) durch Evaluierung und Coaching;

interne Verwaltungsmodernisierung

- einer verstärkten Orientierung der Aufgabenbearbeitung an den Problem- und weniger an den vertikalen Organisationsstrukturen durch verwaltungsinterne „runde Tische“, Projektgruppen, Budgetierung etc. sowie

Delegation nach unten und außen

- einer stärkeren Delegation der Umsetzung nach unten (innerhalb der Hierarchien der Magistratsabteilungen und in die Bezirke) und außen (an die traditionellen und neuen korporatistischen Partner, insbesondere die intermediären Organisationen, in Ausnahmefällen an die Zivilgesellschaft selbst).

2.3 Der Übergang vom Sozialstaat zur Zivilgesellschaft

Zivilgesellschaft

Die Diskussion über Zivilgesellschaft wurde aus der amerikanischen Debatte übernommen und ist insbesondere durch den sog. Kommunitarismus geprägt. So fordern beispielsweise Walzer (1992) und Etzioni (1993) die Rückbesinnung auf die republikanischen Tugenden des gemeinwohl-orientierten sowie gemeinschaftlich-engagierten Citoyen, der gerade seine Identität daraus bezieht, dass er sich um die Belange der Gemeinschaft kümmert. Die Stärkung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten ist aber auch aus dem Gefühl entstanden, dass das politisch-administrative System die BürgerInnen enttäuscht hat, und diese nun beginnen, ihre Handlungsfreiheit, die sie im Rahmen parlamentarischer Demokratien „nach oben“ abgegeben haben, in Teilen wieder zurückzuholen. Genau diese Möglichkeiten ergeben sich über die Lokale Agenda 21, wenn der „lokale Staat“ die BürgerInnen auffordert, sich für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren.

Aktive Stärkung der Demokratie durch den Staat

Ein Lokaler Agenda 21-Prozeß setzt eine neue Praxis des Staatshandelns voraus: „gegenüber den privilegierten Interessen zurückgenommen (...) und gegenüber bürgerschaftlichen Interessen gleichermaßen geöffnet (...), ein Staat der "ein aktives Interesse an der Stärkung demokratischer Strukturen hat" (Schmals 1997: 409).

Moderierter Interessensausgleich

Bei aller Unterschiedlichkeit der Ansätze ist ein wichtiger Gedanke, dass Gerechtigkeit in der Gesellschaft nur hergestellt werden kann, wenn der Interessensausgleich öffentlich vermittelt moderierender und mediativer Verfahren hergestellt wird.

Das bedeutet, dass das Verhältnis zwischen dem PAS und der Gesellschaft neu hergestellt werden muss. Dabei wird erstens die Gesellschaft zunehmend in zwei Bereiche unterteilt: die Marktgesellschaft (Selbstregulation des Privaten durch Markt und Eigenverantwortung) und die (zunehmend) politisch-diskursive Zivilgesellschaft

⁵ Die neuen Entscheidungsstrukturen sind fehleranfälliger, weil die Personen größere Handlungsspielräume haben und weil die Prozesse zunehmend ergebnisoffen gestaltet werden. Verordnungen werden zu Entscheidungsspielräumen (im Rahmen einer allgemeinen strategischen Zielsetzung) und Sicherheiten werden zur Risikoabschätzung. Damit steigt einerseits die Verantwortung einzelner MitarbeiterInnen, aber auch die Notwendigkeit zur Strategie und dem Controlling.

(Regulation des Öffentlichen).

Als theoretisches und normatives Leitbild ist Zivilgesellschaft die Zusammensetzung von mehr oder weniger spontan entstandenen, nicht-staatlichen und nicht-ökonomischen Vereinigungen, Organisationen und Bewegungen, welche die Resonanz gesellschaftlicher Problemlagen (z.B. Umwelt- und Verbraucherschutz, Entsolidarisierung, Emanzipation) aufnehmen, kondensieren und „lautverstärkend“ an die politische Öffentlichkeit weiterleiten (vgl. Habermas 1992: 443-444).

freiwillige Zusammenschlüsse

Der „institutionelle Kern“ der Zivilgesellschaft wird von nicht-staatlichen und nicht-ökonomischen Zusammenschlüssen und Assoziationen auf freiwilliger Basis gebildet. Die Diskurse (als Kommunikationsstrukturen der politischen Öffentlichkeit) stellen die Verbindung zur „Gesellschaftskomponente der Lebenswelt“ sicher (s. Abb. 1).

Der Sektor zivilgesellschaftlicher Interessensvermittlung stellt als „diskursive Öffentlichkeit“ (als normative Idee) eine „kommunikative Macht“ dar, die in der Lage ist, die „soziale Macht“ (ökonomische und politische Macht) zu ergänzen. Sie vermittelt zwischen den parteipolitischen, den verbandlich-funktionalen und den administrativen Interessen der traditionellen korporatistischen Strukturen (vgl. Heintel 1997: 334-336).

Intermediäre Organisationen

Als Beschreibung der Zivilgesellschaft über neue Institutionen werden die neue Selbstorganisation und deren kommunikative Strukturen insbesondere in ihrer Instrumentalisierung für eine neue Form der Demokratie eingeordnet. Hierbei wird den intermediären Organisationen eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Da sie idealerweise kein Eigeninteresse und daher auch keine Eigenlogik des Handelns haben, sondern sie geschaffen werden, um zwischen den Polen zu vermitteln, seien sie geeignete Träger der neuen Vermittlungsformen zwischen dem PAS und der Gesellschaft als politischer Öffentlichkeit.

‘public-private-interplay’

Danach wird diese Form des Aushandelns nicht durch eine NIMBY-Strategie ("Not in my backyard" - Strategie des Verhinderns gesellschaftlich notwendiger aber unattraktiver Massnahmen in der eigenen Nachbarschaft) oder einen Effizienzkonsens bestimmt (wie beispielsweise in den marktorientierten Aushandlungs- oder auch in Beteiligungsformen, die nicht dem Konsensprinzip folgen), sondern durch „public-private-interplay“ gestaltet. Dieses erhöht die Bedeutung von „Brückeninstanzen“ (stakeholders).

Konsensprinzip statt Effizienzdenken

*Entscheidungs-
spielräume früh-
zeitig festlegen*

Hinter einem solchen Verständnis von Zivilgesellschaft steht eine Gestaltungsstrategie, die durch Partizipation, öffentlichen Aushandlungsprozesse und Selbstorganisation paternalistischer Staatlichkeit und (ausschließlich) individualisierendes und eigennutzenmaximierendes Handeln zurückdrängt.

Gleichwohl ist auch bei konsensualen Beteiligungsverfahren nicht notwendigerweise geklärt, wer die Entscheidung trifft. In parlamentarisch strukturierten Demokratien des Westens sind hierfür eindeutig die PolitikerInnen zuständig. Wie die Entscheidungsvorbereitung abläuft (zwischen Experten-Gutachten einerseits und Beteiligungsverfahren andererseits) wird seitens des PAS festgelegt. Schon zu Beginn der Beteiligungsverfahren sollte jedoch klar benannt werden, welche Entscheidungsspielräume für die Beteiligten unter welchen Bedingungen eingeräumt werden.

3. Lokale Agenda 21 als Ausdruck gesellschaftlicher Veränderungen

*LA 21 und gesell-
schaftliche Mo-
dernisierung*

Lokale Agenda 21-Prozesse werden in der Regel als Verfahren angesehen, um die lokalen Bedingungen des Umweltschutzes basisnah zu verbessern. Die Bedingungen der Umwelt, deren Wahrnehmung und Bewertung sowie die Strategien zur Sicherung des Überlebens in einer zunehmend angegriffenen ökologischen Umwelt sind in einen allgemeinen gesellschaftlichen Modernisierungsprozess eingebettet, deren Facetten im vorangegangenen Kapitel erläutert wurden. Hier sollen die Lokalen Agenda 21-Prozesse vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Modernisierung eingeordnet werden.

3.1 Lokale Agenda 21 zwischen ‚new public management‘ und der Zivilgesellschaft

*Die bisherige Ent-
wicklung kann
nicht weitergeführt
werden*

Die ehemals klaren Vorstellungen zur Modernisierung von Gesellschaften der 60er und 70er Jahre sind in vielerlei Hinsicht ins Wanken geraten (ökologisch, ökonomisch und sozial). Betrachtet man die Entwicklung der natürlichen Umwelt, ist deutlich geworden, dass die bisherige Wachstums- und Wettbewerbsentwicklung gerade der hoch entwickelten Länder in bisheriger Weise nicht fortgeführt werden kann. Das führt einerseits zur Forderung zu einer Intensivierung der technischen Entwicklung in der sog. „Ersten Welt“ (bisweilen auch gekoppelt an Verhaltensänderungen – z.B. Faktor 4) und andererseits zu Forderungen nach grundsätzlichen Veränderungen gesellschaftlicher Zielsetzungen, Lebens- und Wirtschaftsweisen im Norden.

*Sind die Krisen
steuerbar?*

So stehen positivistische Positionen, die besagen, dass die ökologischen (und ökonomischen) Krisen mit entsprechendem Technikeinsatz und verhaltenssteuernder Regulation steuer- und beherrschbar seien (weil es der Gesellschaft immer gelungen sei, die Herausforderungen zu bestehen), kritischen Stimmen gegenüber, die in der Wachstums- und Wettbewerbsorientierung sowie den Be-

**Nachhaltigkeit:
 "battlefield" des
 Modernisierungsdiskurses**

ratungszielen des Mainstreams der Volkswirtschaftslehre die Ursachen für eine zunehmend nicht-nachhaltige Entwicklung sehen.

In der allgemeinen Debatte um die zukünftige Entwicklung überlagern und verflechten sich daher Elemente des traditionellen Verteilungskampfes um knappe Güter, Besitzstände und Zuwachschancen mit denen eines neuen Diskurses um Risikosteuerung und den Umgang mit unvorhersehbaren („reflexiven“) Entwicklungen. Im Zentrum dieser Diskussionen steht die Debatte um den „richtigen“ Weg in eine nachhaltige Entwicklung, die auf diese Weise zum „battlefield“ des Diskurses um eine angemessene Modernisierung wird: Die eine Seite wird durch Marktorientierung unter Beachtung ökologischer Standards geprägt, im Zuge derer mehr Effizienz gefordert wird. Auf der anderen Seite befinden sich unterschiedliche Lebenswelten, die durch je spezifische Alltagserfahrungen und -routinen geprägt sind, die den rationalen Zielen skeptisch gegenüberstehen.

**LA 21 als Beitrag
 zur Entwicklung
 der Zivilgesellschaft und Verwaltungsmodernisierung**

Unter einem solchen Blickwinkel des breiten gesellschaftlichen Diskurses ist das Aufstellen und die Umsetzung der Lokalen Agenda 21 nicht mehr nur als ein Beitrag zum Umweltschutz im engeren und der Ziele der Nachhaltigkeit im weiteren Sinne zu sehen, sondern als einen Beitrag zur zivilgesellschaftlich-demokratischen Entwicklung und zur Verwaltungsmodernisierung, insbesondere in denjenigen policy-Bereichen, die sich nicht ausschließlich den betriebswirtschaftlichen Effizienz-Zielen sinnvollerweise unterordnen lassen.

**Neue Formen der
 Entscheidungsfindung**

Im Zuge der Lokalen Agenda 21 wird – neben der Beteiligung der BürgerInnen als „Fachleute für Alltagserfahrungen und individuelle Deutungsmuster“ (s. Kap. 3.2), – den neuen kooperativen Formen in der (kommunalen) Entscheidungsfindung eine hohe Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung beigemessen. Simonis (1995: 30) bezeichnet dies als „erstes stadtökologisches Gesetz“.

„Um Umwelt und Entwicklung in den Mittelpunkt der ökonomischen und politischen Entscheidungsfindung stellen zu können ... ist möglicherweise eine Anpassung oder gar grundlegende Umgestaltung des Entscheidungsprozesses erforderlich“ (BmUNR o.J.: 58) mit dem Ziel, sozio-ökonomische und umweltpolitische Fragestellungen einzubeziehen.

**Neue Formen einer
 demokratischen
 Regulierung der
 ökonomischen
 Produktion**

Die zivilgesellschaftliche Debatte bezieht sich damit neben der kulturtheoretischen Debatte über eine Neubegründung einer „Sphäre des Politischen“ (s.o.) auch „auf die Möglichkeiten einer demokratischen Regulierung gesellschaftlicher Naturverhältnisse, wie sie gerade im Nachhaltigkeitskonzept der ökonomischen Produktion und gesellschaftlichen Reproduktion der Natur gegeben ist (vgl. Becker et al. 1991, Jahn 1991, Jahn & Kluge 1997). Hierbei geht es darum, solche Bereiche über zivilgesellschaftliche Beteiligungsformen zu „öffnen“, die administrativ, technologisch und (industrie-)politisch bislang weitgehend verschlossen waren. Hier gilt es vor allem, auf das Subsystem Wirtschaft Einfluss zu nehmen, das bislang auf der begrenzten Erde und deren nur teilweise erneuerbaren Ressourcen mit Wachstumskonzepten argumentiert und entsprechende Präferenzen setzt, wo doch eigentlich eine Begrenzung der Stoffströme notwendig ist. Hier bedarf es neuer Messverfahren und gesellschaftlicher Regelungen, um beispielsweise den Ausstoß von CO₂ zu reduzieren.

Als Ergebnis einer internationalen Forschungs Kooperation berichtet Simonis (1995: 30-32) von weiteren Bausteinen, die in einer Reflexion

LA 21:

Neue Herausforderung für Informations- und Wissens- transfer

Simonis (1995: 30-33) von weiteren Bausteinen, die zu einer reflexiv-kommunikativen Stadtentwicklungstrategie gehören: Kreislauf- und Vernetzungsorientierung, Orientierung am „genius loci“, die Orientierung an einer ökologischen Quartiersentwicklung und das Konzept der Ökostationen.

Damit weist er nicht nur darauf hin, dass auch unter der Zielsetzung einer nachhaltigen Stadt- und Regionalentwicklung in viel umfangreicherer Weise Verfahren der BürgerInnen-Beteiligung angewendet werden sollten, sondern auch, dass der LA 21-Prozess eine völlig neue Herausforderung für das Schaffen von Informationen und Wissen, dessen Transfer und Vernetzung, für Kommunikationsstile und bisherigen Gruppenlobbyismus bedeutet. Hier deuten sich völlig neue Professionalisierungen bezüglich des Informations- und Wissensmanagements an, die über die gegenwärtigen Techniken und sozialen Prozesse weit hinausreichen.

Kooperation als Basis für nach- haltige Entwicklung

Erst mit einer zusätzlichen Zahl an kreativen und kooperativen Akteuren und unter Zuhilfenahme kommunikativ-partizipatorischer Strategien kann das Leitbild einer „nachhaltigen Stadtentwicklung“ durchgesetzt werden:

„Die Stadtverwaltung ist sowohl hinsichtlich ihrer personellen Ressourcen als auch mit ihren traditionellen Planungsinstrumenten und Verwaltungsmethoden bei der Lösung der Umweltprobleme grundsätzlich überfordert. Daher lassen städtische Umweltprobleme sich nur in neu zu entwickelnden institutionellen Arrangements der Kooperation bzw. Koproduktion aller relevanten Akteure (BürgerInnen, InvestorInnen, UmweltschützerInnen, Stadtverwaltung) lösen. Nur in integrierten Ansätzen hat der Ökologische Stadtumbau eine Chance, nur durch sie wird er ökologisch wirksam, ökonomisch tragfähig, sozial akzeptabel und, hoffentlich, politisch durchsetzbar“ (Simonis 1995: 30).

Ein neuer Gesell- schäftsvertrag

Die noch überwiegende ökologische Sichtweise von Simonis wird von Hamm-Brücher (1992: 4) überwunden, indem sie im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung auf die Notwendigkeit eines allgemeinen Gesellschaftsvertrages hinweist: Gefordert ist „die Bürgergesellschaft“, „um zur Formulierung ‚allgemein akzeptierter Spielregeln, Werte und Verhaltenstugenden‘ beizutragen“ (zit. nach Selle 1997: 35).

Lokale Agenda 21 kann demnach als Chance und Motor eines notwendig gewordenen Gesellschafts-, Politik- und Verwaltungsumbaus gesehen werden, der die Grundlage für zukunftsfähige Entscheidungen bildet.

3.2 Lokale Agenda 21 und „Neue Planungskultur“

Legitimierungsdruck staatlicher Planung

Die von Rio ausgehenden Initiativen Lokaler Agenda 21 fallen in eine Zeit klarer ökologischer Grenzen und deutlich zu bemerkender sozialer Veränderungen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass die kommunale Ebene einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung Lokaler Agenden 21 leisten kann und soll, gerät der derzeitige gesellschaftliche Wandel im Verhältnis zwischen öffentlichem und privatem Sektor in den Blickpunkt.

Dieser Wandel, der auf verschiedenen gesellschaftlichen Feldern stattfindet und seinen Ausdruck findet, spitzt sich in der Frage der Legitimierung staatlicher Planung zu. Neuere Ansätze der Planungskultur entstammen diesem Legitimationsdruck und streben damit Kooperationen zwischen einer Vielzahl von Akteuren an. Inhaltlich sind sie an den Forderungen nachhaltiger Entwicklung orientiert. Sie können inhaltlich (integrierte Planungsansätze der 80er Jahre) und formal (Erfahrungen mit BürgerInnenbeteiligung) auch auf bereits praktizierte Umgangsweisen zurückgreifen.

Erfahrungen mit BürgerInnenbeteiligung bei den Planungsdienststellen

Die integrierte Stadt(teil)planung hat aufgrund der unmittelbaren Berührung mit den Menschen im Quartier - im Zusammenhang mit dem Stadtumbau (Stadterneuerung und Stadterweiterung) - eine sehr weitreichende, aber ambivalente Erfahrung mit Beteiligungsverfahren. Dies bezieht sich ebenso auf die Arbeit „intermediärer Institutionen“, als TrägerInnen von Quartiers- oder Stadtteilmanagement, deren Einrichtung in den neuesten Programmen der EU, der Nationalstaaten, der föderalistischen Länder und der Kommunen empfohlen wird, wie auf die Erfahrungen mit Stadt- oder Stadtteilforen sowie mit innerbehördlichen Querschnitts-Arbeits- und Entscheidungsgruppen.

Wachsende Planungskonflikte

Die wachsende Konfrontation räumlicher Planung mit Raumnutzungs- und Umweltkonflikten zeigt, dass die vorhandenen ordnungsrechtlichen und planerischen Regulationsmechanismen von Staat und Kommunen häufig nicht zu einer befriedigenden Konfliktlösung ausreichen. Ziel nachhaltiger Entwicklungsplanung ist die Herstellung eines gesellschaftlichen Konsenses zwischen den verschiedenen Nutzungsansprüchen und zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Interessen. Angesichts der Konflikte um räumliche Planungsentscheidungen wird die Notwendigkeit zur professionellen Konfliktregelung deutlich.

Nachhaltige Planung ist konsensorientiert

Bedeutsam für eine neue, nachhaltige Planungskultur ist deshalb die Suche nach „unausgeschöpften Konsens-Potenzialen“ zwischen den beteiligten Akteuren. Es sollen mit Hilfe von Mediations- und Moderationsverfahren win-win-Lösungen gefunden werden, welche die bisher üblichen hierarchischen staatlichen Interventionen ablösen. Sind win-win-Lösungen nicht möglich, ist es wichtig, dass die potenziellen Gewinne und Verluste einer Maßnahme berücksichtigt und verschiedene Formen von Kompensations- und Verhandlungsstrategien überlegt werden.

Suche nach win-win-Lösungen

Gibt es keine Einigung, gilt das Abwägungsgebot

In den Fällen des Scheiterns von Konsensfindungen über Raum- und Ressourcennutzungen kommt – in Ergänzung zu den bereits vorgelagerten kooperativen Konsensfindungsverfahren – dem in der Raumplanung bereits verankerten „Abwägungsgebot“ eine entscheidende Rolle für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung zu. Die Entscheidung ist dann häufig nicht objektiv messbar zu tref-

*Nachhaltige
Planung ist ein
kommunikativer
und dynamischer
Prozess*

fen, sondern hängt stark von gesellschaftlichen und politischen Wertmaßstäben ab. Soll sich eine an Nachhaltigkeit orientierte Planungskultur durchsetzen, dann kommt der Transparenz der Gewichtungs- und Entscheidungskriterien eine wichtige Bedeutung für die Akzeptanz und Legitimität der Entscheidungen zu.

Ein LA 21-Prozeß wird als ein kommunikativer, dynamischer Prozess mit offenem Ausgang gesehen. Denn nach Kühn & Moss (1998: 237) kann „nachhaltige Entwicklung nicht als konkret definierbares Endziel interpretiert werden ..., sondern als regulative Idee, die den eingeleiteten Prozess zwischen den beteiligten Akteuren in den Mittelpunkt stellt“. „Problem- und Konfliktlösungen werden dabei in einem diskursiven Prozess organisierten Lernens zwischen den verschiedenen Akteuren erarbeitet“ (Kühn & Moss 1998: 236).

*Nachhaltige
Planung ist
integrativ und
projektbezogen*

In der Abkehr von einem planbaren „Nacheinander“ unterscheiden sich diese integrierten, projektbezogenen und prozessualen Planungsansätze von der traditionellen Planungspraxis und der traditionellen Arbeitsweise der Bürokratie, indem sie auf kommunikative Aushandlungsprozesse und ein Nebeneinander von Planung und Umsetzung setzen. Eine integrative Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen und soziokulturellen Aspekten ist demnach nur mittels einer Öffnung des Planungsprozesses für die entsprechenden AkteurInnen erreichbar (Perspektivenvielfalt). Die Voraussetzung für eine Öffnung des Planungsprozesses ist eine verbesserte Kommunikation zwischen gesellschaftlichen Gruppen, um eine gerechte Abwägung unterschiedlicher Zielvorstellungen und Nutzungsansprüche zu erreichen.

*Nachhaltige Pla-
nung ist Orien-
tierung am Gegen-
stromprinzip*

Die neuen Planungsansätze bedingen auch eine Veränderung der Steuerungsrichtung: Erfahrung mit Beteiligungsverfahren bewirken eine Abkehr von reinen Top-Down-Planungen. Gerade für die Induzierung nachhaltiger Prozesse ist die wechselseitige Vermittlung von Top-Down- und Bottom-Up-Prozessen ausschlaggebend. Das Gegenstromprinzip, das eine „Kultur der vertikalen Kooperation“ (Kühn & Moss 1998: 238) voraussetzt. Neue Formen der Planung und der Nachhaltigkeitsdiskurs, der selbst einem Top-Down-Ansatz entspringt, sind in erster Linie extern induzierte Prozesse, die als Anstöße von oben Prozesse von unten hervorrufen wollen. Da es bislang keine allgemein anwendbaren Modelle der Entwicklung von Nachhaltigkeit gibt, sollten sich LA 21-Prozesse den örtlichen Gegebenheiten und konkreten Aufgabenstellungen anpassen.

*Einbeziehung von
BürgerInnen als
Chance für öko-
logische Themen*

Die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern kann eine Chance für Nachhaltigkeitsthemen sein. So stellt Selle (1997: 33-34) fest, dass die ökologischen Aspekte innerhalb des Aufgabenverständnisses von Planung in den 80er und den frühen 90er Jahren an Bedeutung gewannen:

„Zugleich wurde deutlich, dass die Bürgerinnen und Bürger in vielen Bereichen ökologisch orientierten Neuerungen offener gegenüberstehen als die Politiker. Wer heute also mit ersten Schritten zur Konkretisierung des weitgesteckten Sustainable Development-Konzepts beginnen will, wird eben diese Handlungsbereitschaft ernst nehmen, Eigenaktivitäten stimulieren, aufgreifen und fördern. ... Wenn von der ‚Mobilisierung endogener Potentiale‘ die Rede ist, dann bezieht sich dies nicht nur auf die Aktivierung vorhandener administrativer Strukturen oder die Anregung zu unternehmerischer Initiative, sondern auch auf das Bewußtsein und die Handlungspotentiale der Menschen vor Ort und in der Region“ (Selle 1997: 34).

Maßgeblich für den Erfolg der neuen Planungsansätze (Beteiligungsverfahren) ist eine frühzeitige Anwendung im Planungsprozess und eine hohe Transparenz für alle Beteiligten – Akteure und Betroffenen.

Grenzen staatlicher Planung

Zudem wurde in den letzten Jahrzehnten eine Veränderung des Bildes staatlicher Planung und der Planbarkeit deutlich: Selle (1996b) unterscheidet die historischen Planerrollen des Stadtbaukünstlers, des fürsorgenden Planer-Vaters, des diagnostizierenden und heilenden Stadt-Arztes, der in den 60er Jahren dem Bild des Wissenschaftlers Platz machte, der mit unendlich großem Datenmaterial räumliche Entwicklungen analysiert und Veränderungen prognostiziert. All diese Bilder allmächtiger staatlicher Planung entsprechen schon seit Jahrzehnten nicht mehr der Realität und machen deshalb seit einiger Zeit einer realistischeren Einschätzung der Grenzen staatlicher Planung Platz.

4. Beteiligungsverfahren in Lokalen Agenda 21-Prozessen

Entstanden aus den bereits dargestellten Veränderungen im Verhältnis zwischen Staat und privatem Sektor, zwischen Verwaltung und Verwalteten, entwickelten sich in Ergänzung zur Repräsentativdemokratie Formen der immer weiterreichenden und früheren Einbeziehung einzelner Menschen und Gruppen in Entscheidungen von Politik und Verwaltung, mit dem – notwendig gewordenen – Ziel einer zusätzlichen Legitimation staatlichen Handelns.

Neue Formen staatlicher Planung und Legitimation

Der derzeitige Veränderungsdruck auf staatliches Handeln und seine Legitimation und auf die Ansprüche an staatliche Planung entspringt unter anderem auch der Einsicht, dass die Planung komplexer Prozesse und Zusammenhänge nicht von einem Akteur alleine gesteuert werden kann und führt deshalb zu neuen kooperativen Formen staatlicher Planung und Legitimation sowie einer Öffnung des politisch-administrativen Systems für Aushandlungsprozesse.

Erfahrungen mit Beteiligung:

Stadterneuerung,
 Sanierung von
 Großsiedlungen,
 Großprojekte

In einigen Bereichen des politisch-administrativen Systems wurden im Zusammenhang mit der Stadterneuerung und der Nachbesserung von Großsiedlungen bereits gute Erfahrungen mit Beteiligungsverfahren und mit Öffnungstendenzen der Verwaltung gemacht. Diese Erfahrungen wurden zunehmend auch bei einzelnen

Großprojekten eingesetzt, um bereits vorhandenem Widerstand der Bevölkerung zu begegnen oder immer häufiger, um durch frühzeiti-

*Es entstehen
 zeitlich
 beschränkte,
 freiwillige
 Kooperationen*

ge Einbeziehung der Betroffenen dem Aufkommen von Widerstand überhaupt vorzubeugen. Lokale Agenda 21-Prozesse sind nun ein neues Feld, in dem Beteiligung und weitergehende Kooperation verschiedener Akteure eine zentrale Rolle spielen.

Betrachten wir einen LA 21-Prozess als dynamische Kommunikation, so wird deutlich, dass es keine "genormten" LA 21-Prozesse geben kann, vielmehr sind sie immer durch die Einzigartigkeit des Ortes und der Situation gekennzeichnet und dadurch auch durch einen individuellen „Methodenmix“.

Dies hat Auswirkungen auf die Kommunikationsmuster: Die Verwaltung lässt sich nicht mehr dazu herab, zu informieren, es entsteht vielmehr eine zeitlich beschränkte, freiwillige Zusammenarbeit gleichberechtigter Akteure. Damit verändert sich auch der Charakter des Verfahrens von der Interessensabwägung hin zum Aushandeln ("bargaining") mit dem Ziel der Erzeugung von win-win-Situationen. Und schließlich werden zusätzlich zu den bisher üblichen auch neue Beteiligungsformen eingesetzt: zu bloßen Informationsveranstaltungen, öffentlichen Auslegungen und Diskussionsrunden treten vermehrt Bündnisse und Initiativen hinzu. Hier kommen in einem großen Ausmaß neu geschaffene – oder bereits vorhandene intermediäre Institutionen zum Einsatz wie Lokale Agenda-Büros und BürgerInnen-Büros.

4.1 Was versteht man unter Beteiligung?

*Unklarheit über den
 Begriff*

Vielfach herrscht Unklarheit darüber, was unter Beteiligung verstanden wird. Vor allem zwischen "den Beteiligten", die ihre Argumente nicht wiederfinden ("Wir sind nicht beteiligt worden!") und den Bemühungen des politisch-administrativen Systems, Mitsprache zuzulassen ("Wir haben ja gefragt!"), gibt es häufig unterschiedliche Interpretationen des Begriffs.

*Stufen der
 Beteiligung*

Edlinger & Potyka unterschieden 1989 vor dem Hintergrund ihrer überwiegend Wiener Erfahrung zwischen folgenden Stufen von Beteiligung:

- Nichtbeteiligung,
- Propaganda,
- Manipulation,
- Information,
- Diskussion,
- Mitbestimmung und
- Selbstbestimmung.

Nichtbeteiligung

Propaganda

Manipulation

Information

Diskussion

Mitbestimmung

Selbstbestimmung

Kooperation

Bei der Betrachtung der Formen der als Beteiligung ausgegebenen Verfahren zeigt sich, dass die drei erstgenannten “Beteiligungs”stufen kaum wirklich als Beteiligung verstanden werden können. Während die **Nichtbeteiligung** noch offen und ehrlich zum Ausdruck bringt, dass Beteiligung nicht erwünscht und/oder nicht sinnvoll ist, zählen die Werbung für bereits getroffene Entscheidungen – die **Propaganda** – und die vorgetäuschte Beteiligung mit Legitimationscharakter, die **Manipulation**, auch heute noch zum Grundrepertoire von Beteiligungsversuchen. Politik und Verwaltung sind vor dem Hintergrund der negativen Erfahrungen der 70er und 80er Jahre sicherlich schlecht beraten, auf solche Formen der “Scheinbeteiligung” zurückzugreifen, da sie in der Regel mehr Schaden anrichten (Vertrauensverlust, Demotivation der Planungs-betroffenen, Legitimationsentzug), als Nutzen stiften.

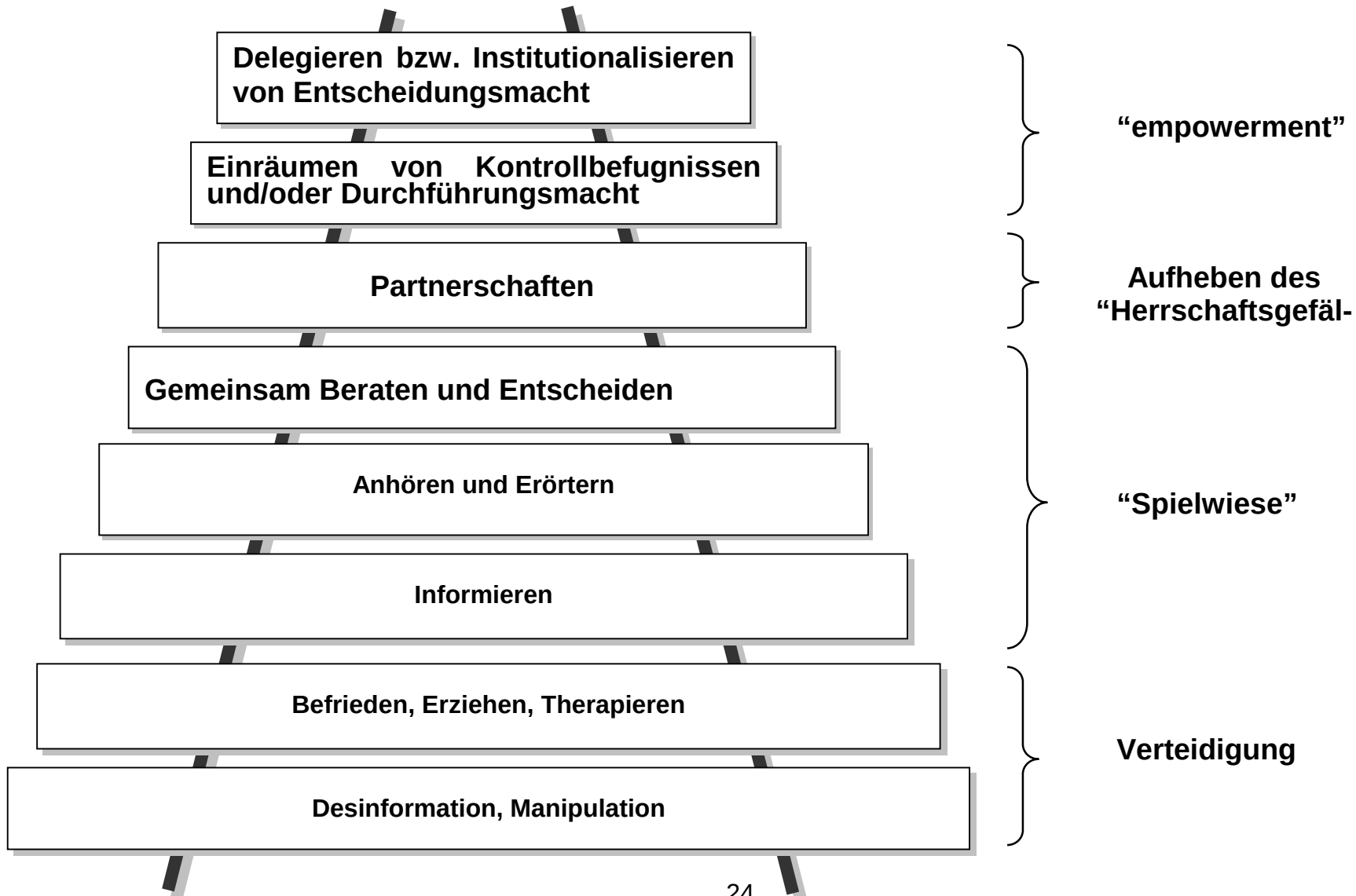
Die zeitgerechte und ausreichend umfassende **Information** als erste Stufe ernstgemeinter Beteiligungsabsicht und die **Diskussion** sind sowohl in formalisierten Beteiligungsverfahren, als auch in informellen zu finden. Die Stimme der beteiligten BürgerInnen wird gehört und in die Entscheidung aufgenommen. Was gehört wird und wie es aufgenommen wird, entscheidet jedoch die beteiligende Stelle/Behörde.

Erste Beteiligungsansätze im Sinne von “Mitentscheiden” finden sich bei der **Mitbestimmung** und bei der **Selbstbestimmung**. Partielle Entscheidungen werden “nach unten” delegiert, bei der Mitbestimmung mit Vetorecht der oberen Stellen, bei der Selbstbestimmung in eigener Verantwortung. Da die “Erlaubnis” (und das Geld) zu diesen Verfahren meist “von oben” kommt, kann man von einem Zusammenwirken von “Top-down-“ und “Bottom-up-Prozessen”.

Als jüngste Beteiligungsform kann die **Kooperation** gelten, die in integrierten und nachhaltigen Planungsprozessen und in LA 21-Prozessen eine neue Qualität bekommt: es entstehen unterschiedliche Kooperationsprozesse zwischen verschiedenen Akteursgruppen aus dem politisch-administrativen System, aus der Gruppe der BürgerInnen und aus der Wirtschaft. Zur Unterstützung der Kooperation sind häufig intermediäre Organisationen eingebunden.

Auch Selle (1996) hat sich mit den Stufen der Beteiligung auseinandergesetzt und sie in ähnlicher Weise gruppiert (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: **Stufen der Partizipation**



Veränderter Blick auf BürgerInnen

Mit diesen neuen kooperativen Verfahren ist auch ein veränderter Blick auf die BürgerInnen verbunden: Als „Betroffene“ sind sie einseitig EmpfängerInnen oder Leidtragende von Planungsmaßnahmen, die immer Vor- und Nachteile für einzelne Gruppen bedeuten. Eine kooperative Beteiligung, welche die Verhandlung zwischen gleichberechtigten Partnern voraussetzt, sieht in den BürgerInnen AkteurInnen, die über spezifische Qualifikationen und besonderes Wissen verfügen, das zum Wohle aller (win-win-Situation) eingebracht werden können. Die Rolle des politisch-administrativen Systems ist dabei:

- die Qualifikationen, das Wissen, die Qualitäten der Menschen aufzufinden,
- die Menschen in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu unterstützen („empowerment“) und

sie in einem moderierten Verfahren in geeigneter Weise mit den Qualifikationen der Anderen zusammenzuführen

Aufgabe der Verwaltung:

In der weiteren kooperativen Projektarbeit gehört auch das „controlling“ zur Aufgabe der Verwaltung, so sie finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellt sowie das Einbringen des Aspekts „öffentlicher Belange“. Auch die Vernetzungsarbeit, also das Kontakte knüpfen und pflegen, bekommt in Hinblick auf Kooperationsprojekte eine stärkere Bedeutung.

Controlling

Entstehung einer Zivilgesellschaft

Die Entwicklung geht also vom reaktiven Antworten des PAS auf Forderungen hin zum aktiven Anbieten von Beteiligungsangeboten und Auffordern und Unterstützung zu eigener Verantwortlichkeit. Die Rolle von Verwaltung wird neu definiert, planende Verwaltung kann auf diese Weise das Entstehen einer Zivilgesellschaft unterstützen und fördern.

Soll eine Veränderung und Erweiterung von BürgerInnen-Beteiligung die Ausweitung der Zivilgesellschaft ermöglichen oder diese (unter-) stützen, dann darf, „die Diskussion um Bürgerbeteiligung sich nicht mehr auf die Durchsetzung von Beteiligung schlechthin beschränken“, sondern mit ihr muss „eine größere Verantwortung für das Ganze der Stadtgesellschaft verbunden“ werden (Fassbinder 1997: 204).

„Das Resultat wäre eine stadtbürgerliche Mobilisierung der kollektiven Vernunft. ... Gemeint ist damit auch eine bewusste umfangreiche Steuerung sozialer Prozesse“. Es geht also „nicht nur um die Beteiligung von Bürgern im allgemeinen, sondern auch um die wohlüberlegte Komposition einer Gruppe von Menschen, die nicht nur die diversen Interessenslagen, die unterschiedlichen weltanschaulichen Strömungen und die verschiedenen Fachdisziplinen repräsentieren ...“, sondern auch die unterschiedlichen räumlichen, sozialen und politischen Bezüge der Problemstellung und ihrer Lösung zur Geltung bringen können“ (Fassbinder 1997: 205)

4. 2 Veränderung der Beteiligungskultur

Verschiedene Formen der Beteiligung

Es gibt heute verschiedene – in historischer Abfolge entstandene – und derzeit parallel zueinander existierende Formen der Beteiligung von den “Verwalteten” durch das PAS und den “Betroffenen der Stadt(teil)planung” bis zu diskursiven Aushandlungsprozessen zwischen mehreren Akteuren, von denen der staatliche Bereich lediglich einer ist (siehe Tabelle 1). Entstanden aus den bereits dargestellten Veränderungen im Verhältnis zwischen Staat und privatem Sektor, zwischen Verwaltung und Verwalteten, entwickelten sich in Ergänzung zur Repräsentativdemokratie Formen der immer weiterreichenden und früheren Einbeziehung einzelner Menschen und Gruppen in Entscheidungen von Politik und Verwaltung, mit dem – notwendig gewordenen – Ziel einer zusätzlichen Legitimation staatlichen Handelns. Dieses umfangreiche Regelsystem formaler Beteiligung brachte jedoch eine zunehmende Schwerfälligkeit und Dauer von Planungsprozessen mit sich, die nun zu Forderungen nach dem Rückzug des Staates aus einem als zu überverregelt empfundenen staatlichen System führen. Parallel dazu nimmt jedoch die Notwendigkeit zu Beteiligungsverfahren durch den Legitimationsdruck auf staatliche Planung und Politik weiter zu.

Formal geregelte Beteiligung

Die derzeit vor allem praktizierten Beteiligungsverfahren können in

- formale, gesetzlich geregelte und routinemäßig durchgeführte Beteiligungsverfahren und
- in informelle, die anlassbezogen eingesetzt werden,

„Informelle“ Beteiligung

unterteilt werden. Während die formalen zwar einen einklagbaren Mindeststandard garantieren, ist die Unzufriedenheit damit eher hoch, da die Form der Beteiligung über Information und Anhörungsrechte nicht hinausgeht. Zudem sind gerade die formalisierten Beteiligungsverfahren im Rahmen der Neo-Liberalisierung von einem weitgehenden Abbau betroffen (z.B. die Reduktion der Anhörungsrechte im UVP-Verfahren, Novellierungen in der Bauordnung).

Es besteht derzeit in Wien eine große Unzufriedenheit mit den gesetzlich vorgeschriebenen, formal geregelten und in erster Linie auf Top-Down-Informationen ausgerichteten „Betroffenen-Beteiligungsverfahren“, die häufig weder die Beteiligten noch die Verwaltung zufrieden stellen.

Gute Erfahrungen mit Beteiligung in der Stadterneuerung

Gute Erfahrungen hingegen wurden in einigen Bereichen der Verwaltung im Zusammenhang mit der Stadterneuerung gemacht. Hier sind für Wien vor allem die Gebietsbetreuungen zu nennen. Diese im Bereich der Stadterneuerung seit 20 Jahren tätigen „intermediären Institutionen“ können auf eine umfangreiche Erfahrung im Bereich der Beteiligung verweisen und verfügen zudem über eine ausgeprägte Ortskenntnis und Kenntnis von Personen, Gruppen und sozialen Strukturen in ihren Betreuungsgebieten.

Neues Feld:

*Nachbesserung von
Großsiedlungen*

Die Nachbesserung von Grossiedlungen – in Wien in erster Linie im Besitz der kommunalen Wohnhausverwaltung „Wiener Wohnen“ – begann erst Ende der 90er Jahre. Im Zuge der baulichen Verbesserung wurde auch das Wohnumfeld verändert und verbessert und die MieterInnen wurden über sogenannte „Mieterbetreuung“ in die Verbesserung einbezogen. Aus der Kenntnis der sozialen Probleme in größeren Siedlungen wurde Ende der 80er Jahre die Einrichtung der „Gebietsbetreuung neu“ ins Leben gerufen, die, in Anlehnung an die bereits bewährten Gebietsbetreuungen in den Stadterneuerungsgebieten, als Anlaufstelle für MieterInnenfragen und –interessen als intermediäre Organisationen arbeiten.

Tabelle 1: Übersicht über Formen von Beteiligungsverfahren

Art des Beteiligungsverfahrens	Formalisierte, gesetzlich geregelte Beteiligungsverfahren	Informelle Beteiligungsverfahren		"Neue" Akteurskooperationen
		Informell – konfliktlösend	Informell – konfliktvermeidend	
Planungsprinzip	Top-down Klare Hierarchie, klare Entscheidungsstrukturen	Bei Gelingen: Gegenstromprinzip Klare Hierarchie, klare Entscheidungsstrukturen	In der Regel "top-down", mit vorgegebenen Spielräumen für "bottom-up" Gegenstromprinzip Klare Hierarchie, klare Entscheidungsstrukturen	Verschiedene Ebenen von top-down und bottom-up können gemischt werden - Gegenstromprinzip. Tendenziell gleichberechtigt - oftmals keine klare Hierarchie und eine Vielzahl von Entscheidungsstrukturen
Anwendungsbereich	Gesetzlich vorgeschriebene Beteiligung und Information im Rahmen von z.B. FIWBPI, UVP	Im Anlassfall bei umstrittenen Planungsprojekten	Um Akzeptanz eines Projekts vorweg zu erhöhen oder um Projekte zu verbessern	Lokale Agenda 21 Prozesse, Quartiersmanagement, Projektmanagement
Anwendungsziel	Nachträgliche Berücksichtigung von Positionen zu bereits vorbereiteten Entscheidungen	"Reparatur" bereits getroffener Entscheidungen, Überwindung von Konflikten	Vorbereitung von Entscheidungen	Initiieren und umsetzen von Kooperationsprojekten
Kommunikationsmuster	Verwaltung informiert Parteien und berücksichtigt Einsprüche	Konfliktparteien werden extern "moderiert"	Politik, Verwaltung beteiligt Betroffene	Temporäre, freiwillige Zusammenarbeit gleichberechtigter Akteure
Beteiligte und ihre Positionen	Klar definierte "Planungsbetroffene" mit gesetzlich vorgeschriebener Parteienstellung im Rahmen von Planungsverfahren	"Freiwillige" Einbeziehung aller sich betroffenen Fühlenden	Prophylaktische Einbeziehung eines gezielt ausgewählten Kreises oder offene Einladung, um das Entstehen von Konflikten zu verhindern	Gleichberechtigte Partnerschaft von PAS, Wirtschaft, privatem Bereich und intermediären Organisationen
Charakter des Verfahrens	Interessensabwägung	Konfliktlösungscharakter	Informations-Vorbereitungs- und Gutachtencharakter	"bargaining" Charakter Herstellen von WIN WIN Situationen
Typische Beteiligungsformen	Informationsveranstaltung oder öffentliche Auslegung mit Einspruchsrecht	Runde Tische, Mediationsverfahren	BürgerInnengutachten, Informationsveranstaltungen	Runde Tische, Bündnisse, Initiativen

Erfahrungen mit Beteiligung in Großprojekten

Auch bei einzelnen Großprojekten wurden Beteiligungsverfahren eingesetzt, um bereits vorhandenem Widerstand der Bevölkerung zu begegnen oder um durch frühzeitige Einbeziehung der Betroffenen dem Aufkommen von Widerstand überhaupt vorzubeugen, die Planungen durch die Erweiterung von mitarbeitenden Gruppen zu verbessern und grössere Planungen politisch durchsetzbar zu machen. Als Beispiele hierfür können die Planung der Donauinsel (1974-78), die Gürtelkommission (1985-1989), die Umgestaltung des Gaußplatzes (1991-1994), der Alser Strasse (1993-94) und der Neubaugasse (1994) genannt werden.

Unzufriedenheit mit Beteiligung

Doch auch die informellen Beteiligungsansätze hinterlassen viel Unzufriedenheit. Kritisieren die beteiligten BürgerInnen die geringen Entscheidungsspielräume, die eine Beteiligung unattraktiv erscheinen und die Verfahren zu aufwendigen „Legitimationsalibis“ verkommen lassen (nach dem Motto: „Die wollen uns nur beschäftigen, aber nicht mitreden lassen“) und verweigern deshalb die Mitwirkungsangebote, so sehen die städtischen und staatlichen Verwaltungen ihren Aufwand ins Leere gehen (Motto: „Die Leute kommen nicht, sie wollen nicht, sie schreien nur dann, wenn sie betroffen sind“). Ganz problematisch ist es, wenn an Legitimierung interessierte PolitikerInnen WählerInnengruppen, die von Partikularinteressen geleitet werden, über Veränderungen entscheiden lassen. Die Wiener Erfahrungen der letzten Jahrzehnte haben auf Verwaltungs-, Politik- und Planungsseite eher Resignation bezüglich „BürgerInnenbeteiligung“ und auf der Seite der BürgerInnen so manchen resignativen Blick auf die parlamentarische Demokratie hinterlassen:

Es werden *„Missverständnisse über ...(den) demokratischen Gehalt (von BürgerInnenbeteiligung, d. Verf.) und ihre Funktionen in Entscheidungsprozessen“* konstatiert (Antalovsky & König 1994:15). BürgerInnen – so zeigt die Erfahrung – sind nicht immer mit den engen Rahmen staatlich vorgegebener Grenzen ihres Mitspracherechts zufrieden, sondern neigen dazu, *„selbst die informellsten Beteiligungsangebote ... als verbindliches (Mit-)entscheidungsangebot“* zu interpretieren, und dann unzufrieden zu sein (Antalovsky & König 1994:15).

Eine Interpretation von Demokratie, die sich ausschließlich an der repräsentativen Demokratie orientiert, führt schließlich dazu, dass auf PlanerInnenseite konstatiert wird, dass *„Bürgerbeteiligung ... mit (direkter) Demokratie ... aber genaugenommen noch relativ wenig zu tun“* hat (Antalovsky & König 1994:15).

BürgerInnenbeteiligung als zwiespältige Maßnahme

BürgerInnenbeteiligung wird also derzeit als ein zwiespältiger Begriff angesehen, der ebenso die Hoffnung nach einem Mehr an Demokratie auslöst, wie er mit der Angst vor Kontroll-, Macht-, und Bedeutungsverlust eines Teils des politisch-administrativen Systems sowie einem verstärkten sich Durchsetzen macht- und artikulationsstärkerer Gruppen verbunden ist.

LA 21 verändert Beteiligung

Es ist zu erwarten, dass die Lokalen Agenda 21-Initiativen die Formen der Beteiligung und Kooperation in Wien erweitern und verändern werden. Erste Ansätze kooperativer Prozesse wurden bereits in einzelnen Projekten gesetzt (Projekt Yppenplatz im Rahmen von EU-Urban) und sind auch außerhalb lokaler Agenda-Prozesse zu erwarten (Zielgebiet 2 Förderung im 2./20. Bezirk). Auch kann Wien bereits auf eine etablierte Tradition stadtteilbezogener, intermediärer Institutionen verweisen (Gebietsbetreuung, Nachbarschaftszentren), die Vernetzungsarbeit wird bereits von diversen Gruppen in (Regionalforen, Vernetzungsfrühstück) betrieben. Lokale Agenda 21 Prozesse sollten auf diese bereits vorhandenen Strukturen und Netzwerke zurückgreifen, sie erweitern und verändern und können damit einen Beitrag zur Demokratisierung leisten.

Neue Formen der Beteiligung

Formen der Bürgerbeteiligung, wie sie für Lokale Agenda 21-Prozesse charakteristisch sind, gehen also über die „Beteiligung von Betroffenen“ hinaus und sind verschiedene Modelle der Kooperation unterschiedlicher Akteure, die gemeinsame Ziele verfolgen. Dies hat Auswirkungen auf die Kommunikationsmuster: Die Verwaltung lässt sich nicht mehr dazu herab, zu informieren, es entsteht vielmehr eine zeitlich beschränkte, freiwillige Zusammenarbeit gleichberechtigter Akteure. Damit verändert sich auch der Charakter des Verfahrens von der Interessensabwägung hin zum Aushandeln ("bargaining") mit dem Ziel der Erzeugung von win-win-Situationen. Und last – not least - werden zusätzlich zu den bisher üblichen auch neue Beteiligungsformen eingesetzt: zu bloßen Informationsveranstaltungen und öffentlichen Auslegungen, zu Informationsveranstaltungen und Diskussionsrunden kommen vermehrt Bündnisse und Initiativen. Hier kommen in einem grossen Ausmaß neu geschaffene – oder bereits vorhandene intermediäre Institutionen zum Einsatz wie Lokale Agenda-Büros und BürgerInnenbüros.

LA 21 Prozesse sind einzigartig

Beteiligungsverfahren in Lokalen Agenda-21 Prozessen sind immer durch die Einzigartigkeit des Ortes und der Situation gekennzeichnet und dadurch auch durch einen individuellen „Methodenmix“. Die Rolle von Beteiligung in LA 21 Prozessen geht in seinen Ausmassen und in den Formen der BürgerInnenbeteiligung über bisherige Ansätze hinaus. Betrachten wir einen LA 21-Prozess als dynamischen Kommunikationsprozess, so wird deutlich, dass es keine "genormten" LA 21-Prozesse geben kann, vielmehr sind sie je nach Ort und Akteuren verschieden.

4.3 Aufbauen auf vorhandenen Ressourcen – Erzeugen neuer Synergien

Neue Einbindung „alter“ Themen

Lokale Agenda 21-Prozesse thematisieren gesellschaftliche Veränderung in Richtung des Konzepts der Nachhaltigkeit, also der gleichzeitigen und gleichwertigen Beachtung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte mit dem Ziel einer gerechten Lebensgrundlage für alle Menschen. Die unter Nachhaltigkeit fassbaren Themen sind per se nicht neu und werden bereits in einer Vielzahl gesellschaftlicher Gruppen und Institutionen behandelt. Dies birgt Chancen und Risiken für Lokale Agenda 21-Prozesse. Einerseits sind die bereits vorhandenen Gruppen, Initiativen und Institutionen unschätzbare Quellen des Wissens und der Aktivität. Andererseits muss ein Großteil des vorhandenen Potentials Änderungen

und/oder Ergänzungen des eigenen Profils vornehmen, um wirklich nachhaltig zu sein/werden. Diese Ergänzungen werden nicht immer rasch und gerne vorgenommen werden. Als weitere Herausforderung erscheint die Vernetzung, da Lokale Agenda 21 nur mit einer breiten Basis bestehen kann. Es ist also notwendig, in einer sehr frühen Phase möglichst viele dieser Gruppen, Initiativen und Institutionen „ins Boot zu holen“ und Ausgrenzung zu vermeiden. Das eigenmächtige „Besetzen“ bereits besetzter Themenfelder, das so tun, als ob man „die Welt neu erfindet“ macht Umwege und möglicherweise Gegner aus potentiellen Kooperationspartnern. Lokale Agenda 21 ist im Gegenteil „Vernetzung“: In Lokalen Agenda 21-Prozessen sollten deshalb Institutionen, Netzwerke und Intermediäre aus verschiedenen Feldern (politisch-administrativer Bereich, Marktgesellschaft, Bürgergesellschaft) und mit verschiedenen Schwerpunkten (sozialer Bereich, ökonomischer Bereich, ökologischer Bereich) vernetzt werden und kooperieren. Besonders das weite Feld der intermediären oder intermediär arbeitenden Institutionen, Netzwerke und Kooperationen eignen sich für den „Transport“ nachhaltiger Ideen.

*Einbinden
 vorhandener
 Ressourcen:*

*Intermediäre
 Organisationen*

Es gibt derzeit in Wien – je nach Bezirk – unterschiedliche Ressourcen im Bereich intermediärer Organisationen. Eine zentrale intermediäre Organisation sind die im Rahmen des Wiener Modells der Sanften Stadterneuerung entstandenen Gebietsbetreuungen.

*Gebiets-
 betreuungen*

Zu ihren Aufgaben zählen etliche Aspekte der Beteiligung, die auch in Lokalen Agenda 21-Prozessen

- **Information**

Projekte, Planungen, rechtliche Lage, Zugang zu Förderungen und Unterstützung, Öffentlichkeitsarbeit, fachliche Information

- **Koordination**

Netzwerkarbeit, Runde Tische, dienststellenübergreifende Besprechungen

- **Kooperation**

Kooperationsprojekte, Beteiligung bei Planungen

- **Aktivierung**

Beteiligungsprojekte mit einzelnen Gruppen

- **Empowerment**

Beteiligung einzelner Bevölkerungsgruppen

- **Mediation**

Konfliktlösung zwischen Parteien

Träger von Stadtteilarbeit

Über die Gebietsbetreuungen hinaus gibt es in Wien noch andere Ansätze stadtteilbezogener Arbeit, die in einigen Bezirken anzutreffen sind und in Lokale Agenda 21-Prozesse eingebunden werden könnten/sollten:

EU-Programme

Im Bereich der **Gemeinwesenarbeit** sollten beispielsweise Nachbarschaftszentren eingebunden werden. **EU-Programme** (EU-Urban, Zielgebiet 2) und ihre Folgeprojekte können Ressourcen mobilisieren und in Lokale Agenda 21-Programme eingebunden werden oder den Boden für Beteiligungsverfahren bereiten, die auch im Rahmen von LA 21 angewandt werden. Stadtteilbezogene Bund-Länder-Programme wie es sie in manchen anderen europäischen Ländern gibt und die in LA 21 eingebunden werden könnten, existieren bisher in Österreich nicht.

Integrationsfonds

Die Arbeit des **Wiener Integrationsfonds** basiert zum Teil auf Außenstellen, die vor Ort Ansprechstellen für die Bevölkerung in Integrationsfragen sind. Sowohl die Außenstellen, als auch die Tätigkeiten der Zentrale sollten in Lokale Agenda 21-Prozesse eingebunden werden.

Parkbetreuung

Organisationen der **aufsuchenden Jugendarbeit** sind ebenfalls Quellen für LA 21 Projekte und Aktivitäten. Ein Beispiel ist die Parkbetreuung in vielen Wiener Bezirken, die von unterschiedlichen Trägern durchgeführt wird.

Netzwerke

Auch im Bereich der **Netzwerke** kann Wien bereits auf bezirkliche oder überbezirkliche Strukturen zurückgreifen: Regionalforen, das Vernetzungsfrühstück Sozialarbeit, Dachverbände (Wiener Sozial- und Pflegedienste) und das Geschäftsstraßenmanagement der Wiener Handelskammer sind Beispiele dafür.

Einzelinstitutionen

Auch diverse **Einzelinstitutionen**, die von Bezirk zu Bezirk unterschiedlich strukturiert sind, wie das Amerlinghaus, das Literaturhaus im 7. Bezirk oder ansässige Moscheevereine und **Institutionen** wie Volkshochschulen, die bezirkweise organisiert sind sollten für Lokale Agenda 21 mobilisiert werden.

Es erscheint jedenfalls sinnvoll, am Beginn eines LA 21-Prozesses eine Zusammenstellung der Institutionen zu erstellen, die für eine Zusammenarbeit gewonnen werden sollen.

4.4 Mobilisieren für Lokale Agenda 21-Prozesse

Grenzen klären

Bei der Mobilisierung von Menschen und Gruppen für Lokale Agenda 21-Prozesse sollten folgende Punkte beachtet werden:

Klare Vermittlung der Ziele und Grenzen

- Vertrauen schaffen in Beteiligung
- Kleine Schritte
- Auf Ergebnisse achten
- Keine falschen Hoffnungen wecken

Es ist wichtig, dass Ziele und Grenzen der Beteiligung von Beginn des Prozesses an klar vermittelt werden, denn nichts kann einem Beteiligungsprozess so sehr schaden, wie das Wecken falscher weil unerfüllbarer Hoffnungen. Dies erscheint zwar einsichtig, ist aber umso schwieriger, da solche Prozesse eine Eigendynamik gewinnen, und die Zielformulierungen oftmals verändert werden. Deshalb ist es wichtig, die aktuellen Ziele und Grenzen und ihre – begründete – Veränderung immer wieder zu thematisieren, besonders auch vor dem Hintergrund, dass Lokale Agenda 21 Prozesse sich immer wieder für neue AkteurInnen öffnen sollen und die Zielformulierung und Bestimmung der Grenzen deshalb immer wieder angesprochen werden muss.

„Repräsentatives Abbild der Bevölkerungsstruktur“

Repräsentativität

Häufig wird bei Beteiligungsverfahren ein repräsentatives Abbild der Bevölkerungsstruktur angestrebt. Dies ist in der Regel ein schwieriges Unterfangen, da mehrere relativierende Aspekte einfließen: Zunächst müssen die relevanten Parameter für eine „Repräsentativität“ ausgewählt werden. Dieser Auswahl liegt die Annahme zugrunde, dass diese Personengruppen einen unterschiedlichen Blick auf das Thema haben. In der soziologischen Ungleichheitsforschung wird zunehmend darauf hingewiesen, dass die traditionellen sozialstrukturellen Merkmale aufgrund der Pluralisierung und Polarisierung der Gesellschaft entlang von Lebensstilen und entlang von Merkmalen neuer sozialer Ungleichheit (Fragen der sozialen Integration, gender-Aspekte und ModernisierungsgewinnerInnen / -verliererInnen) ihre Aussagekraft verlieren. Dies hat für die Auswahl der wesentlichen Parameter der Bevölkerungsstruktur den Effekt, dass es immer schwieriger wird, ein repräsentatives Abbild der Interessenskonstellationen sicherzustellen. Des weiteren sind die gewünschten Gruppen unterschiedlich einfach oder schwierig zur Teilnahme zu motivieren.

Wer wird eingeladen?

Folgende Aspekte sind zu beachten:

- Bevölkerungsstruktur (-gruppen) erheben (Kriterien: Alter, Geschlecht, Einkommen, Herkunft, Lebensstil, Ausmaß der Integration, ...)
- Gezielt einladen (Fragestellung beachten)
- Arbeiten in mehreren Phasen: „Nachladen“ von „fehlenden“ Gruppen

Einzubindende Personenkreise – Haltungen zu Beteiligung

Häufig hört man die Position, dass man bei Beteiligungsverfahren

„Froh sein muss über jedeN, die/der kommt“

Damit ist ein quantitatives Problem angesprochen. Darüber hinaus sollte aber auch der qualitative Aspekt – die Beteiligung aller Gruppen berücksichtigt werden. Dabei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Unterschiedliche Angebote von „Beteiligung“ (Verbindlichkeit, Dauer, Zeitpunkt, „Schwellen“)

Unterschiedliche Angebote schaffen

*Nicht vorhandene
Interessen
einbringen*

- Einbringen von „öffentlichem Interesse“ (Ausgleich und Unterstützung nicht repräsentierter Interessen)

Wenn die repräsentative Auswahl nicht gelingt, oder nicht unbedingt angestrebt wird, sollte über unterschiedliche Angebote versucht werden, das Spektrum der TeilnehmerInnen möglichst breit zu streuen. Gelingt es nicht, bestimmte, für eine Fragestellung zentrale Gruppen zu erreichen, so müssen deren Interessen beispielsweise über Methoden der Anwaltsplanung eingebracht werden.

„Wer will kann kommen“

*Angebote schaffen
aber auch
„Nichtbeteiligung“
akzeptieren*

- Niemand soll sich ausgeschlossen fühlen
- Beteiligung soll nicht „Verpflichtung“ sein
- Interesse wecken (in Phasen)
- Verschiedene Intensitäten der Beteiligung anbieten
- „Nichtbeteiligung“ akzeptieren – nicht missionieren
- Wer nicht will kommt nicht

Die Beteiligung an Verfahren – sei es im Rahmen Lokaler Agenda 21 Prozesse oder in anderen Beteiligungsverfahren – sollte als freiwilliger Akt gesehen werden. Viele Menschen setzen die Prioritäten in ihrer Freizeit oder in ihrer Institution anders. Diese Prioritätensetzung sollte ohne moralischen Druck akzeptiert werden und gleichzeitig sollte der Prozess so konzipiert sein, dass immer wieder Einstiegsmöglichkeiten bestehen, verschiedene Intensitäten der Beteiligung möglich sind und Interesse geweckt wird. Häufig möchten Menschen auch sehen, dass das Beteiligungsangebot „ernst gemeint ist“, bevor sie sich engagieren. Deshalb ist die öffentlichkeitswirksame Darstellung der bisherigen Ergebnisse besonders wichtig.

„Beteiligung betroffener Gruppen“

*Vorsicht beim
Ausschließen von
Gruppen*

- Gezielt einladen
- Andere ausschliessen? Gut begründen
- Offenheit lohnt – ausschliessen vermeiden

Die von einer Maßnahme betroffenen Gruppen sollten auf jeden Fall zur Beteiligung aufgefordert und gezielt eingeladen werden. Sollen bestimmte Gruppen ausgeschlossen werden, so ist dieses gut zu begründen, um nicht den Verdacht einer „Alibiaktion“ zu erwecken. Bei Ausschlusswünschen aus Politik und Verwaltung ist zu überlegen, ob dies wirklich unbedingt notwendig ist. Alle Interessierten zuzulassen – möglicherweise in getrennten Gruppen – erscheint besser, als zu enge Kreise zu ziehen.

4.5 Was macht man mit schwer mobilisierbaren Gruppen?

Mobilisierung schwer erreichbarer Gruppen

Mit diesen Massnahmen und Angeboten werden aber in der Regel nur bestimmte, artikulationsfähige und/oder mit ausreichend freier Zeit versehene Bevölkerungsgruppen angesprochen. Die auf diese Weise nicht erreichten Gruppen der Bevölkerung sind einerseits von Ort zu Ort und von Situation zu Situation verschieden, weisen aber in der Regel Gemeinsamkeiten auf, die verursachen, dass diese Menschen sich nicht aktiv beteiligen können oder wollen. Sie sind entweder von zeitlichen Restriktionen betroffen, die ihnen kein umfassendes Engagement erlauben, sie sind es nicht gewöhnt, in Gruppen zu arbeiten und lehnen dieses ab (aufgrund persönlicher Einstellung oder kultureller Traditionen), oder sie trauen sich nicht, oder ihre aktuellen Interessen binden sie anderweitig (berufliches Engagement, persönliche Probleme) und sie setzen die Präferenzen in ihrer Freizeit anders.

Gesondert ansprechen

BürgerInnenbeteiligung in Lokalen Agenda 21 Prozessen kann und soll auch dazu dienen, Gruppen, die über herkömmliche Beteiligungsverfahren nicht einfach zu erreichen sind, besonders anzusprechen. Hierbei sollte auf diese Gruppen gesondert zugegangen werden, um ihre Bereitschaft zur Beteiligung, ihre Sicht auf die Themen ihre Restriktionen und Bedenken zu erkunden, zur Beteiligung aufzufordern und eventuell gesonderte Beteiligungsangebote zu machen (Gesprächskreise von türkischen Frauen, ...)

„Empowerment“

- „Neue Gruppen erschließen“
- Gezielte Angebot für schwer erreichbare Gruppen
- Interessen schwer erreichbarer Gruppen erfragen
- Unterstützungsleistungen für die Teilnahme erarbeiten
- Immer wieder Einstiegsangebote formulieren

Unterstützungs- angebote suchen

Engagement in LA 21-Prozessen kann und soll nur freiwillig geschehen. Manche steigen zu einem späteren Zeitpunkt ein, andere gar nicht. Es sollten aber Anstrengungen unternommen werden, dass auch Menschen aus schwer zu aktivierenden Gruppen die Möglichkeit haben, wenn sie möchten, an dem Prozess teilzuhaben. Dazu sollte man mit ihnen oder eventuell vorhandenen professionellen VertreterInnen, die Kontakt zu der jeweiligen Gruppe haben, ins Gespräch kommen und gemeinsam mit ihnen nach möglichen Unterstützungsangeboten suchen. Unterstützungsangebote können von Kinderbetreuung über Kurse bis hin zum Einrichten homogener Gruppen gehen. Hierbei ist vor allem Kontaktfreudigkeit, Zuhören können und Sensibilität der Aktivierenden gefragt, sowie ein Ernst nehmen auch der Gründe des Ablehnens für aktives Engagement.

4.6 Was ist bei den Phasen eines Lokalen Agenda 21-Prozesses zu beachten?

*LA 21-Prozesse
sind
unterschiedlich*

Aus dem oben Gesagten sollte deutlich geworden sein, dass Beteiligungsverfahren gerade innerhalb Lokaler Agenda 21-Prozesse ein relativ ergebnisoffenes Verfahren nahe legen, das insbesondere die Kreativität der BewohnerInnen und Gewerbetreibenden des Grätzels nicht einengt. Betrachten wir LA 21-Prozesse als dynamischen Kommunikationsprozess, so wird deutlich, dass es keine „genormten“ LA 21-Prozesse geben kann, vielmehr sind sie je nach Ort und Akteuren verschieden.

*Phasen sind nicht
immer
aufeinanderfolgend*

Trotzdem kann der Versuch unternommen werden, LA 21 Prozesse in „idealtypische“ Phasen zu unterteilen. Die Unterscheidung der einzelnen soll hier auf der Basis des verschiedenen Charakters von Beteiligung geschehen, denn das Ausmaß und die Formen der Beteiligung sowie die Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren sind je nach Phase des Agenda-Prozesses unterschiedlich. Es sollte auch keine zwangsläufige Reihenfolge abgeleitet werden, vielmehr können diese Phasen in LA 21-Prozessen öfters auftauchen.

Im folgenden wird in drei Phasen unterschieden:

- Mobilisierungsphase,
- Leitbildphase und
- Projektphase

*Mobilisierungs-
phase*

Mobilisierungsphase

Es gibt zwei grundsätzliche Startsituationen für LA 21-Prozesse: top-down oder bottom-up.

Vorbereitung

Ist der Start von LA 21 Prozessen top-down gerichtet (er geht also beispielsweise auf einen Antrag/beschluß der Bezirksvertretung zurück), so sollte mit einer Vorbereitungsphase zur Mobilisierung der Bevölkerung und ihrer verschiedenen Gruppen begonnen werden. Dabei ist auf die unterschiedliche Mobilisierbarkeit einzelner Bevölkerungsgruppen (schichtspezifisch, geschlechtsspezifisch, kulturspezifisch, altersspezifisch etc.) und auf Ausgewogenheit zu achten. Es sollten die vorhandenen Netzwerke und Initiativen erkundet und eingeladen werden, ebenso wie die verschiedenen Gruppen der Bevölkerung. Sind vor Beginn der top-down-Initiative bereits bürgernnenschaftliche Gruppen oder, wie es häufig der Fall sein wird, intermediäre Institutionen mit LA 21-Initiativen beschäftigt, so ist es sinnvoll, diese in einen breiten LA 21-Prozess einzubinden. Damit der Prozess aber nicht von einer kleinen Gruppe besetzt werden kann, sollte es ein Ziel sein, möglichst früh eine möglichst breite Basis für die LA 21 schaffen. Ist der Prozess zu einseitig top-down organisiert, so steigt die Gefahr für die initiiierende Gruppe: sie ist angreifbar und in einem grösseren Ausmass für den Prozess verantwortlich, als sie es verantworten und steuern kann.

Auftakt- veranstaltung

Der Beginn umfassender Lokaler Agenda 21-Prozesse aus einer bottom-up-Initiative ist eher selten (Beispiele wären München oder Kiel). Sind die Initiativen stark genug, dann steigen Politik und Verwaltung zu einem späteren Zeitpunkt in den Prozess ein. Geschieht dies, muss mit einer – zwar verkürzten aber trotzdem unerlässlichen - Vorbereitungsphase begonnen werden, in der bisher noch nicht beteiligte Gruppen angesprochen werden, um zu verhindern, dass der Prozess von einzelnen Gruppen dominiert wird.

Am Ende der ersten Mobilisierungsphase steht häufig eine Auftaktveranstaltung – häufig für eine breite Öffentlichkeit.

In der Regel wird zu „Auftaktveranstaltungen“ die Zukunftswerkstatt oder ein verwandtes moderiertes Verfahren herangezogen (Zukunftsgespräch, Zukunftskonferenz). Zukunftswerkstätten sind Verfahren, die in der Regel zwischen einem Tag und fünf Tagen dauern (im Rahmen einer LA 21 in der Regel ein Wochenende). Sie haben immer drei Teile: einen Kritikteil, einen Phantasieteil und einen Konkretisierungsteil. Im Kritikteil können und sollen bestehende Unzufriedenheiten mit dem Grätzler benannt und Kritik geäußert werden, die in der letzten Phase dieses Teils jedoch als Positivsätze formuliert werden. Im mittleren Teil sollte der Phantasie keine Grenzen der Bezahlbarkeit, Durchführbarkeit oder sonstigem Pragmatismus gesetzt werden; er weist in der Regel auch künstlerische Ausdrucksformen auf. Im dritten Teil werden schließlich machbare Ziele formuliert und für ausgewählte Ziele auch denkbare Umsetzungen formuliert. Dabei sollten auch die eigenen Möglichkeiten zur Mitwirkung diskutiert werden.

Zukunftswerkstatt

Einer Zukunftswerkstatt sollten eine Reihe von Aktivitäten der Aufklärung vorausgehen: Stärken-Schwächen-Analysen des Grätzlers (auch hierzu kann man auf das Wissen der BewohnerInnen zurückgreifen), Informationsveranstaltungen, Aufklärungen und aktivierende Befragungen. Bei letzteren wird angesprochen, was im Grätzler stört und was gut ist. Dabei wird ebenfalls eruiert, was der Einzelne zu tun willens und in der Lage ist. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass anlässlich einer Zukunftswerkstatt diese Ergebnisse bekannt gegeben werden und man möge doch hinkommen, um dort zu diskutieren und die Kernfragen weiterzuentwickeln.. Weitere Möglichkeiten sind gezielte Versuche, Menschen in Gespräche über Aspekte der (Nicht-) Nachhaltigkeit des Grätzlers auf der Straße, in Cafes, im Gasthaus und an Treffpunkten einzubeziehen (Verkehr, Müllentsorgung, Schmutz, fehlendes Grün, Raum für Kinder, Ausländerintegration, niedergehender Einzelhandel etc.).

Ziele der Mobilisierungs- phase

Ziele der Mobilisierungsphase sind:

- Mobilisierung, Information, Erkunden und Schaffen von organisatorischen Grundstrukturen und Netzwerken,
- Erhebungsarbeiten,
- Netzwerkinformation, vereinzelte Zielgruppeninformation,
- Organisationskonzepterstellung und
- Bildung eines Koordinationsteams

Methoden

Methoden der Mobilisierungsphase sind:

der Mobilisierungsphase

- Aktivierende Befragung
- Aktionen
- Ausstellung
- Aussendung
- Beirat
- Bildungsurlaub
- BürgerInnenbüro
- Diskussionsveranstaltung
- Eröffnungsveranstaltung
- Filmtage
- Informationsveranstaltung
- Info-Stand
- LA 21 Fest
- Netzwerktreffen
- Ortsbegehung
- Präsentation
- Videoproduktion
- Zeitungsumfrage
- Zukunftswerkstatt
- Zukunftskonferenz

Leitbildphase

Leitbildphase

In dieser Phase soll eine Leitbilddiskussion auf möglichst breiter Basis in der Regel nach der Mobilisierungsphase stattfinden. Es gibt aber auch Prozesse, in denen die Leitbildphase kaum oder gar nicht durchlaufen wird, oder schon vor der Mobilisierungsphase stattfindet. De facto wird man bei einem umfassenden Prozess irgendwann ein verbindendes Leitbild erstellen müssen, der Zeitpunkt und das Ausmaß der Orientierungswirkung sind aber verschieden.

Arbeitskreise

Nach der ersten größeren Öffentlichkeitsveranstaltung sollten Arbeitskreise entstehen, bei deren Zustandekommen und Durchführung die Besucher der Zukunftswerkstatt (und später weitere Akteure) eingebunden werden. Unklar ist, wer die Themen vorgibt – idealerweise sollten die Themen aus dem Kreis der BewohnerInnen und Gewerbetreibenden kommen, manchmal werden Themen auch durch die Gemeinde (lanciert über die ModeratorInnen) „nahegelegt“. Dies leitet häufig die Leitbildphase ein. In der Leitbildphase einer LA 21 wird zusammen mit den Akteursgruppen aus Wirtschaft, Verwaltung und BürgerInnen ein Entwicklungsleitbild für den Bezirk (die Stadt) erarbeitet, das in einzelne Teil-Leitziele konkretisiert wird und die als Grundlage für die LA 21 Projekte dienen. Je nach dem Charakter der Leitziele ist zu überlegen, ihre Umsetzung über „bürger-nahe“ Indikatoren zu messen.

Die Arbeitskreise arbeiten Vorschläge für Verbesserungen in ihren jeweiligen Bereichen aus. Die Arbeitskreise sollten Unterstützung durch ModeratorInnen bekommen und auch Zugang zu Fortbildungsmassnahmen (bspw. über Volkshochschulkurse) im Bereich Kommunikation und Moderation erhalten. Für fachliche Inputs und Fragestellungen sollten Fachleute aus der Verwaltung oder aus anderen Bereichen herangezogen werden können.

In diesen Verfahren kommt der Moderation eine entscheidende Bedeutung zu. Das ModeratorInnen-Team ist jedoch nicht für die Inhalte, sondern für gruppendynamisch günstige Bedingungen zuständig (vom Arbeitsklima bis zur Unterstützung benachteiligter Personen in diesen Prozessen).

Formen der Leitbilddiskussion

Es gibt drei Formen von Leitbilddiskussionen in LA 21 Prozessen:

- **Top-down orientierte** Diskussionsphase mit ausgeprägter Leitbilddiskussion in kleinem Kreis. Induktives Vorgehen – aus der Diskussion werden Ablauf und manchmal Grobziele entwickelt, in die dann die Projekte eingepasst werden. Findet meist vor der Mobilisierungsphase statt.
- **Top-down initiierte** Leitbilddiskussionsphase in grösserem Kreis – bereits Realisierung des Gegenstromprinzips – nach der Mobilisierungsphase

und solche, die mit einer Vielzahl von Projekten beginnen und später bereits nach Realisierung oder Beginn einiger Projekte zu einer

- **bottom-up initiierten** Leitbilddiskussion führen (Kieler Modell).

Vorteile der Variante 1: stärker zielgerichtet

Nachteile der Variante 1: Projekte, die nicht unter die Zieldefinition fallen, fallen raus.

Vorteile der Variante 2: Bereits in einer sehr frühen Phase wird ein grosser Kreis von Menschen in die Zieldiskussion einbezogen. Entspricht am meisten dem Ziel des Gegenstromprinzips.

Nachteile der Variante 2: Es besteht die Gefahr, dass die Zieldefinition nur „oben“ geführt wird und „top-down“ aufgesetzt wird. Das kann durch eine gemeinsame Zieldefinitionsphase verhindert werden

Vorteile der Variante 3: Ein breiteres Spektrum an Aktivitäten kann zugelassen werden. Bei einer späteren – im Grunde unerlässlichen – Zieldefinition ist ein breites Spektrum an Positionen vertreten.

Nachteile Variante 3: Gefahr von unverbunden nebeneinanderstehenden Projekten.

Ziele der Leitbildphase

Ziele der Leitbildphase sind:

- ✓ Leitbilddiskussion
- ✓ Indikatorenentwicklung
- ✓ Erstellung eines LA 21 Planes
- ✓ Leitbild Leitziele Massnahmen

Methoden der

Leitbildphase

Methoden der Leitbildphase sind:

- Arbeitsgruppe/-kreis
- Aussendung
- Beirat
- Bildungsurlaub
- BürgerInnenbüro
- BürgerInnenzirkel
- Community-diagnosis
- Diskussionsveranstaltung
- Fortbildungsveranstaltung
- Forum
- Ideenschmiede
- Indikatoren
- Informations-veranstaltung
- Info-Stand
- LA 21 Fest
- LA 21 Plenum
- Nachhaltigkeitsanalyse
- Netzwerktreffen
- Ortsbegehung
- Präsentation
- Pro- und Contra-Diskussionen
- Schulaktionen
- Videoproduktion
- Wettbewerb
- Workshop
- Zeitungsumfrage
- Zukunftswerkstatt
- Zukunftskonferenz

Projektphase

Projektphase

In dieser Phase sollen LA 21-taugliche Projekte umgesetzt werden. Die LA 21-Projekte sollen dem Leitbild und den Leitzieleen entsprechen und auf ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen hin überprüft werden. Zudem sind Kooperationen zwischen mehreren Projektpartnern (möglichst aus verschiedenen Sphären) für die Konzeption, Umsetzung und Finanzierung von Projektideen zu gewinnen. Dies könnte durch einen Wettbewerb geschehen. Es gibt aber verschiedene Möglichkeiten, zu LA 21-Projekten zu kommen. Dabei kann folgendermaßen vorgegangen werden:

- Suche nach Projekten der Verwaltung, die bereits konzipiert sind, oder bereits laufen und LA 21-tauglich sind,
- Öffnung von anstehenden Projekten des PAS für die gemeinsame Arbeit mit BürgerInnen und Wirtschaft (Ziel: möglichst frühe Beteiligung).
- PAS unterstützt Projekte aus dem Bereich BürgerInnenschaft und Wirtschaft
- Gemeinsame Initiierung und Durchführung von Projekten mehrerer Akteure.

Variante 1: Top-down: Vermutlich LA 21 Projekte, die mehr an Inhalten (wie Umweltschutz) und weniger an Kooperation orientiert sind.

Variante 2: Top-down initiiert, Gegenstromprinzip: Öffnung des PAS in bestimmten Bereichen (erweiterte BürgerInnenbeteiligung)

Variante 3: Bottom-up Prinzip mit Unterstützung durch PAS

Variante 4: Gegenstromprinzip

Ziele der Projektphase

Ziele der Projektphase sind:

- ✓ Mobilisierung, Information, Aufforderung zur Projektentwicklung
- ✓ Projektentwicklung
- ✓ Projektumsetzung
- ✓ Projektevaluation

Methoden der Projektphase

Methoden der Projektphase sind:

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| ▪ Aktionen | ▪ Projekte |
| ▪ Arbeitsgruppen / -kreis | ▪ LA 21 Plenum |
| ▪ Ausstellung | ▪ Lokale Partnerschaften |
| ▪ Aussendungen | ▪ Netzwerktreffen |
| ▪ Beirat | ▪ Präsentation |
| ▪ Bildungsurlaub | ▪ Projektgruppe |
| ▪ BürgerInnenbüro | ▪ Projekt- und Ideenbörse |
| ▪ Diskussionsveranstaltung | ▪ Projekt- und Ideenwettbewerb |
| ▪ Fortbildungsveranstaltung | ▪ Schulaktionen |
| ▪ Forum | ▪ Videoproduktion |
| ▪ Ideenschmiede | ▪ Wettbewerb |
| ▪ Indikatoren | ▪ Workshop |
| ▪ Informations-veranstaltung | ▪ Zeitungsumfrage |
| ▪ Info-Stand | |
| ▪ LA 21 Fest | |

In der Projektphase sollen Projekte entwickelt und umgesetzt werden, in einem Lokale Agenda 21-Prozess können durchaus mehrere Projektphasen hintereinander oder mit Abständen durchlaufen werden.

4.7 Was passiert nach einem Lokalen Agenda 21-Prozess?

LA 21 als Dauerprozess

Im Idealfall werden Lokale Agenda 21-Prozesse zu „Selbstläufern“, da der Weg zur Nachhaltigen Entwicklung nie wirklich zu Ende ist. Ist jedoch ein Ende eines Lokalen Agenda-21-Prozesses geplant oder vorherzusehen, so sind dennoch Überlegungen für die „Zeit danach“ notwendig, um nicht ein großes Ausmaß an Frustration bei den beteiligten AkteurInnen hervorzurufen.

Früh klären, was danach passiert

Bei top-down initiierten Lokalen Agenda 21-Prozessen (wie es die häufigsten sind) ist es sehr wichtig, sehr früh zu vermitteln, in welchem Ausmaß mit dem Beteiligungsverfahren Entscheidungen delegiert werden und wohin ein Lokaler Agenda 21-Prozess (mindestens) führen soll. Es ist vor dem Beginn von Beteiligungsverfahren (nicht nur im Rahmen Lokaler Agenda 21-Prozesse) zu klären, wie ergebnisoffen, verbindlich oder unverbindlich der Prozess seitens des Auftraggebers (der Gemeinde) angesehen wird. Dieses ist in

*Weitere Formen der
 BürgerInnenbeteili-
 gung*

jedem Fall den Beteiligten vor Beginn des Beteiligungsverfahrens zu vermitteln. Im Rahmen von LA 21-Prozessen pflegen die Gemeinden eher offen zu sein, gleichwohl werden Gemeinden sich das Veto-Recht für manche Entscheidungen vorbehalten. In jedem Fall ist eine Gemeinde gut beraten, zu den Zusagen der Umsetzung zu stehen und – falls keine zugesichert wurde –, die Ablehnung nachvollziehbar zu begründen.

Um die Projekte auch unter Beteiligung der BürgerInnen, der Bezirksverwaltung und Bezirkspolitik und anderen Interessensgruppen weiter zu verfolgen, können auch unabhängig von einem Lokalen Agenda 21-Prozess weitere Verfahren eingesetzt werden – beispielsweise die Planungszelle, die ein standardisiertes Verfahren auf der Basis einer Zufallsauswahl darstellt, das die nach dem Konsensprinzip entwickelten Ideen in einem Bürgergutachten aufbereitet. Das hat erstens den Vorteil, dass es an das Verwaltungsprinzip der Beratung durch Fachleute anknüpft und zweitens wird die Implementation erleichtert, weil zuvor bereits ein konsensuales Verfahren (Planungszelle) abgelaufen ist. Wichtig ist, dass die Ideen weiterverfolgt, konkretisiert und gegebenenfalls umgesetzt – respektive begründet abgelehnt werden.

Anhang: Methoden- und LA 21-Glossar

Im vorliegenden Methoden-Glossar werden Beteiligungsmethoden und –verfahren beschrieben und den drei Beteiligungsphasen aus Kapitel 4.3 zugeordnet.

- 1= 1. Phase: Mobilisierungsphase
- 2= 2. Phase: Leitbildphase
- 3= 3. Phase: Projektphase

Zudem werden folgende Beteiligungsformen unterschieden:

- A= Aktivierung
- B= Beratung
- C= Controlling
- D= Diskussion
- I= Information
- K= Kooperation

Die einzelnen Methoden und Verfahren sind mit Hinweisen auf die in ihnen enthaltenen Beteiligungsformen ausgestattet.

Verfahren – Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
AkteurInnen →Intermediäre Organisationen	In LA 21 Prozessen erhöht sich die Anzahl der AkteurInnen im Vergleich zu bisher üblichen Beteiligungsverfahren. Es werden Akteure aus dem zivilgesellschaftlichen Bereich ebenso beteiligt wie AkteurInnen aus der Wirtschaft und aus dem sog. Intermediären Bereich. Das Beteiligungsverfahren ist auf Kooperation und Konsens ausgerichtet.	K	1 2 3
Aktivierende Befragung	Spezielle Form des Interviews (leitfadengestütztes Interview), mit der sowohl Informationen gewonnen, als auch Denkprozesse und Handlungen angeregt werden sollen. Aktionen sind eine mögliche Form, einen Kommunikationsprozess mit den BürgerInnen zu beginnen. Theoretischer Hintergrund ist die Aktions- bzw. Handlungsforschung. Menschen sollen dazu befähigt werden, ihre eigene Situation positiv zu verändern. Aktivierende Befragungen haben zwei Phasen: eine Problemfindungs- und eine Handlungsphase.	I +A	1
Aktionen →AkteurInnen	Anregung an die potentiellen AkteurInnen, sich aktiv an der Gestaltung der (Um)welt des Bezirks oder Teile davon) zu beteiligen (Bsp: „Ideen aus dem Bezirk für den Bezirk). Im Gegensatz zu diskursiven Beteiligungsformen sind Aktionen punktueller, stärker umsetzungsbezogen, demonstrativer und sprechen andere Bevölkerungsgruppen an. Aktionen können auch mobilisierende Effekte haben oder zum Nachdenken anregen.	+A	1 3
Anwaltsplanung →BürgerInnen-beauftragter	Anwaltsplanung ist ein Verfahren, das Anfang der 70er Jahre in den USA begonnen wurde. Anwaltsplanung hat die Unterstützung von Interessen, die im Planungs- und Beteiligungsprozess üblicherweise ein zu geringes Gewicht haben zum Ziel und kann auch dabei helfen, Planungs- und Entscheidungsprozesse transparenter und verständlicher zu machen. Anwaltsplanung ist kein kooperatives Beteiligungsverfahren im Sinne von LA 21, da sie darauf abzielt, stellvertretend für Betroffene zu handeln oder diesen stellvertretend für die Verwaltung Entscheidungen zu erklären. In einigen Fällen kann Anwaltsplanung trotzdem ein sinnvolles Instrument zur stellvertretenden Beteiligung sein.	B	-
Arbeitsgruppe / -kreis →Projektgruppe	Mehrere Personen, die gemeinsam und kontinuierlich an bestimmten Themen und Fragestellungen arbeiten, sich dabei Sach- und Fachverstand aneignen, ihre Problemsicht schulen und/oder Projekte ausarbeiten. Arbeitskreise sind eine gute Möglichkeit, in kleineren Gruppen intensiv an verschiedenen Themenstellungen und Projekten zu arbeiten. →Projektgruppe	+K	2 3
Ausstellung →Fragebögen →elektronische Medien	Ausstellungen sind eine gute Möglichkeit, Informationen über einfachere oder komplexere Sachverhalte, so sie erklärt werden oder einfach dargestellt werden können, einem breiten Publikum zu vermitteln. Auch über Projekte kann in Ausstellungen gut informiert werden. Wanderausstellungen können die Breitenwirkung erhöhen, Ausstellungen an stark frequentierten Alltagsorten können auch diejenigen Teile der Bevölkerung ansprechen, die herkömmliche Ausstellungsorte nicht besuchen würden. Bei der Auswahl der Orte ist zu beachten, dass Orte, an denen die Menschen nicht verweilen, sondern nur durchhasten, wenig Resonanz hervorrufen. Interaktive Elemente (→Fragebögen, Einsatz →elektronischer Medien) erhöhen den Aktivierungscharakter der Ausstellung.	+ I - A	1 3
Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase

Aussendungen	Postalische Aussendungen oder Aussendungen mittels einer Verteilerfirma sind eine Möglichkeit, viele Menschen in einem kurzen Zeitraum von relativ einfachen Sachverhalten knapp und möglichst plakativ zu informieren. Zur Aktivierung nur bedingt geeignet, da sich aufgrund der Informationsflut und des Fehlens eines persönlichen Kontakts erfahrungsgemäss relativ wenige Menschen auf diese Weise aktivieren lassen.	+ I - A	1 2 3
Beirat →LA 21 - Plenum →Arbeitsgruppe	Mögliches Element der Organisationsstruktur einer LA 21. Beiräte können verschiedene Funktionen haben, sie sind ein eher aussenstehendes Gremium, das beratende Funktion hat. Beiräte können die Arbeit in Arbeitsgruppen oder die Ergebnisse prüfen oder Anregungen geben. Es ist wichtig, die Funktion des eingesetzten Beirates genau zu definieren. Ein Beirat kann mit WissenschaftlerInnen, höheren BeamtInnen, ExpertInnen, PolitikerInnen besetzt sein (wissenschaftlich-politischer Beirat) oder den Bezirk (die Stadt) repräsentieren und aus verschiedenen Akteuren aus dem Bereich Wirtschaft, Politik, Soziales, intermediäre Organisationen (Bezirksbeirat) zusammengesetzt sein, oder einzelne - im Prozess unterrepräsentierte - Bevölkerungsgruppen vertreten (Zuwandererbeirat, Behindertenbeirat, Seniorenbeirat und ähnliches).	B C M	1 2 3
Bildungsurlaub →Fortbildungsveranstaltung	Im Rahmen von Fortbildung für aktive TeilnehmerInnen an LA 21 Aktivitäten ist die Anrechnung der Fortbildungsmassnahmen als Bildungsurlaub zu empfehlen.	+ I A	1 2 3
BürgerInnen-beauftragteR →Anwaltsplanung	BürgerInnen beauftragte sind eine unbürokratische Ansprechmöglichkeit für alle Anliegen von BürgerInnen. Sie dienen als Bindeglied zwischen den Interessen einzelner Personen (BürgerInnen) und dem Verwaltungsapparat und vertreten die Interessen der BürgerInnen gegenüber der Verwaltung. BürgerInnenbeauftragte sind aber keine kooperative Beteiligungsmethode im Sinne von LA 21.	+ B	-
BürgerInnenbüro →LA 21 Büro (Agenda-Büro)	Ein BürgerInnenbüro kann einerseits ein →LA 21 Büro sein, das heisst, eine professionelle dezentrale Anlaufstelle für die Bevölkerung oder, wie es im Rahmen der LA 21 Kiel (D) praktiziert wurde: ein ehrenamtlich geleitetes "Agenda Büro", das die LA 21 Kontaktstelle im Rathaus durch Präsenz vor Ort in den Stadtteilen ergänzt.	+ I A K B D	1 2 3

Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
BürgerInnen-Gutachten (=Planungszelle)	Methode nach H. Dienel, bei der nach dem Zufallsprinzip ausgewählte BürgerInnen wie im Schöffensystem üblich, gegen Bezahlung oder Dienstfreistellung in begrenzter Zeit eine vorgegebene Problemstellung unter Hinzuziehen „begleitender Fachleute“ bearbeiten. Die Vorschläge werden fachlich abgewogen und mit den BürgerInnen abgestimmt in Form eines „BürgerInnen-Gutachtens“ in den Verwaltungsvollzug eingegeben. Da BürgerInnengutachten nur auf Einzelprojekte bezogen werden können sind sie für umfassende LA 21 Prozesse nur bedingt geeignet.	+ M	?
BürgerInnenzirkel →Facharbeitskreise →Arbeitskreise	Im LA 21 Prozess in Münster (D) wurden sog. "BürgerInnenzirkel" eingerichtet, das sind Arbeitsgruppen von BürgerInnen, die parallel zu den thematischen →Facharbeitskreisen dieselben Themen aus Laiensicht bearbeiten.	A M	2
Bottom-up-Beteiligung →top-down Beteiligung →Gegenstromprinzip →Mobilisierung	LA 21 Prozesse sind in der Regel top-down initiierte Prozesse mit Bottom-up Aktivitäten. Rein bottom-up-initiierte Prozesse finden in der Regel nur im Widerstand gegen eine top-down Entscheidung ihren Anfang. Ist dies der Fall, sollte versucht werden, den aktivierten Widerstand mittels Moderationstechniken in konstruktive Bahnen zu lenken. Top-down initiierte bottom-up Aktivitäten müssen mittels aktivierender Mobilisierungsmassnahmen initiiert werden.	+ K A	(1) 2
Community-diagnosis →Nachhaltigkeits-Analyse →SWOT-Analyse	Verfahren, das, aus verschiedenen Moderationsmethoden zusammengesetzt, mit BürgerInnen eine Analyse des Bezirks (der Stadt) aus Sicht der Alltagswahrnehmung erarbeitet. Das Verfahren wurde im Rahmen der LA 21 Wien-Alsergrund durchgeführt und wurde in dieser Form von Donata Francescato (Rom) entwickelt.	+ K	2
Diskussionsveranstaltungen	Diskussionsveranstaltungen können zu verschiedenen Themenbereichen durchgeführt werden. Dabei ist auf die →Mobilisierung zu achten und auf den Stellenwert der Veranstaltung im Rahmen des LA 21 Konzepts. Achtung: Diskussionsveranstaltungen können auch zu unproduktiven Situationen führen, negative Stimmungen verstärken und demobilisierend wirken. Es ist eine Kombination von konstruktiven →Moderationsmethoden und Diskussionselementen zu bevorzugen.	D I A M	1 2 3
Empowerment	„Ermächtigung“ alle unterstützenden Verfahren, Methoden, Hilfestellungen, die es Menschen erlauben, ihre Position, ihre Artikulationsfähigkeit und ihre Durchsetzungskraft in Beteiligungsverfahren zu stärken.		
Eröffnungsveranstaltung	Einen wesentlichen Stellenwert im LA 21 Prozess nimmt die Eröffnungsveranstaltung ein. Dabei ist auf ausreichende und zielgruppenorientierte →Mobilisierung zu achten, auf einen gut angelegten Ablauf: Es ist zu empfehlen, keine reine →Diskussionsveranstaltung anzustreben, sondern eine Mischung aus festlichen Elementen und moderierten Teilen mit ausreichendem aber einfach vermitteltem Informationsgehalt.	I A D	1

Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
Filmwoche - Filmtage →elektronische Medien	Ein zusätzliches Informations- und Unterhaltungsmedium können Filmwochen oder Filmtage sein, wie sie bspw. in Hannover im Rahmen der LA 21-Medientage abgehalten wurden. Auch andere "Neue Medien" können für eine LA 21 eingesetzt werden (→elektronische Medien)	+ I	1
Fortbildungsveranstaltung →Bildungsurlaub	Es ist im Rahmen von LA 21 sinnvoll, teilnehmenden Akteursgruppen (Verwaltung, Bezirkspolitik, Arbeitsgruppen, Wirtschaftstreibende) und Einzelpersonen für ihre Aktivitäten die Teilnahme an Fortbildungsmassnahmen zu ermöglichen. Die Fortbildung kann einerseits inhaltlich auf Nachhaltige Entwicklung bezogen sein, oder sich für die Leitung von Gruppen auf Beteiligungsverfahren und Kommunikation beziehen.	+ I A D	1 2 3
Forum	Veranstaltung mit dem Ziel des Herantretens an eine möglichst breite Öffentlichkeit und mit freiem, unangemeldeten Zugang zu kommunalpolitischen und stadtplanerischen Themen im Rahmen von LA 21	+ I D	1 2 3
Gegenstromprinzip →top-down-Beteiligung →bottom-up-Beteiligung	Nach dem Gegenstromprinzip sollen in LA 21-Prozessen AkteurInnen aus verschiedenen Sphären aufeinander bezogen werden. Es ist eine Weiterentwicklung der beiden gegensätzlichen Prinzipien →bottom – up und →top – down und meint den Einsatz beider Vorgangsweisen in einem LA 21- Prozess.	+ K	(1) 2 3
Homepage	Die Einrichtung einer LA 21 homepage ist ein gutes Mittel zur schnellen und kontinuierlichen Kommunikation mit jungen, gut ausgebildeten und zunehmend auch mit älteren Zielgruppen. Interaktive Elemente (Befragung, chat-room, internet-konferenz ...) und Links bieten umfassende Information über laufende Veranstaltungen und Inhalte Nachhaltiger Entwicklung sowie die Möglichkeit zum Netzwerken.	+ I D A	
Ideenschmiede →Projektwerkstatt →Arbeitsgruppe	Bildhafter Name für ein →Werkstattartiges Zusammentreffen einer →Arbeitsgruppe mit dem Ziel der Ideen- und Projektentwicklung.	A K D	2 3
Indikatoren →Leitbild	Die Erarbeitung von Indikatoren für Nachhaltige Entwicklung kann und sollte gemeinsam mit den teilnehmenden Akteursgruppen erfolgen. Die Indikatoren dienen als "Messlatten" für zukunftsfähige Veränderung des Bezirkes und sollten wenige, einfach zu messende, aussagekräftige Faktoren sein, die am →Leitbild des Bezirks orientiert sind.	K C	2

Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
Informationsveranstaltungen →Zukunftswerkstatt	Informationsveranstaltungen sind in LA 21 Prozessen von besonderer Bedeutung. Sie können reinen Informationscharakter haben (in der Anfangsphase und bei der Präsentation von Projekten sowie zu Sachinformation) oder mit Elementen der Diskussion und der aktiven Mitarbeit (→Zukunftswerkstattelemente) kombiniert werden.	+ I	1
		A	2
		D	3
Info-Stand	Eine gute Möglichkeit, mit Menschen ins Gespräch zu kommen und informierend und aktivierend zu wirken, sind Informationsstände, die an stark frequentierten Orten oder thematisch nahen Veranstaltungen aufgestellt werden.	I	1
		A	2
			3
Intermediäre Organisation	Organisationen, die zwischen dem Staat, dem Markt und den privaten Haushalten stehen und vermittelnd tätig sind. Durch ihre besondere Position sind sie imstande, Kommunikation herzustellen und zu verbessern und Kooperationen zu begleiten und anzuregen. Entstanden im Bereich der Stadterneuerung mit seinen vielfältigen Querschnittsaufgaben und im Bereich der aufsuchenden Sozialarbeit (Nachbarschaftsarbeit), breitet sich das Arbeitsfeld intermediärer Organisation immer weiter aus. Intermediäre Organisationen sind meist in Form von Stadtteilbüros nahe an der Lebenswelt der Menschen. Stadtteilbüros in erneuerungsbedürftigen und mit sozialen Problemen belasteten Gebieten und haben oft umfassende Querschnittsaufgaben (wie die Wiener Gebietsbetreuungen). Es gibt auch intermediäre Organisationen mit kleineren Arbeitsbereichen wie Qualifizierung von Zielgruppen für spätere Erwerbsarbeit, Projektbüros für temporäre Aufgaben (wie URBAN-BÜROS), mehr sozialarbeiterisch orientierte wie Nachbarschaftszentren oder die Aussenstellen des Wiener Integrationsfonds. Ein weiteres Betätigungsfeld für intermediäre Organisationen ist die Durchführung und Organisation von LA21-Aktivitäten (LA 21 Büros). Eine Zusammenlegung mehrerer intermediärer Organisationen kann unter Synergie- und Kostengründen sinnvoll sein.	I	1
		A	2
		K	3
		D B	
Kooperativer Workshop →Facharbeitskreise → Moderation, Mediation	Intensive fachliche Bearbeitung einer Planungsaufgabe mit dem Ziel, eine breite Palette von Fachleuten (keine „Betroffenen“) zu beteiligen. Dabei sollen kooperative Lösungen entwickelt werden. Es werden dabei Verfahren der →Moderation und →Mediation angewandt. Für LA 21-Prozesse ist aber zu überlegen, ob reine Fachleuterrunden im jeweiligen Fall dies besten – breitesten Ergebnisse bringen.	K	?
LA 21 Fest →Motivation	Das Feiern und der lebensfrohe Zugang sind neben der Information ein wesentliches →Motivations-Potential zur Mitarbeit bei LA 21 Prozessen.	A	1
			2
			3

Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
LA 21 Büro (Agenda-Büro) →BürgerInnenbüro	Es ist für einen LA 21 Prozess sehr bedeutsam, dezentrale Anlaufstellen für die Bevölkerung aufzubauen, um durch Präsenz vor Ort in den Stadtteilen die Teilnahme und die Informationsmöglichkeit zu erhöhen. Zudem kann ein LA 21-Büro als intermediäre Organisation verbindende Funktionen zwischen den anderen AkteurInnen (Politik, Verwaltung, Wirtschaft, bürger-schaftliche Gruppen, Einzelpersonen) erfüllen. Wieweit die LA 21-Büros den Prozess selbst steuern sollen, muss definiert werden und hängt unter anderem auch von der Grösse der Stadt ab. Eine weitgehende Autarkie ermöglicht eine unabhängige Führung und Reaktion auf die Verhältnisse vor Ort, arbeiten die LA 21-Büros zu unterschiedlich, dann sind bezirksüber-greifende Projekte nur schwer zu verwirklichen.	I B A K	1 2 3
LA 21 - Controlling	Wichtige Aufgabe der Stadt (oder Bezirks-)verwaltung bei der Durchführung und Unterstützung von LA 21 Prozessen ist das Ernstnehmen von Controlling-Aufgaben. Dies bedeutet eine Änderung der Schwerpunktsetzung bisheriger Aufgaben staatlicher Planung - dem Entwickeln von Projekten (ev mit BürgerInnenbeteiligung) - hin zu Controllingaufgaben und gleichberechtigter Zusammenarbeit mit anderen AkteurInnen in Kooperationsprojekten.	C	1 2 3
LA 21 - Kontaktstelle →LA 21 Büro (Agenda-Büro) →Bürgerbüro	Eine LA 21 Kontaktstelle wie sie in Kiel (D) eingerichtet wurde ist die kommunale Ansprechstelle für alle Fragen im Rahmen von LA 21. In Kiel wurde die LA 21 Kontaktstelle durch →Bürgerbüros ergänzt. Bei der Durchführung einer LA 21 ist ein gut zu erreichendes und ausreichend besetztes (Öffnungszeiten) Kontaktbüro eine der wichtigsten Einrichtungen, um mit einzelnen Akteursgruppen in Kontakt zu treten, zu informieren, zu kooperieren. →LA 21 Büro	+ I	1 2 3
LA 21 - Phasen	Lokale Agenda 21-Prozesse sind kommunikative und kooperative Prozesse zwischen einer grossen Anzahl städtischer AkteurInnen. Aus diesem Grunde ist es nicht einfach, klare LA 21 – Phasen abzugrenzen, die mehr als lokalen Geltungsbereich haben. Betrachtet man die unterschiedlichen Anforderungen an Beteiligungsverfahren, so können doch drei Phasen abgegrenzt werden: eine Mobilisierungsphase, eine Leitbildphase und eine Projektphase. Diese sind zwar idealtypisch aufeinanderfolgend, aber können unter Umständen teilweise auch parallel zueinander verlaufen.		
Phase 1 Mobilisierung	In der Regel sind LA 21 – Phasen top-down initiierte bottom-up Prozesse. In der ersten Phase müssen deshalb die im Bezirk lebenden und arbeitenden AkteurInnen und Akteursgruppen von LA 21 informiert und für die Mitarbeit mobilisiert werden. Dabei ist auf die unterschiedliche Mobilisierbarkeit einzelner Bevölkerungsgruppen zu achten (schichtspezifisch, geschlechtsspezifisch, kulturspezifisch, altersspezifisch).	I A D K	1

Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
Phase 2 Leitbild	In der 2. Phase einer LA 21 soll zusammen mit den Akteursgruppen aus Wirtschaft, Verwaltung und BürgerInnenschaft ein Entwicklungsleitbild für den Bezirk (die Stadt) erarbeitet werden, das in einzelne Leitziele konkretisiert wird und die als Grundlage für die LA 21 Projekte dienen. Es ist anzustreben, die Umsetzung der Leitziele über Indikatoren zu messen.	+ K D I A	2
Phase 3 Projekte	In der 3. Phase sollen Projekte entwickelt und umgesetzt werden. Die LA 21 - Projekte sollen dem Leitbild und den Leitzielen entsprechen und auf ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen hin überprüft werden. Zudem sind Kooperationen zwischen mehreren Projektpartnern (möglichst aus verschiedenen Sphären) anzustreben.	K C	3
LA 21 - Plan	Um LA 21 Aktivitäten zu koordinieren wird die Aufstellung eines LA 21 Planes empfohlen. Ein LA 21 Plan besteht aus der Ausdifferenzierung der drei Phasen.	C K	0 1
LA 21 - Plenum →Arbeitsgruppen →Beirat	Eine gute Möglichkeit, ein breiteres Mitbestimmungsorgan einzuführen ist die Einrichtung eines Agenda Plenums. Das Plenum sollte laut →Agenda - Plan in eine Organisationsstruktur eingebunden werden (→Arbeitsgruppen, →Beirat etc.). Es müssen die Aufgaben und Rechte des Plenums definiert werden.	K D I	2 3
Lokale Partnerschaften	Kooperationen zwischen Akteuren oder Akteursgruppen aus den verschiedenen Sphären Wirtschaft und Soziales und Verwaltung mit dem Ziel, an einem lokalen Ort Verbesserungen herbeizuführen. (z.B. Lokale Beschäftigungsinitiative oder Sozialprojekte)	K	3
Mediation	Versuch, in Konfliktsituationen mit allen Beteiligten unter Hinzuziehung eines neutralen Dritten (MediatorIn) auf dem freiwilligen Verhandlungswege eine einvernehmliche Lösung (WIN-WIN-Lösung) zu finden (um den Konsens streiten): 7. Konflikt benennen 8. Konflikt erhellen 9. Konfliktlösungspotential ermitteln 10. Übereinkunft schaffen 11. erste Schritte der Umsetzung 12. Rückmeldung und Korrektur der Übereinkunft In Lokalen Agenda 21 – Prozessen, die auf Konsensfindung aufgebaut sind, werden nur in wenigen Fällen Mediationen notwendig sein. Die Arbeitsweise von MediatorInnen ist jedoch von grundlegender Bedeutung für die Kommunikation in LA 21 – Prozessen. Der Aufbau von LA 21 – Prozessen mit intermediären LA 21 – Büros erlaubt die Vermittlung und Konsensfindung mittels eines neutralen Dritten im Prozess und ist die Basis für kooperatives Handeln zwischen mehreren ungleichen AkteurInnen.	K	2

Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
Mobilisierung →top-down-Beteiligung →Empowerment	Zentrale Herausforderung bei Verfahren der top-down eingeleiteten BürgerInnenbeteiligung ist die Mobilisierung oder Aktivierung. Auswirkungen auf die Zahl und die Zusammensetzung der mobilisierbaren Menschen haben neben individuellen auch gesellschaftliche Faktoren. Die Mobilisierbarkeit hängt ab vom Thema, der Anzahl der Betroffenen – Interessierten und der gesellschaftlichen Lage dieser Gruppen, die gruppenspezifische Potentiale und Restriktionen mitbringen. Diese Faktoren haben Auswirkungen auf: - das subjektiv empfundenen Ausmass an Betroffenheit - die subjektive Einschätzung der Chancen für eine Umsetzung - das persönliche Zeitbudget - die Selbsteinschätzung der Bedeutung der eigenen Meinung - das vorhandene Ausmass an sozialer Kompetenz. Weiters haben bisherige Erfahrungen mit Beteiligung und Mitsprache, also die politische Kultur und die Beteiligungskultur Auswirkungen auf die Mobilisierbarkeit. Ein Grossteil der genannten Faktoren sind nicht unveränderlich, sondern lassen sich durch positiver Erfahrungen in und mit Beteiligungsprozessen verändern. In Städten und Gemeinden ohne ausgeprägte Beteiligungskultur ist deshalb Geduld nötig, um die Einschätzung der Menschen über den Sinn und das Ergebnis von Mitarbeit bei öffentlichen Belangen schrittweise zu verändern und benachteiligte Gruppen mittels →Empowerment in die Lage zu versetzen, sich zu beteiligen.	A	1 2 3
Moderation	Methodische Leitung eines Gesprächs (einer Arbeitsgruppe) mit dem Ziel des Herbeiführens eines Ausgleichs zwischen den beteiligten Interessen, Positionen und Vorstellungen. Haltung der ModeratorIn: engagierte Neutralität. Es werden dazu Moderationstechniken eingesetzt.	D K	1 2 3
Moderationstechniken (Auswahl)			
Bilanzfrage	Runde in einer Arbeitsgruppe, bei der alle TeilnehmerInnen eine kurze, undiskutierte Bewertung vornehmen		
Blitzlicht	Runde in einer Arbeitsgruppe, in der alle TeilnehmerInnen kurz ihre Meinung (undiskutiert) sagen und / oder den anderen TeilnehmerInnen ihre aktuelle Stimmungslage mitteilen.		
Is´ was-Runde	Runde in einer Arbeitsgruppe, wenn bei einigen TeilnehmerInnen Unmut aufkommt, zur Klärung aufkeimender Konflikte		
Metaplan-Technik	Visualisierende Arbeitstechnik, bei der Stichworte auf kleinere Zettel oder Kärtchen geschrieben werden, die an der Wand oder einer Tafel gesammelt und sortiert werden, um die Inhalte der gesamten Arbeitsgruppe vor Augen zu führen.		
Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase

thode		gungsart	
Mind-mapping	Visualisierende Technik, bei der Stichworten oder Abläufe um einen auf eine Tafel geschrieben werden.		
Moderierte Gruppensitzungen	Um konstruktive Ergebnisse von Gruppensitzungen zu unterstützen, sind Verfahren der Moderation hilfreich.		
Planspiel → Rollenspiel	Eine möglichst reale Planungssituation wird mit verteilten Rollen gespielt, um Verständnis für die einzelnen Positionen zu schaffen und um mögliche Ergebnisse auszuhandeln.		
Partnerinterview	Um eine Gruppe einander noch fremder Menschen bekannt zu machen und um allzu ausführliche (Selbst-)darstellungen zu vermeiden, können Partnerinterviews vorgeschlagen werden. Anschließend stellen die PartnerInnen einander oder die jeweilige Positionen der PartnerIn in der grossen Runde vor.		
Rollenspiel	Um Ideen zu präsentieren oder Positionen zu argumentieren sind Rollenspiele ein geeignetes Mittel.		
Stimmungsbarometer	Um in moderierten Sitzungen einen schnellen Überblick über die Stimmung in der Gruppe zu bekommen, sind verschiedene Arten von Stimmungsbarometer ein gutes Mittel. Dabei wird in der Regel durch Verteilen von Klebepunkten die aktuelle Stimmung in zwei oder vier Dimensionen plakativ dargestellt.		
SWOT-Analyse	Stärken-Schwächen-Optionen-Hinderungsgründe-Analyse eines komplexen Sachverhaltes, bei dem die vier Stufen durchlaufen werden (Rückkoppelungsschleifen sind denkbar).		
Nachhaltigkeitsanalyse → community-diagnosis → SWOT-Analyse	Um den aktuellen Zustand eines Ortes in Bezug auf Aspekte der Nachhaltigkeit zu beschreiben kann eine Nachhaltigkeitsanalyse durch ExpertInnen oder die Bevölkerung oder beide Gruppen angefertigt werden. Die Nachhaltigkeitsanalyse ist ein Baustein bei den Vorarbeiten zu den LA 21 Zielen und den LA 21 Indikatoren.	A K M	2
Netzwerkanalyse	Sozialwissenschaftliche Analysemethode, um die vorhandenen Beziehungen und Zusammenschlüsse in einem Bezirk (Gemeinde) zu erforschen und darzustellen. (policy-Analyse). Kann als Vorarbeit zu einem LA 21 Prozess dienen, ist aber kein Beteiligungsverfahren im Rahmen von LA 21.		0
Netzwerktreffen – Vernetzung → Aktionen	Zusammenschlüsse lokaler Akteure verschiedener o ähnlicher Bereiche mit dem Ziel des Kennenlernens und des Informationsaustauschs. Aktivierung einzelner TeilnehmerInnen für bestimmte → Aktionen.	K I A	1 2 3
Ortsbegehung → SWOT-Analyse	Unterschiedlich strukturierte Beobachtung zur Erfassung von „Vor-Ort“-Problemen; anschließend unterschiedliche Formen der Systematisierung; dient der Problem- (W) und Chancenanalyse (O) (Teil der SWOT-Analyse).	K I A	1 2

Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
Präsentationen	Um Ergebnisse von Arbeitsgruppen einer grösseren Gruppe oder einer weiteren Öffentlichkeit vorzustellen, ist eine Präsentation eine geeignete Vorgangsweise.	I	1 2 3
Pressearbeit	Zur Information über laufende LA 21 Aktivitäten ist eine gute Pressearbeit sinnvoll. Dabei ist auf verschiedene Medien zu achten und ihre unterschiedlichen Einsatzbereiche. Pressearbeit wird in erster Linie Informationscharakter haben, kann aber auch – relativ breit und nicht zielgerichtet – Mobilisierungseffekte haben. Als Mobilisierungsinstrument sollte Pressearbeit aber nur zusätzlich eingesetzt werden.	I A	1 2 3
Pro- und Contra-Diskussion	Um Argumente zu sammeln und einen Konfliktbereich abzustechen, ist eine Pro- und Kontra-Diskussion ein geeignetes Mittel.	D	2
Projektgruppe	Mehrere Personen, die gemeinsam und kontinuierlich an einem LA 21 – Projekt arbeiten. Projektgruppen benötigen unter Umständen fachliche Unterstützung in einzelnen Fragen.	K	3
Projekt- und Ideenbörse	Um LA 21 Projekte zu initiieren, kann eine Projekt- und Ideenbörse eingerichtet werden. Hier haben einzelne Menschen oder Gruppen, die ein Projekt initiieren möchten, oder MitarbeiterInnen suchen, die Möglichkeit, sich zu präsentieren und für ihr Projekt/ihre Idee zu werben. Es gibt verschiedene Möglichkeiten für Projekt- und Ideenbörsen: per interaktivem Feld auf der homepage, auf Veranstaltungen mittels Wandzeitungen oder Info-Ständen, über eine Zeitung, über Anschläge in einem Agenda-Büro oder einem Stadtteilbüro. Wichtig ist, dass die Projekt- und Ideenbörse gut bekannt gemacht wird und für viele Menschen leicht zu erreichen ist.	I A K	3
Projekt- und Ideenwettbewerb	Um eine Vielzahl an LA 21 Projekten zu erhalten und Einzelpersonen und Gruppen zur Mitarbeit anzuregen, kann ein Projekt- und Ideenwettbewerb ausgeschrieben werden. Dazu ist eine umfangreiche Mobilisierungsphase im Vorfeld notwendig. Die eingereichten Projekte sollten neben einer Projektbeschreibung auch auf ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen hin überlegt werden. Die Auswahl der eingereichten Projekte sollte von einem Beirat, einem ExpertInnen-gremium oder einer gemischten Gruppe aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung und dem zivilgesellschaftlichen Bereich bestehen. Wichtig ist vorweg, Art und Ausmass der Unterstützung für die auszuwählenden Projekte festzulegen und zu kommunizieren.	I A K	3

Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
Schulaktionen	Schulen sind Einrichtungen, die wichtige BündnispartnerInnen und Kooperationspartner in LA 21 Prozessen sein können. Es sind verschiedene Arten von LA 21 Schulprojekten denkbar: von umweltfreundliche Schule (Heizkosten, Abfallkosten verringern, Gestaltung und Bepflanzung des Schulhofes) über Projekte zur sozialen Gerechtigkeit (Verhältnis zwischen den Generationen, zwischen Einheimischen und Zuwanderern, zwischen Industrie- und Entwicklungsländern) bis hin zu Grätzelpunkten. LA 21 Schulprojekte können über Aktionswochen oder kontinuierliche Gruppen laufen. Kooperationen zwischen Schulen und anderen Institutionen sind anzustreben.	K	2 3
Top-down-Beteiligung →bottom-up Beteiligung →Gegenstromprinzip →Intermediäre Organisationen →Mobilisierung	LA 21 Prozesse sind in der Regel top-down initiierte Prozesse (von oben, d.h. von der staatlichen Verwaltung) mit dem Ziel der Aktivierung von bottom-up Aktivitäten (Aktivitäten aus dem Bereich der Zivilgesellschaft). Das Planungsprinzip von LA 21 ist demnach das Gegenstromprinzip und ist durch gleichberechtigte Kooperation von AkteurInnen aus dem politisch-administrativen System, aus der Wirtschaft und aus dem privaten, zivilgesellschaftlichen Bereich gekennzeichnet. Zudem sind Akteure aus dem intermediären Bereich beteiligt. Die Top-down Initiierung von LA 21 Prozessen bringt das Problem der Mobilisierung mit sich.	M I K	1
Videoproduktionen	Die Herstellung von Videos ist eine Möglichkeit der Dokumentation von LA 21 Aktivitäten, der Information über LA 21, der Ergebnissicherung von Arbeitsgruppenergebnissen.	I M	1 2 3
Wettbewerb	Zur Mobilisierung von Menschen und Gruppen können Wettbewerbe zu verschiedenen Themen ausgeschrieben werden. Bei LA21 Prozessen ist die Auswahl der „Gewinner“projekte am besten unter Einbeziehung von RepräsentantInnen verschiedener Akteursgruppen zu machen, um den Beteiligungseffekt zu erhöhen.	A K	2 3
Workshop	Arbeitstreffen einer bereits bestehenden Gruppe oder einer Gruppe von interessierten Menschen. Workshops können Elemente von Moderationstechniken und Zukunftswerkstatt haben, die zu einem sinnvollen Ablauf verbunden werden.	K	2 3
Zeitungsumfrage	Zu einfachen, nicht sehr komplexen Sachverhalten können Umfragen mittels Tages- oder Wochenzeitungen oder Lokalblättern gestartet werden. Dies kann neben der Information über die Meinungen der Menschen auch Mobilisierungscharakter haben und eventuelle mit einem Gewinnspiel verbunden sein. Der Informationsgehalt von Zeitungsumfragen ist jedoch meist sehr gering.	I A	1 2 3

Verfahren - Methode	Erläuterung	Beteiligungsart	Phase
Zielgruppenbeteiligung	Vorgehen, um in Beteiligungsverfahren unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen (Kinder, ältere Menschen, Frauen, niedrige Bildung, MigrantInnen, Arbeitslose) durch gruppenspezifische Maßnahmen (Motivations-, Animationsarbeit → ‚empowering‘)	A I	1 2 3
Zukunftskonferenz → Zukunftswerkstatt	Eine Veranstaltung, die im Ablauf einer Zukunftswerkstatt ähnelt, aber mit sehr vielen Menschen arbeitet, die als VertreterInnen / RepräsentantInnen von Gruppen eingeladen werden. Ergebnisse von Zukunftskonferenzen können ähnlich Ergebnisse einer Zukunftswerkstatt im Bilden von thematischen Arbeitsgruppen sein.	K A D	1 2
Zukunftswerkstatt	In einer Zukunftswerkstatt bemühen sich BürgerInnen gemeinsam, wünschbare, mögliche, aber auch unmöglich erscheinende Zukünfte zu entwerfen und deren Durchsetzungsmöglichkeit (Chancen und Restriktionen) zu überprüfen. Drei Phasen: - Bestandsaufnahme, Kritik „Was stört mich?“ - Phantasie, Utopien, Ideensuche „In welche Richtung sollte sich der Prozess entwickeln?“ - Verwirklichung, Entwicklung realisierbarer Lösungen „Was hat uns daran gehindert?“ Zielsetzungen: - Überwinden von Resignation und Apathie - Mobilisierung von BürgerInnen, sich an Planungsprozessen zu beteiligen - Langfristige Perspektiven für die Arbeit in Gruppen und Organisationen erarbeiten - Konkrete Problemlösungen für Planungen liefern - Mittel zur Gründung von Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen Vorgehen: - Offenes und vertrauensvolles Verhältnis herstellen - Aufgelockerte Arbeitsatmosphäre - Möglichkeit, sich persönlich kennenzulernen - Kombination von intuitiv-kreativen und rational-analytischen Arbeitsphasen wichtig - TeilnehmerInnenorientierte Moderation (nicht leiten, sondern begleiten) - Dokumentation der Ergebnisse für alle	K A D	1 2 3

Literatur

- Alisch, Monika (Hg.) 1998: Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt. Opladen: Leske + Budrich.
- Alisch, Monika & Dangschat Jens 1998: Armut und soziale Integration. Strategien sozialer Stadtentwicklung und lokaler Nachhaltigkeit. Opladen: Leske + Budrich.
- Antalovsy, Eugen & Ilse König 1994: Bürgerbeteiligung in Entwicklung. In: Magistrat der Stadt Wien (MA18) (Hg.) 1994 13-29.
- Becker, E.; Jahn, Thomas & Wehling, Peter 1991: „Civil Society“ und die Krise der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. ProKla 84: 482-491.
- BmNUR (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) o.J.: Umweltpolitik. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21. Bonn: BmNUR.
- Charta von Aalborg 1994: Charta der Europäischen Städte und Gemeinden auf dem Weg zur Zukunftsbeständigkeit. Brüssel: Die Kampagne europäischer zukunftsbeständiger Städte und Gemeinden.
- Desfor, Gene & Keil, Roger 1997: Zivilgesellschaft, lokaler Staat und urbane Umweltpolitik in Los Angeles und Toronto. In: Schmals & Heinelt (Hrsg.) 1997a: 291-319.
- Edlinger, Rudolf & Hugo Potyka 1989: Bürgerbeteiligung und Planungsrealität. Erfahrungen, Methoden und Perspektiven. Wien: Picus.
- Etzioni, Amitai 1993: The Spirit of Community. The Reinvention of American Society. New York.
- Fassbinder, Helga 1997: Die Produktion der Zukunft – Stadtplanung in der Zivilgesellschaft. In: Schmals & Heinelt (Hrsg.) 1997a: 197-216.
- Habermas, Jürgen 1990: Strukturwandel der Öffentlichkeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen 1992: Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaates. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Heinelt, Hubert 1997: Die Transformation der Demokratie und die Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Sektors im politischen System moderner Gesellschaften. In: Schmals & Heinelt (Hrsg.) 1997a: 9-25.
- Jahn, Thomas 1991: Krise als gesellschaftliche Erfahrungsform. Frankfurt am Main.
- Jahn, Thomas & Kluge, Thomas 1997: Regionale Nachhaltigkeit – Modell für eine ökologisch orientierte Umgestaltung der Wasserwirtschaft in zivilgesellschaftlicher Perspektive. In: Schmals & Heinelt (Hrsg.) 1997a: 385-398.
- Kühn, Manfred & Timothy Moss 1998: Perspektiven einer neuen Planungskultur: Chancen und Grenzen der Steuerung einer nachhaltigen Stadt- und Regionalentwicklung. In: M. Kühn & T. Moss

(Hrsg.): Planungskultur und Nachhaltigkeit. Neue Steuerungsmodelle für eine nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung. VWF Verlag für Wissenschaft und Forschung, Berlin.

Magistrat der Stadt Wien (MA18) (Hg.) 1994: Planung initiativ. Bürgerbeteiligung in Wien. Wien: Herold.

Müller-Christ, Georg (Hg.) 1998: Nachhaltigkeit durch Partizipation. Bürgerbeteiligung im Agenda-prozess. Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Pelinka, Anton & Rosenberger, Sieglinde 2000: Österreichische Politik. Grundlagen, Strukturen, Trends. Wien: WUV-Universitätsverlag.

Schmals, Klaus M. 1997: Zivile Urbanität – Von den großen Erzählungen zum Netzwerk kleiner Erzählungen. In: Schmals & Heinelt (Hrsg.) 1997a: 399-423.

Schmals, Klaus M. & Hubert Heinelt (Hrsg.) 1997a: Zivile Gesellschaft. Entwicklung, Defizite, Potentiale. Opladen: Leske + Budrich.

Schmals, Klaus M. & Heinelt, Hubert 1997b: Anspruch und Wirklichkeit ziviler Gesellschaften – Eine Diskussion mit offenem Horizont – Editorial. In: Schmals & Heinelt (Hrsg.) 1997a: 9-25.

Selle, Klaus (Hg.) 1996a: Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden & Berlin: Bauverlag.

Selle, Klaus 1996b: Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 69. Dortmund: IRPUD.

Selle, Klaus 1997: Kooperationen im intermediären Bereich – Planung zwischen „Commodifizierung“ und „zivilgesellschaftlicher Transformation“. In: Schmals & Heinelt (Hrsg.) 1997a: 29-57.

Walzer, Michael 1992: Zivile Gesellschaft und amerikanische Demokratie. Berlin.

Weber, Beate 1997: Stadtentwicklung mit den Bürgerinnen und den Bürgern – Entwicklungspotentiale der Zivilgesellschaft am Beispiel Heidelberg? In: Schmals & Heinelt (Hrsg.) 1997a: 59-79.