

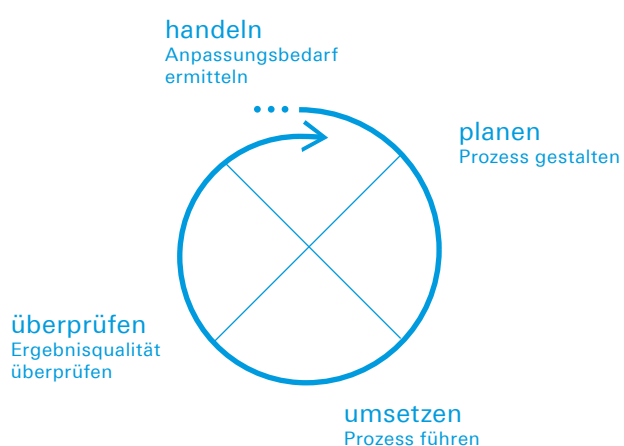
Prozesse gestalten, den Dialog pflegen

Hochwertige Siedlungsentwicklung nach innen braucht Akzeptanz und breite Abstützung. Und sie ist eine langfristige Aufgabe – kein Projekt, das sich Schritt für Schritt abarbeiten lässt, sondern ein Prozess. Deshalb braucht sie einen “Kümmerer”: einen motivierenden Koordinator und Vermittler in der Gemeinde. Dieser mobilisiert Grundeigentümerinnen und Grundeigentümer und potenzielle Investoren, bezieht Anwohnerinnen und Anwohner und die Öffentlichkeit in partizipativen Verfahren ein, initiiert Studien und Planungen. Dabei betrachtet er die Qualität der Ergebnisse kritisch, gibt Erfahrungen weiter und behält die langfristigen strategischen Ziele im Auge. Er sorgt für eine aktive, transparente Kommunikation und hält den Dialog mit den Betroffenen am Laufen.

Partizipation und Kommunikation als Teil des Planungsprozesses

Siedlungsqualität bei der Siedlungsentwicklung nach innen zu erreichen, bedingt einen kontinuierlichen Prozess, der frühzeitig vorausschauend zu gestalten und zielgerichtet zu führen ist. Zwischenergebnisse sind dabei auf ihre Qualität, Wirkung und Stossrichtung zu überprüfen. Gegebenenfalls ist vor den nächsten Schritten eine Feinjustierung im Sinne der gemachten Erfahrungen und der übergeordneten Ziele vorzunehmen. Teil dieses langfristigen Planungsprozesses ist es auch, den Ablauf und den Stellenwert der Partizipation und der Kommunikation rechtzeitig zu klären und die nötigen Massnahmen in die Wege zu leiten.

Der Qualitäts-Entwicklungs-Prozess



Eine grundlegende Voraussetzung für die hochwertige Siedlungsentwicklung nach innen ist das Prozessverständnis.

Den Dialog bewusst gestalten

Gute Fachplanung und konstruktive Zusammenarbeit zwischen Kanton, Region und Gemeinden sind noch kein Garant für Akzeptanz in der Bevölkerung. Die Partizipations- und Kommunikationsbedürfnisse gesellschaftlicher Gruppen, direkt Betroffener und der breiten Öffentlichkeit haben in den vergangenen Jahrzehnten zugenommen. Die gesetzlich vorgeschriebenen, formalrechtlichen Mitwirkungsmöglichkeiten reichen häufig nicht mehr aus. Deshalb müssen Partizipation und Kommunikation von Anfang an in Planungsverfahren integriert und ihre Ergebnisse für die praktische Planungsarbeit nutzbar gemacht werden.

Kommunale und regionale Entwicklungen brauchen die Akzeptanz der organisierten wie auch der breiten Öffentlichkeit. Diese müssen sich die Gemeinden aktiv erarbeiten. Das erfordert zum einen eine stabile Prozessorganisation, zum anderen eine anerkannte Prozessarchitektur mit klaren Verfahrensgrundsätzen und Spielregeln (*siehe Werkzeugkasten 1*). Auf deren Basis sollten Interessenorganisationen, Grundeigentümer und die Bevölkerung bereits in den frühen Prozessphasen in die Diskussion über die künftige räumliche Entwicklung eingebunden werden – einerseits um Bedürfnisse frühzeitig erfassen, andererseits um Konflikte auffangen zu können. Ein zentraler Grundsatz ist, Partizipation und Kommunikation als Paket zu verstehen: Partizipation ist auf gute Kommunikation angewiesen. Umgekehrt ist Partizipation die beste Kommunikation.

Ein transparenter, ergebnisoffener Prozess hilft, Chancen und Risiken eines Planungsvorhabens zu erkennen. Formalrechtliche Verfahren wie die Mitwirkung im Rahmen der öffentlichen Auflage genügen hierfür oftmals nicht. Partizipation ist von dieser rechtlich vorgeschriebenen Mitwirkung zu unterscheiden. Die "freiwillige" Partizipation ist nicht demokratisch, unterstützt aber die demokratische Entscheidungsfindung. Sie setzt im Planungsverfahren möglichst früh ein. "Früh" be-

deutet nicht ständig und überall. Vielmehr müssen Partizipation und Kommunikation einem klaren Plan folgen. Neben den Chancen sind auch die Grenzen der Partizipation zu kommunizieren: Sie kann und soll Nutzen und Qualität der Planung für alle Betroffenen verbessern. Die Steuerung und Entscheidung liegen aber bei den zuständigen Behörden. Ziel der Partizipation und Kommunikation ist in erster Line, die Urteilsfähigkeit der Bürgerinnen und Bürger zu erhöhen, wertvolle Informationen zu erhalten und Entscheide breit abzustützen. Dazu müssen in einem ersten Schritt das gewählte Vorgehen und die Spielregeln allseits akzeptiert werden, damit in der Folge gezielt über Inhalte diskutiert werden kann.

Leitlinien der Partizipation und Kommunikation

- **Die Zukunft der Gemeinde liegt im Prozess**
Hochwertige Innenentwicklung lässt sich nicht standardisiert umsetzen. Es sind offene und innovative Prozesse nötig. Die Vorgeschichte, die besonderen Herausforderungen der Gemeinde oder eines Gebiets und verschiedene – auch gegensätzliche – Interessen sind zu thematisieren.
- **Partizipation bringt Mehrnutzen**
Angesichts des Konfliktpotenzials und der funktionalen Komplexität der hochwertigen Siedlungsentwicklung nach innen ist Partizipation im Sinne einer zukunftsweisenden Planung sehr zu empfehlen. Partizipation sollte von Anfang an integraler Bestandteil der Planungsorganisation sein.
- **Partizipation ist Kommunikation**
Partizipation und Kommunikation gehören zusammen. Ein Partizipationsverfahren ohne offene, transparente Kommunikation ist wirkungslos. Umgekehrt wird auch die beste Kommunikation unglaubwürdig, wenn der versprochenen Offenheit und Transparenz keine partizipativen Taten folgen. Ebenso sollte Kommunikation von Anfang an integraler Bestandteil des Planungsverfahrens sein.

- **Anspruchsgruppen sind Partner**
Behörden sollten sich auf Augenhöhe mit den Anspruchsgruppen austauschen. Zu den Anspruchsgruppen gehören die direkt Betroffenen (wie Eigentümerinnen und Eigentümer, ansässige Institutionen, Anwohnerinnen und Anwohner), die organisierte Öffentlichkeit (wie Parteien, Gewerbe, Vereine, Interessengruppen) und die nicht organisierte Öffentlichkeit (wie Interessierte, Nutzende).

Praxistipps: Partizipation und Kommunikation (siehe auch *Werkzeugkasten 1*)

- **Transparente Ausgangslage schaffen: Geschichte lehrt, Menschen lernen.**
- **Kommunikationsziele festlegen: motivierend, realistisch, nicht überfordernd.**
- **Alle relevanten Anspruchsgruppen definieren: Betroffene sind Beteiligte und Partner.**
- **Politische Leadership sichern (*“Chefsache”, siehe Kapitel 1.1*): Dem Anliegen das Gesicht einer Person – und nicht das einer Organisation – geben.**
- **Verständliche und glaubwürdige Botschaften formulieren: Verständnis ist der erste Schritt zu Glaubwürdigkeit, Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen.**
- **Verschiedene Kommunikations- und Informationsinstrumente einsetzen: Der richtige Mix bringt die beste Reichweite.**
- **Einbezug der Medien regeln: Anspruchsgruppen sollten wichtige Informationen nicht “zufällig” aus den Medien erfahren.**