

**Zeitschrift:** Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

**Herausgeber:** Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

**Band:** - (2021)

**Heft:** 5

**Artikel:** Unklare Rollen und die Angst vor unliebsamen Entscheiden

**Autor:** Wimmer, Rupert

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-957164>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Unklare Rollen und die Angst vor unliebsamen Entscheiden

---

RUPERT WIMMER

Leiter des Geschäftsbereiches Verkehr und Stadtraum beim Tiefbauamt der Stadt Zürich, erachtet eine gut vorbereitete und moderierte Partizipation als echten Mehrwert für die Planung

Wir kennen sie alle, die drei Buchstaben: I, D, E. In jeder Einladung wird bei den Traktanden unterschieden, ob die Sitzungsteilnehmer\*innen informiert werden, eine Diskussion über einen Sachverhalt geplant ist, oder ob es zu einer Vorlage einen Entscheid braucht.

Wie es bei Sitzungseinladungen wichtig ist, die Traktanden zu spezifizieren, müssen bei Partizipationsprozessen die Rollen geklärt und definiert werden: Wer entscheidet? Welche Kompetenzen haben die Teilnehmer\*innen an der Partizipation? Welche Aufgaben übernehmen Fachexpert\*innen? Die Rollenklärung und deren unmissverständliche Kommunikation ist das A und O einer gelungenen Mitwirkung.

Werden die betroffenen Personen über einen Sachverhalt informiert, der bereits entschieden ist, spricht man nicht von Partizipation. In diesem Fall handelt es sich um eine Informationsveranstaltung. Den direkt oder indirekt betroffenen Personen wird im besten Fall erklärt, welche Abklärungen die Entscheidungsträger\*innen vorgenommen haben und welche Überlegungen zu ihrem Entscheid geführt haben. Ausserdem können sie Verständnisfragen stellen und allenfalls äussern, was dieser Entscheid für sie bedeutet. Einen Einfluss auf den Entscheid haben sie jedoch keinen.

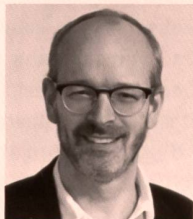
An einer Partizipationsveranstaltung zu einem typischen Verkehrsplanungsprojekt werden – je nach Gestaltung des Prozesses – Analysen, Ziele, Varianten und deren Beurteilung sowie die Bestvariante zur Diskussion gestellt. Die Mitwirkenden können sich einbringen und äussern: Was sehen sie gleich? Welche Ideen haben sie? Was beurteilen sie anders? Was müsste aus ihrer Sicht bei der Umsetzung beachtet werden? Der Entscheid über das weitere Vorgehen wird in den regulären Organisationen und Prozessen getroffen.

Für ein gutes Gelingen ist es wichtig, die Rollen der Teilnehmer\*innen an einer Mitwirkung zu definieren und miteinander zu verankern. So wird falsche Erwartung verhindert, dass die Ergebnisse für die Entscheidungsträger\*innen bindend sind oder sogar, dass sie als Teilnehmer\*innen entscheiden. Falls dies während des Prozesses in Vergessenheit gerät, müssen die vorgängig geklärten Rollen von der Moderation wieder in Erinnerung gerufen werden.

Auch auf Seiten der Entscheidungsträger\*innen sowie der Planer\*innen können die zugewiesenen Rollen in den Hintergrund rücken. Fachexpert\*innen trauen sich nicht, die Fakten auf den Tisch zu legen, da sie inopportun erscheinen. Sie fürchten den Konflikt. Entscheidungsträger\*innen scheuen sich, die Verantwortung zu übernehmen und verstecken sich hinter einer oft nur vermuteten Mehrheit oder lassen sich von Partikularinteressen abschrecken. Schade um die Mitwirkung!

Derweilen ist eine gut organisierte Mitwirkung ein echter Mehrwert für eine Planung: die Ortskenntnisse der betroffenen Personen werden abgeholt, das Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen wird gefördert, unerwartete Ideen werden generiert und die Akzeptanz von Lösungen, die immer auch Nachteile mit sich bringen, wird erhöht.

Damit Partizipation Erfolg hat, müssen die Rahmenbedingungen geklärt, die Rollen definiert und dann auch gelebt werden. Hierfür lohnt es sich, mit professioneller Unterstützung zu arbeiten sowie sich die notwendige Zeit dafür zu nehmen. Nur dann bringt Partizipation echte Mehrwerte und wird positiv erlebt.



---

[ABB.1] Rupert Wimmer  
(Quelle: Stadt Zürich)