

An aerial, top-down view of a vibrant, colorful town. The buildings are rendered in a stylized, illustrative manner with various colors like orange, red, yellow, blue, and white. The roofs are prominent, showing different shapes and colors. The town is interspersed with lush green trees and vegetation. The overall scene is bright and lively, suggesting a modern, sustainable urban environment.

# vision stadt hoheneims

Zukunftsinseln suchen

## Zukunftsinseln suchen > Visionsmagazin #1

Alles Sichtbare beginnt im Unsichtbaren (Karin Metzler und Wolfgang Ritsch)	01
Brief des Bürgermeisters (Richard Amann)	02
Ausgangslage	03
Was ist ein organischer Stadtentwicklungsprozess?	
<b>Teil 1: Die persönliche Ebene</b>	04
Die harte Währung Vertrauen (Natalia Blank)	06
Was ist Bürgerbeteiligung? (Alexandra Abbrederis)	07
Wie gehen wir den Weg Vision Stadt Hohenems?	08
Den Boden aufbereiten ...	
<b>Teil 2: Die strukturelle Ebene bis zur Zukunftswerkstatt</b>	11
Wie hat sich das Neue formiert?	13
Wer sind die prozessbeteiligten Gruppen?	16
<b>Teil 3: Die strukturelle Ebene nach der Zukunftswerkstatt</b>	18
Erfolgsvoraussetzungen für die organisatorische Stadtentwicklung	19
Visionsteam	20
Verantwortung und Verbindlichkeit der Politik und Verwaltung	21
<b>Teil 4: Die Handlungsebene</b>	24
Schneeballsystem	24
Ausstellung Projekt(T)räume (Gertraud Gächter)	26
Sichtbarmachung (Karl-Friedrich Peter)	30
„Alte Zöpfe“ im Umgang miteinander verändern sich	32
Es werde Licht (Gabriele Bösch)	33

## Herzlich Willkommen in der Welt Vision Stadt Hohenems

Die Stadt Hohenems ist Teil der ganzen Welt und somit jener Gesetzmäßigkeiten, in der sich alle gegenwärtigen Herausforderungen spiegeln. Stadt-Entwicklung ist somit Modell für den Umgang mit gesellschaftlichen Fragen im Land Vorarlberg. Das Land wiederum ist Modell und Teil des Staates Österreich. Österreichs Herausforderungen spiegeln sich in Europa, der Kontinent wiederum in der Welt und umgekehrt. Fazit: Spiegel im Spiegel. Die Herausforderungen unserer Zeit können nur gemeinsam gelöst werden.

Eine Stadt entsteht durch die Menschen. „Viele Häuser ergeben noch keine Stadt“. Und wenn eine Stadt durch die Menschen entsteht, dann müssen die Menschen zusammengebracht werden.

Stadtentwicklung ist also nicht delegierbar, kopierbar, von oben oder von unten verschreibbar oder gar einkaufbar. Echte, wirkliche, dynamische Stadtentwicklung ist **ein organischer Prozess mit allen Gesetzen jeder Veränderungsdynamik.**

## Alles Sichtbare beginnt im Unsichtbaren

Veränderungsdynamik ist ein Naturgesetz. Vor allem Sichtbaren steht vorher das Unsichtbare. Das Unsichtbare ist die Qualität des Bodens, der für eine gute Ernte vorbereitet werden muss. Das Unsichtbare ist die Qualität der Samen und die manchmal einsame Arbeit auf dem Feld. Oft wenig sichtbar ist die disziplinierte Bodenbeackerung, die – je nachdem welche Bodenqualität vorgefunden wird – ganz schön hart ist, zumal noch lange keine Ernte, d. h. Sichtbares in Sicht ist. Das Wissen um den Kreislauf der Natur lässt uns ackern und schenkt uns das Vertrauen, dass das Wachstum über der Erde beginnt, wenn die Zeit dafür reif ist.

Im letzten Jahr haben HUNDERTE, unterschiedlichste Menschen geackert, um den Boden für die Stadtentwicklung in Hohenems aufzubereiten. Das ist die unsichtbare Arbeit der Vision Stadt Hohenems. Sie werden staunen, wie viel unsichtbare Arbeit geleistet wurde, damit die Samen aufgehen konnten. Das erfüllt uns mit tiefster Dankbarkeit. Alle diese engagierten, großartigen Menschen sind Vorbild dafür, wie durch gelebte Verantwortungs- und damit Vertrauensgemeinschaften Neues entsteht. Neue Formen des Miteinanders verlangen auch neue Formen der Kommunikation, die Mut und Vertrauen erfordern und fördern. Das Einlassen auf Neues ist weniger selbstverständlich als wir glauben; es macht auch Angst. Die Kraft der Stadt, sich einzusetzen, ist stärker und wirkt in die Zukunft. Dem allem gebührt besondere Wertschätzung. Auch davon erfahren Sie in diesem Visionsmagazin.

Eine organische Stadtentwicklung – wie jede gesellschaftliche Veränderung im Sinne eines echten Wandels – findet auf drei Ebenen statt: der **persönlichen, der strukturellen und der Handlungsebene.** Auf der persönlichen Ebene möchten wir unseren Zugang zum Prozess beschreiben, der die Grundlage für die zu entstehenden Strukturen bildete. Im Rahmen der Vision Stadt Hohenems entwickelten sich überraschend viele Aktionen und Handlungen, worüber wir Ihnen in diesem Heft einen Überblick geben wollen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Eintauchen in die Welt Vision Stadt Hohenems.

Karin Metzler und Wolfgang Ritsch

[strategisch inhaltliche Prozessentwicklung Vision Stadt Hohenems]

## Vision Stadt Hohenems

Worum geht es? Es geht um die Entwicklung des gesamten Stadt-Potenzials und das im schönsten und weitesten Sinn.



Johannes Inama, Karin Metzler, Gudula Pawelak, Wolfgang Ritsch, Sandro Scherling, Helena Weber, Bernd Federspiel  
[nicht abgebildet]

Unser Visionsprozess:  
„Die Verbundenheit mit Hohenems verbindet uns. Politik-Verwaltung-BürgerInnen gehen gemeinsam einen neuen Weg.“  
Gabi Bösch

### **Geschätzte Hohenemserinnen und Hohenemser,**

wenn man sich die Geschichte von Hohenems näher ansieht, blickt man auf eine Stadt, die all die Jahrhunderte hindurch stets im Wandel begriffen war. Einschneidende historische Ereignisse und Entscheidungen, aber auch Entwicklungen, die nicht groß in den Geschichtsbüchern auftauchen, haben das komplexe Ganze mitgestaltet, in dem wir uns heute bewegen. Dieser Prozess ist niemals abgeschlossen; gelegentlich gilt es aber auch kurz innezuhalten und im Dialog zu erörtern, wo es weiter hingehen könnte. „Vision Stadt Hohenems“ ist solch ein wichtiger Schritt, unsere gemeinsame Zukunft klarer vor Augen zu haben. Schon frühere Prozesse wie „Lebensraum Marktstraße“ hatten die Bürger/innen in aktiver Partnerschaft einbezogen. Das Zentrum weiter zu entwickeln war der Auslöser dieses Visionsprozesses und wird auch künftig eine der wichtigsten Aufgaben sein. Die vielen Gespräche und Diskussionen um die Entwicklung unserer Stadt haben gezeigt, wie sehr immer das Ganze in all seinen Facetten mitberücksichtigt werden muss, wie viele Ideen und Meinungen, wie viele Stimmen gehört werden müssen.

Die eigentliche Herausforderung wird es sein, die Idee Realität werden zu lassen und das gemeinsame Vielfache, welches dieser Prozess hervorbringt, Gestalt annehmen zu lassen: Wofür soll Hohenems künftig stehen? Die weiteren Entwicklungen und viele der hervorgebrachten Ergebnisse werden nicht ohne die notwendigen Beschlüsse in den demokratischen politischen Gremien erfolgen können. Aufgrund der einstimmigen politischen Übereinkunft, mit der wir alle in dieses Projekt gehen konnten und das große Interesse und die enorme Beteiligung der Hohenemser Bevölkerung, bin ich aber sehr zuversichtlich und freue mich auf eine produktive Phase im Sinne der weiteren Entwicklung unserer Stadt. Bürgerbeteiligung, in all ihren vielfältigen Facetten und Grenzen, soll künftig in Hohenems in der Politik und in der Verwaltung gelebte Selbstverständlichkeit werden.

Den zahlreichen Menschen, die sich hier einbrachten und noch einbringen werden, möchte ich herzlich danken: Sie haben mit Ihrem Interesse, Ihrem Engagement und Ihrer Zeit dazu beigetragen, dass ein Prozess gestartet werden konnte, der in dieser Form bislang einmalig ist. Ich freue mich sehr, gemeinsam mit Ihnen die weitere Zukunft von Hohenems mit Herz und Vernunft zu gestalten.

Ich möchte aber nicht verabsäumen der strategisch inhaltlichen Prozessleitung, Mag. Karin Metzler, Arch. DI Wolfgang Ritsch, und in der Verwaltung DI Gudula Pawelak, DI Bernd Federspiel, mit ihrem Bauamtsleiter DI Markus Heinzle (organisatorische Prozessleitung), den Mitgliedern der Lenkungsgruppe, dem Prozesskernteam sowie dem gesamten Visionsteam (Bürgerbegleitgruppe) für deren außerordentliches Engagement herzlich zu danken. Es ist für uns alle eine neue Erfahrung, auf die wir uns einlassen. Ein intensiver Prozess, der als solcher immer wieder neue Erkenntnisse hervorbringt, uns aber auch ein Stück weit prägt.

Bürgermeister DI Richard Amann

JugendVision:  
„Der Weg ist das Ziel.“  
Ismar H.

## Ausgangslage Vision Stadt Hohenems

Die Stadt Hohenems liegt in der Mitte des Vorarlberger Rheintals, welches an die Schweiz grenzt. Sie wird von starken Veränderungen und Entwicklungen geprägt. Beispiele dafür sind der Niedergang der Textilindustrie in den 90er Jahren, ein kontinuierliches Bevölkerungswachstum [aktuell Jänner 2013: 15.461 EinwohnerInnen], revitalisierte Industrieareale, erfolgreiche neue Industriebetriebe, attraktive Handelsflächen sowie eine starke kulturelle Entwicklung [Schubertiade, Emsiana, Homunculus, jüdisches Museum, kulturelle Kleinmilieus aus der Jugendszene etc.].

Das bedeutet, dass die Stadt Hohenems gleichzeitig mit einem starken wirtschaftlichen Wachstum an der Peripherie der Stadt und mit einer schwachen wirtschaftlichen Entwicklung in der denkmalgeschützten Altstadt mit ihren wunderbaren historischen Bauten konfrontiert ist.

Aus diesem Spannungsfeld heraus ist der Prozess Vision Stadt Hohenems entstanden. Ziel und Aufgabe des Prozesses ist es, die Grundlagen für ein ganzheitliches und nachhaltiges Stadtentwicklungskonzept zu schaffen, da das derzeitige räumliche Entwicklungskonzept aus dem Jahr 2003 den aktuellen Anforderungen nicht mehr entspricht. Der Prozess setzt voraus, dass eine Vernetzung auf allen relevanten Ebenen – Verwaltung, Politik und Bevölkerung – erfolgt, um Potenziale zu entdecken, neue Wege zu gehen sowie charaktervolle Identitäten für die zukünftige Entwicklung der Stadt zu definieren.

## Was verstehen wir unter einer Vision?

Eine Vision ist ein Zukunftsbild, das die Menschen bewegt. Sie schafft den Rahmen für die strategische Ausrichtung in den ökologischen, kulturellen, sozialen und ökonomischen Verantwortungsfeldern der Stadt Hohenems.

Die Vision stellt Fragen nach gemeinsamen Werten und Sinn:

Wo möchten wir die Stadt Hohenems in Zukunft sehen?

Wo sehen wir ungenutzte Potenziale der Stadt Hohenems?

Was wollen wir Neues für die Stadt Hohenems schaffen?



# Teil 1: Was ist ein organischer Stadtentwicklungsprozess? – Die persönliche Ebene

Werte und Haltungen selbst leben.

Mit Veränderungsprozess auf der persönlichen Ebene sind Veränderungen in Haltungen und Wertvorstellungen bei jedem Einzelnen von uns gemeint. Die höchste Form der persönlichen Veränderung sind Paradigmenwechsel [Paradigmen sind Wahrnehmungen, Werte und Handlungen, aus denen wir unsere Weltsicht schaffen]. Eine persönliche Veränderung hat dann stattgefunden, wenn wir unsere neue Sichtweise, das, was wir gelernt haben, auch umsetzen. Veränderungen auf der persönlichen Ebene sind harte Persönlichkeitsarbeit. Sie sind jedoch am wirkungsvollsten. Wenn wir das nicht selbst leben, was wir von anderen wünschen, passiert keine Veränderung.

„Der Erfolg einer Veränderung hängt von der inneren Haltung desjenigen ab, der die Veränderung durchführen will.“  
vgl. Otto Scharmer

## Was ist das Einzigartige am Stadtentwicklungsprozess Vision Stadt Hohenems?

Die Vision Stadt Hohenems zeichnet sich dadurch aus, dass sie nach den Organisationsprinzipien lebendiger Systeme konzipiert wurde. Ein lebendiges System ist nur dann lebendig, wenn alle Teile miteinander verbunden sind.

Für den Stadtentwicklungsprozess bedeutet dies eine Verknüpfung von Politik mit Verwaltung und BürgerInnen, aber auch jenen Menschen, denen Hohenems wertvoll ist. Darum sind ein stetiger Wandel im Sinne von Veränderungen der Haltung (Transformation), Bürgerbeteiligung und die Ausrichtung nach den Prinzipien lebendiger Systeme selbstverständlich. Das ist das Neue am Stadtentwicklungsprozess Vision Stadt Hohenems.

Was **Transformationsprozesse, Prinzipien lebendiger Systeme und Bürgerbeteiligung** bedeuten, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

## Was sind Transformationsprozesse?

Die Antwort auf die Einstiegsfrage, was eine organische Stadtentwicklung ist, beginnt mit dem begreiflich machen, was Veränderungsprozesse sind und wie diese geschehen. Es gibt Veränderungen auf der Oberflächenebene und auf der Transformationsebene (vgl. Reiner Blank – Fachbeitrag „Die Logik von Transformationsprozessen“).

Die **Veränderungen erster Ordnung**, die auf der Oberflächenebene passieren, sind alltäglich. Diese sind mit „Möbel verstellen“ vergleichbar. Alles bleibt beim Alten, nur die Möbel haben einen anderen Platz. Fürs Erste scheint geholfen. Wir machen jedoch die Erfahrung, dass wir – trotz allergrößter Anstrengungen – mit unseren gewohnten Herangehensweisen die Probleme häufig nicht mehr meistern, sondern vergrößern.

Veränderungen erster Ordnung folgen häufig der Logik des mechanistischen Weltbildes. Dieses funktioniert im Sinne des Kaugummi-Automaten linear: Nur so viel, wie ich oben hinein gebe, kommt unten heraus.

Für einen gelungenen Stadtentwicklungsprozess reicht eine Veränderung erster Ordnung nicht aus. Es braucht nicht Veränderung, sondern Transformation, das heißt wirklichen Wandel. Ein Transformationsprozess läuft nach anderen Regeln ab, als die bisher üblichen Veränderungen in Organisationen und in der Verwaltung.

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“  
Albert Einstein

Die Grundvoraussetzung dafür ist, dass man wirklich etwas verändern will und nicht nur an der Oberfläche kratzt. Man muss die Unsicherheit in der Anfangsphase, dass es für viele Fragen noch keine Antworten gibt, zulassen.

**Die Veränderungen zweiter Ordnung** sind Transformationsprozesse, die in die Tiefe gehen und auch in der Tiefe rütteln. Sie stellen Dinge in Frage, die immer schon so gemacht wurden, stellen Fragen, die so noch nie gestellt wurden und vielleicht tabu sind. Kurzum, sie rütteln am System.

Sie verlangen ein sich Einlassen, eine Ehrlichkeit, einen Dienst um der Sache willen. Es geht hier um die gemeinsame Ausrichtung. Vergleichbar vielleicht mit Wurzelbehandlung statt nur Pillen gegen die Schmerzen, Wundbehandlung statt Pflaster. Transformationsprozesse laufen nach den klaren Gesetzmäßigkeiten lebendiger Systeme ab.

Für Stadtentwicklungsprozesse braucht es die Entscheidung, wirklich etwas verändern zu wollen.

### Was sind die Organisationsprinzipien lebendiger Systeme?

Der für die Stadt Hohenems konzipierte organische Stadtentwicklungsprozess Vision Stadt Hohenems läuft nach den Organisationsprinzipien lebendiger Systeme ab. Lebendige Systeme gehören zum Bereich der „Systemtheorie“. Gregory Bateson bezeichnet die Systemtheorie als den „größten Happen vom Baum der Erkenntnis in den letzten zweitausend Jahren“. Für Ludwig von Bertalanffy, den Vater der Allgemeinen Systemtheorie, ist es eine „neue Art zu sehen“. Diese neue Art der Wahrnehmung konzentriert sich statt auf Grundbausteine auf grundlegende Organisationsprinzipien.

Lebendige Systeme sind nicht nur die Organe, Pflanzen, Tiere, Bakterien, sondern auch gesellschaftliche lebendige Systeme, wie zum Beispiel eine Familie, ein Verein, eine Organisation oder eben eine Stadt.

#### Die Prinzipien eines lebendigen Systems sind...

- \_ Beziehungen: Die Aufmerksamkeit gehört nicht mehr dem Objekt, sondern den Prinzipien der Beziehungen. Leben entsteht nicht durch Kampf, sondern durch Kooperation.
- \_ Struktur: Die Struktur eines lebendigen Systems ergibt sich aus den wechselseitigen Beziehungen. Kein Teil kann für sich alleine bestehen. Die Teile sind abhängig von einander. In einem System ist das Ganze immer mehr als die Summe seiner Teile.
- \_ Selbstorganisation: Lebendige Systeme bestimmen ihre Organisationsmuster, ihre Strukturen und ihre Funktionen selbst. Die Struktur wird ihnen nicht von der Umwelt auferlegt.
- \_ Netzwerke: Lebendige Systeme kommunizieren miteinander und tauschen ihre Ressourcen untereinander grenzübergreifend aus.
- \_ Diversität: Lebendige Systeme erreichen Stabilität mittels Vielfalt – je diverser, desto widerstandskräftiger.

[vgl. Fritjof Capra, Physiker, Systemwissenschaftler;

SYSTEMDENKEN IN DER NATURWISSENSCHAFT in: Das Tabu der Gewalt, S. 140–146]

Lebendigkeit ist der Nährboden für Innovation und damit für Entwicklung

## Warum sind Vertrauens- und Verantwortungsgemeinschaften eine harte Währung für einen Stadtentwicklungsprozess?

Eine Kultur des Vertrauens ist die Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft – das gilt für alle Bereiche – sei es im Unternehmen oder in einem Stadtentwicklungsprozess. Eine wissenschaftliche Ausführung finden Sie im gleichnamigen Buchtitel von Natalia Blank („Vertrauenskultur – Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit in Unternehmen“, erschienen im Gabler Verlag, 2011).

Die folgenden Faktoren der „harten Währung Vertrauen“ (von Natalia Blank) lassen sich 1:1 auf einen Stadtentwicklungsprozess umlegen. In dem Maße, in dem Verantwortungsgemeinschaften von BürgerInnen, Verwaltung und Politik entstehen, ist eine Stadt lebendig. Kennzeichen lebendiger Verantwortungsgemeinschaften sind jeweils ein hoher Faktor an Offenheit und an Verbindlichkeit und damit Vertrauen.

### **Vertrauen fördert Kommunikation – und Kommunikation fördert Vertrauen**

Oft – und hoffentlich immer öfter – dürfen wir erfahren, wie Vertrauen im Umgang mit Menschen erlebt wird. Vertrauen ist der „Klebstoff“, der eine Verantwortungsgemeinschaft prägt und nachhaltig zusammenhält. Überall dort, wo wir uns vertrauensvoll begegnen, erfahren wir, wie motivierend diese Form der Wertschätzung durch Anerkennung und Respekt auf uns wirkt. Und wenn Vertrauen zur gelebten Kultur wird, wenn das Kommunizieren von Anerkennung und die Erfahrung von Wertschätzung zum Regelwerk der Kommunikation zählen, dann erleben wir die Energie, die sich daraus entfaltet – für jeden Einzelnen und für alle zusammen. Genau da entsteht Innovation und Kreativität – „aus dem Kasten raus denken“ zählt dann zum Alltag. Auch in der Wirtschaft lässt sich beobachten, was in Unternehmen plötzlich möglich wird, wenn eine Vertrauenskultur gelebt wird, in der Transparenz und offene Kommunikation mehr gewichtet werden, als das Erzielen kurzfristiger Gewinne. Denn gerade dann macht es Spaß sich zu engagieren, wenn Verantwortungsgemeinschaften gefördert werden. Und nachweislich sind genau diese Unternehmen gekennzeichnet durch eine sehr niedrige Fluktuation von Mitarbeitern – und von hohen Gewinnmargen, die durch langfristige Orientierung erzielt werden. Das gesamte Umfeld des Unternehmens profitiert von diesem besonderen Mehrwert, der durch direkte Kommunikation und Abbau von Hierarchien erfolgt. Die Kunden erleben eine qualitativ hervorragende Dienstleistung, wichtige Entscheidungen hängen nicht mehr in gefühlten Endlosspiralen fest, sondern können auf kurzen direkten Kommunikationswegen getroffen werden.

Wenn die Verantwortlichen einer Stadt aufrichtig auf die Bedürfnisse der Menschen, die in der Stadt leben, eingehen und ihnen Unterstützung und Wertschätzung entgegenbringen, werden sich im Umkehrschluss die BürgerInnen, VerwaltungsmitarbeiterInnen und Politiker gemeinsam für die Belange ihrer Stadt verantwortlich fühlen. Sie betrachten ihre Beziehung zur Stadtentwicklung wie die zu einer Person, von der sie Unterstützung erhalten. Das ist ein völlig normales menschliches Verhalten – und wir fühlen uns zu etwas „committed“ – d.h. zugehörig, verbunden.

Natalia Blank

## Was ist Bürgerbeteiligung?

Partizipation und Bürgerbeteiligung sind in aller Munde. In Gemeinden, Städten, Ländern, Bahnhofsarealen und Medien wird über den Sinn und die Ziele von Partizipation diskutiert. Wesentlich für das Gelingen von Bürgerbeteiligung ist die Qualität des Prozesses, denn nicht immer ist Beteiligung drin, wo auch Beteiligung drauf steht. Als gute Orientierung dient das altbekannte 8-Stufen-Leiter Modell von Sherry Arnstein, das wir Ihnen im Folgenden kurz vorstellen wollen:



## 1–2 Manipulation/ Dekoration ist Überredungskunst

Ein kurzer Klick mit dem Fotoapparat und anwesende Politiker/innen werden mit Passanten fotografiert. „Danke für Ihre Unterstützung!“. So oder so ähnlich kann es passieren, wenn Bürger/innen als Dekoration für Entscheidungen herangezogen werden. Es ähnelt mehr einer Manipulation denn einer Beteiligung und deshalb ist diese Form die unterste Stufe der Leiter.

Ebenfalls als „Nicht-Beteiligung“ gilt die Haltung von Entscheidern, dass Bürger/innen eine „falsche“ Meinung zu einem Thema haben und nur überzeugt, überredet oder „therapiert“ werden müssen.

8	Lebendige Vertrauens- und Verantwortungsgemeinschaft von BürgerInnen, Verwaltung und Politik
7	Vertrauen durch Verbindlichkeit und Transparenz der Entscheidungsprozesse
6	<b>Visionsteam</b> Partnerschaft (Bürger/Verwaltung/Politik) durch Verantwortungsgemeinschaft
5	Partizipation ohne Verbindlichkeit ist Kosmetik
4	Meinungsabfrage
3	Einwegkommunikation/Information
2	Überredungstaktiken
1	Manipulation/Dekoration

## 3–5 Einwegkommunikation ist Meinungsabfrage und Kosmetik

Auch die dritte und vierte Stufe – die einseitige Information der Bürger/innen über ihre Rechte oder reine Meinungsabfrage – gilt laut Sherry Arnstein immer noch als Alibihandlung und nicht als Partizipation, wenn die Entscheidung schlussendlich einseitig von den Befragenden getroffen wird. Was passiert mit den von Bürger/innen entwickelten Ideen, Verbesserungsvorschlägen und Lösungen? Werden diese Anregungen nicht aufgenommen und bleibt die Entscheidung bei den Befragenden, ist auch die fünfte Stufe reine Kosmetik.

## 6 –8 Verbindlichkeit ist Verantwortung und Kraft der Beteiligung

Erst mit der Partnerschaft – nämlich mit Verbindlichkeit und Gleichwertigkeit, wenn die Rollen und Entscheidungsspielräume klar und transparent dargestellt sind, beginnt mit der 6. Stufe der Leiter die „Kraft der Beteiligung“.

In einer Gesellschaft, die demokratische Entscheidungsprozesse und auch Macht teilt, befinden wir uns auf der siebten Stufe der Beteiligung. Werden Bürger/innen von sich aus aktiv und gestalten, mit einer unterstützenden Organisationsstruktur von Seiten der Verwaltung und Politik, dann spricht Sherry Arnstein von der achten und obersten Stufe. Macht, Ressourcen und die Verantwortung für Entscheidungen sind klar definiert und werden geteilt.

Der Visionsprozess Stadt Hohenems hat sich zum Ziel gemacht, eine hohe Qualität der Beteiligung zu gestalten. Machen Sie sich selbst ein Bild.

Wir danken allen sehr herzlich für die vielen erfolgreichen, gemeinsamen Schritte.

Alexandra Abbrederis [Abbrederis Kommunikation]

Acht Schritte musst du gehen ...  
die Kraft der Beteiligung;  
Nicht immer ist Beteiligung drin,  
wo auch Beteiligung drauf steht.

## Wie gehen wir den Weg Vision Stadt Hohenems?

Die bisher beschriebenen Prinzipien einer organischen Stadtentwicklung zeigen die Art und Weise, wie wir den Weg Vision Stadt Hohenems konzipiert haben und gehen. Im nächsten Schritt soll verstanden werden, warum ein organischer Stadtentwicklungsprozess Zeit braucht. Qualität braucht Zeit, um nachhaltige, zukunftsfähige Wirkungen zu erzielen und um die Interessen des Gemeinwohls herauszuarbeiten, zu erkennen und umzusetzen.

*Der Schlüssel  
das ist Licht  
und das Licht  
erhellte Formen  
Und diese Formen haben  
Gewalt, zu erregen  
durch das Spiel der Proportionen  
durch das Spiel der Beziehungen  
der unerwarteten, verblüffenden.  
Aber auch durch das geistige Spiel  
ihres Grundes zu sein:  
ihre wahrhaftige Geburt,  
ihre Fähigkeit zu dauern,  
Struktur,  
Beweglichkeit, Kühnheit,  
ja Tollkühnheit, Spiel  
– von Geschöpfen, die  
die wesentlichen Geschöpfe sind –  
die Grundlagen der Architektur.  
Le Corbusier, aus seinen Notizen, 22.4.1956*

## Warum beginnt ein Stadtentwicklungsprozess nicht mit technischem Planen und Bauen?

Warum braucht ein organischer Stadtentwicklungsprozess Zeit?

Der Stadtentwicklungsprozess der Stadt Hohenems beginnt mit der Frage nach der Identität. Bevor die Stadtplanung mit den unterschiedlichen fachtechnischen Experten zu planen beginnen kann, braucht es einen gemeinsamen Prozess: ein Miteinander zur Erkundung und Definition der Ziele für eine nachhaltige, intelligente und identitätsstiftende Stadtkultur. In diesem dialogischen Prozess wird klar ausgesprochen und ausgehandelt, was die gemeinsamen Werte der Stadt sind und was für das Gemeinwohl Sinn macht. Was wollen die Menschen, die in Hohenems leben, lieben und arbeiten wirklich? Wo sind die verborgenen Qualitäten und die Potenziale? Wohin gehen die Wege? Alle diese Fragen suchen nach der Identität: nach dem, wer die Stadt Hohenems ist und was sie in Zukunft sein will.

Der Weg eines Prozesses braucht Zeit. Qualität braucht Zeit. Das Neue braucht Zeit.

Dann ist die Ausrichtung klar und schenkt allen Beteiligten Menschen Motivation fürs Tun. Erst dann wissen alle Beteiligten wer die Stadtgemeinschaft ist, was die Stadtgemeinschaft will, welche Gedanken und Ideen umgesetzt werden sollen. Die Vision Stadt Hohenems will Vorbild für einen dialogischen Stadtentwicklungsprozess sein: Vor dem Planen und Bauen denken wir gemeinsam nach. Das Ergebnis ist die strategische Ausrichtung der Stadt Hohenems.

## Warum hat sich die Stadtvertretung für einen Weg der Qualität, Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit entschieden?

Die Stadtvertretung hatte die Qual der Wahl der Methode. Die Politik und die Verwaltung haben sich für Werte der Qualität, Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit entschieden und damit für den Weg eines Visionsprozesses. Mit dem einstimmigen Beschluss für die Vision Stadt Hohenems hat die Stadtvertretung Mut bewiesen. Dafür gebührt der Stadtvertretung aller Respekt im Sinne von Achtung [Würden wir eine Reise antreten, wenn wir wüssten, wie anstrengend sie ist?]. Es ist mutig, unter die Oberfläche zu schauen und Grenzen anzuerkennen. Es ist mutig, wissen zu wollen, wer ich bin, was ich kann oder eben auch nicht.

## Warum ist der Weg eines Prozesses anstrengend und löst immer Unsicherheiten aus?

Ein Prozess kann mit „Weg“ übersetzt werden. Es ist ein Weg, **der nur bedingt planbar ist**, der sowohl lineare als auch viele unvorhersehbare Faktoren enthält. Das erhöht die Komplexität, da ständige Anpassung auf Neues erforderlich ist.

Zum Beispiel war am Beginn des Visionsprozesses klar, dass wir eine **Übersicht über die Projekte der letzten sieben Jahre** in der Verwaltung brauchen. Eine solche Analyse der vergangenen Projekte ist ein wichtiger Teil der **Standortbestimmung**. Während des Gehens des Prozesses zeigte sich, dass die Menschen in der Verwaltung über mangelnde Anerkennung für die Projektarbeit der letzten Jahre klagten und gleichzeitig hörten wir massive Vorwürfe aus der Bevölkerung, dass Projekte „in den Schubladen verschwinden“. Darum suchten wir nach Möglichkeiten, wie einerseits den MitarbeiterInnen der Verwaltung die notwendige Wertschätzung entgegenzubringen und wie gleichzeitig der Sorge nach der – für die Bevölkerung – mangelnden Transparenz entgegenzuwirken sei. Im ehemaligen Gasthaus „Frohe Aussicht“ wurde letztlich ein ganzes Haus mit den Projekten der letzten sieben bis zehn Jahre gefüllt. Die Ausstellung Projekt(T)räume zeigte klar, worauf zukünftige Stadtentwicklung aufbauen kann.

Dies ist eines der Beispiele, die zeigen, dass auf dem Weg eines Prozesses immer wieder Unvorhersehbares passiert, auf das entsprechend agiert werden muss. Das verlangt eine wache Steuerung und hohe Flexibilität in jeder Hinsicht, bedeutet aber auch, dass ein solcher Prozess nur möglich ist, wenn sich Menschen in der Politik und Verwaltung über die alltägliche Arbeit hinaus einsetzen und in Kooperation mit ehrenamtlich tätigen, engagierten BürgerInnen zusammenarbeiten.

In einem Prozess laufen verschiedenste Projekte parallel ab, die ein Einzelner nicht bewältigen kann. Für so einen Weg braucht es neben der klaren Steuerung viel Know-how. Eine große Menge an Verantwortung und Aufgaben muss delegiert werden, was viel Vertrauen in die Selbstorganisation eines Prozesses, eines lebendigen Systems, verlangt. Ein Stadtentwicklungsprozess in diesem Ausmaß ist nur mit qualifizierter, partizipativer Bürgerbeteiligung möglich. Einen gelungenen Stadtentwicklungsprozess können wir uns wie ein Netzwerk aus vielen selbstverantwortlichen und selbstorganisierten Gruppen vorstellen.

Alte, strukturelle Formen funktionieren nicht mehr. Es bedarf einer Flexibilität in der Struktur und einer situativen Anpassung. Von traditioneller Hierarchie über Matrixorganisation, Kreisdialog und Netzwerk, ist je nach Projekt und Aufgabe auszuwählen, was passt (vgl. Fünftes Organisationsparadigma, Art of Hosting).

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen, methodischen Zugänge sollen ein gemeinsames, tieferes Verständnis für den gemeinsamen Weg bilden.

JugendVision:  
„Die großen Gedanken  
kommen aus dem Herzen.“  
Tuğçe A.

## Den Boden aufbereiten: Warum gehen wir den Weg Vision Stadt Hohenems?

Die Menschen der Stadt Hohenems nehmen die Herausforderungen, Anstrengungen, Unannehmlichkeiten und den längeren Weg nur dann auf sich, wenn das „Warum“ klar ist. Bis dato ist unglaublich viel an unsichtbarer Arbeit gemacht worden und das wird sich fortsetzen: Alles Sichtbare beginnt im Unsichtbaren. So beginnt auch Stadtentwicklung mit dem Unsichtbaren. Das Unsichtbare ist die Qualität des Bodens, der für eine gute Ernte vorbereitet werden muss. Das Unsichtbare erfordert Vertrauen in das lebendige System Stadt.

Wir haben diese unsichtbare Arbeit „soziale Architektur“ genannt. Unter sozialer Architektur verstehen wir das Bodenaufbereiten für das später sichtbare Gewordene. Gelungene Stadtentwicklung denkt in 10-Jahresrhythmen und in Generationen.

### Das Sichtbare zeigt sich...

... **in einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung**, die mehr sein will als ein bloßes Leitplankensystem. Diese strategische Ausrichtung ist die Vision Stadt Hohenems. Sie ist der Leitstern, nach dem sich die Stadt entwickelt. Ein Leitstern gibt Orientierung, ist verlässlichstes Navigationsinstrument für Reisende. Wir können uns diese strategische Ausrichtung als einen Kompass vorstellen und als Landkarten, die uns Orientierung und Zielklarheit geben.

... **in den gemeinsamen Werten** der Menschen, die in Hohenems leben, lieben und arbeiten. Ein Teil davon ist sichtbar und in den Visionsmagazinen 1–4 abgebildet, verschriftlicht und somit ebenfalls materialisiert.

... **und bildet unter anderem das Fundament** = Basisarbeit für das Räumliche Entwicklungskonzept der Stadt Hohenems 2013 [REK]. Das dynamische, identitätsstiftende REK 2013 soll Klarheit darüber geben, wohin die Reise geht, welche Ziele, Prioritäten und Werte im Blickfeld der Verwaltung und Politik bleiben müssen, unabhängig vom jeweils parteipolitischen Machtgefüge.

... **im zeitlos Schönen, im nachhaltig Gebauten**. Geist und Seele der Stadt werden für Jahrhunderte sichtbar gemacht. Die Werthaltungen, Gedanken und Ideen werden durch Form, Material, Proportion und Farbe visualisiert und für alle Menschen lesbar: attraktiv gestaltete Wege, Straßen und Plätze, liebevoll und sorgfältig gestaltete Gebäude, öffentliche Begegnungsräume wie Veranstaltungsräume, lebendige Marktplätze, Restaurants und Cafés, Geschäfte, lebenswerte Gärten, Alleen und Parks, Sport und Freizeitanlagen. Alles ist zueinander – sowohl räumlich wie organisatorisch – in Beziehung gesetzt, verbunden durch neue, intelligente Mobilitätskonzepte: Das ist eine lebendige Stadt der Menschen.

... **als Navigationsinstrument/Evaluationsinstrument** und somit als Grundlage und Unterstützung für Denkkreise, für jegliches Handeln der Politik und Verwaltung. Es zeigt sich daher VOR jeder Aktion, vor und bei politischen Entscheidungen sowie als Anregung für weitere Projekte und Entwicklungen.

... **in der sozialen Stärke der Stadtkultur**, die sich auf alle anderen Verantwortungsfelder auswirken. So kommt es zur friedlich-kritischen Lösungsorientierung im Miteinander. Innovation und Lebendigkeit sind die Folge. Lebendigkeit spiegelt sich in vielfältigsten Formen: Zunahme der Bevölkerung, Belebte Innenstadt und kulturelle Vielfalt in allen Stadtteilen.

... **in der Attraktivität der Stadt**, weil sich die Lebendigkeit auch in vielfältigsten Angeboten und Gestaltungsmöglichkeiten spiegelt. Gestaltete Plätze sind beispielsweise

„Wer um das Warum weiß, erträgt jedes Wie.“  
Viktor Frankl

Orte der Gemeinschaft als Ausdruck einer neuen sozialen Verantwortung des Miteinanders. Unterschiedlichste Lebensräume sind miteinander vernetzt und in Beziehung gesetzt, ergeben ein neues Ganzes. Eine wirklich erlebbare Begegnungsraumkultur in allen Bereichen der Stadt führt zu einer Anziehungskraft. Das ist jene Attraktivität, die zu einem organischen Wachstum auf allen Ebenen führt.

## Teil 2: Wie strukturiert sich der organische Stadtentwicklungsprozess Vision Stadt Hohenems? – Die strukturelle Ebene bis zur Zukunftswerkstatt

Stefan Lins vom Zukunftsbüro des Landes Vorarlbergs beschreibt Veränderungen auf der strukturellen Ebene mit folgendem Bild:

*„Es gibt einen Punkt in Deutschland, an dem die Donau nur wenige Kilometer vom Rhein entfernt ist. Obwohl sich die beiden Flüsse fast vereinen, fließt der eine in die Nordsee und der andere ins Schwarze Meer. Die Struktur gibt es vor. Auch unsere Gesellschaft hat sich über die Jahre ein Flussbett gegraben. Viele Strukturen leiten unser gesellschaftliches Tun und Zusammenleben. Institutionen, Organisationen, Gesetze und Normen geben uns Halt und Führung. Veränderungen auf dieser Ebene finden nur sehr langsam statt. Genau wie das Wasser den Stein schleift, formt unser persönliches Verhalten auch unsere Strukturen. Ein Wechselspiel also mit ungleichen Karten. Dennoch kommt es vor, dass ein Fluss über seine Ufer tritt und sich einen neuen Weg bahnt, der dem natürlichen Drang des Wassers mehr entspricht.“*

*Es geht hier um die Suche nach wertschätzenden, funktionierenden Alternativen. Es geht um das Üben und Verwirklichen von zukunftsfähigen Modellen. Damit wird von unten ein Wandel initiiert, der nicht auf politische Helden wartet.*

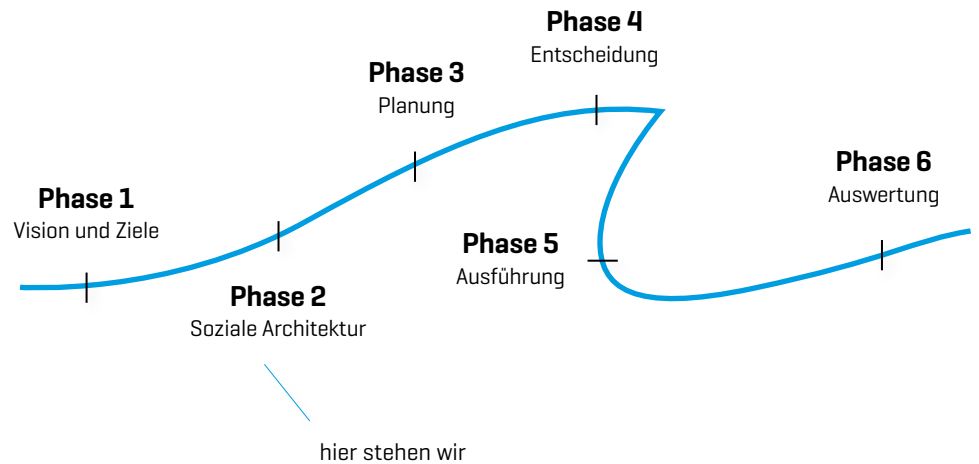
### Wie sieht die Prozessplanung aus und wo stehen wir im Prozess?

Wir verwenden für den Prozess Vision Stadt Hohenems das Navigationssystem der „Wave of Change®“ (nach Blank/Bents). Die Entstehung und Ausdehnung der Welle dient als Modell zur Versinnbildlichung von Entstehung und Ausdehnung eines organischen Prozesses.

Die Merkmale, die einen Prozess kennzeichnen, wurden bereits beschrieben. Die dargestellten Phasen sind nicht linear zu sehen, das heißt sie laufen zum Teil parallel und ineinander übergreifend ab.

## Das Navigationssystem der „Wave of Change®“

[nach Blank/Bents]



Im Stadtentwicklungsprozess befinden wir uns derzeit in der Phase 2, der sozialen Architektur. Wie bereits beschrieben, beginnt alles Sichtbare im Unsichtbaren. Wir haben diese unsichtbare Arbeit „**soziale Architektur**“ genannt. Mit der sozialen Architektur bereiten wir den Boden für das später Sichtbare auf.

Die soziale Architektur ist nie abgeschlossen, sondern muss immer wieder neu erarbeitet werden [wie in der Liebe].

Soziale Architektur, ist für uns ...

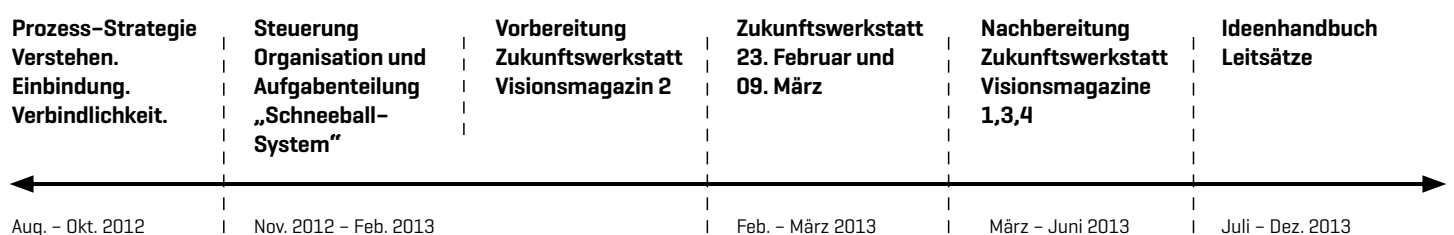
- ... das Bilden eines **gemeinsamen Werte- und damit Sinnverständnisses**.
- ... das Generieren/Schöpfen einer **Identität für die Stadt**.
- ... vor allem Bewusstseinsarbeit für die Erweiterung der Wahrnehmung auf allen Ebenen.
- ... Vernetzungs- und Beziehungsarbeit in der ganzen Stadt.

Nachhaltige, ganzheitliche Stadtentwicklung ist das Ergebnis gelungener Kooperation.

Soziale Architektur will...

- ... dass sich die Bewohner mit der Stadt identifizieren. Wenn ich mich mit meiner Stadt identifizieren kann, bin ich auch bereit, mich für meinen Lebensort zu engagieren [Beteiligung statt Konsumentenverhalten].
- ... sich in den Dienst der Gemeinwohlökonomie stellen.
- ... den Einsatz jedes Einzelnen.
- ... Menschen mit ihren Erfahrungen und ihrem Know-how von ihren Standorten und -punkten abholen und sie auf dem Weg des Stadtentwicklungsprozesses mitnehmen.

### Die Meilensteine, die wir auf dem Weg gegangen sind:



## Wie formiert sich das Neue?

Die sonst übliche Vorgangsweise in Organisationen ist jene, dass zuerst die Struktur geschaffen wird. In der Praxis heißt das, es wird ein Organigramm geschaffen, in welchem Mitarbeiter nach ihrer Hierarchie und Funktion – unabhängig von ihren tatsächlichen Qualifikationen – gereiht werden [beispielsweise in einer Matrixorganisation].

Wie wir schon gehört haben, verlangt eine transformative Stadtentwicklung eine organische Prozessstruktur, nur so können wir von organischer Stadtentwicklung sprechen. Was ist das? Organische Prozesse richten sich nach den Gesetzmäßigkeiten der Natur. Sie folgen nicht automatisch bereits vorgegebenen Strukturen, sondern organisieren sich um das, was es braucht, damit Leben entsteht. Das bedeutet, dass wir als ProzessentwicklerInnen zuerst das Gegebene, die vorhandenen Muster, Werte, Fähigkeiten, Neigungen im gesamten Umfeld analysierten. Daraus bildete sich – sozusagen organisch – die Struktur.

Fragen, die sich dabei stellen, sind: Welche Menschen mit welchen Eigenschaften, Erfahrungen, Funktionen, Können und Wissen braucht es, damit der Prozess Vision Stadt Hohenems gelingen kann? Und wie finden wir diese? Gemäß der Haltung, die Pablo Picasso ausdrückt im Satz: „Ich suche nicht, ich finde“, verlangt die Strukturfindung große Aufmerksamkeit, Intuition, Feingespür und das Aushalten von Unsicherheit. Wird es die Menschen geben, die diesen Weg mit uns gehen? Werden wir – wenn sich diese Menschen nicht finden – auch die Größe haben, zu sagen, dass die Zeit noch nicht reif ist?

Glück. Glück ist es, wenn sich Synchronizitäten ergeben. Synchronizitäten sind gleichzeitige Geschehnisse. Das erste Geschehnis ist die Vorstellung, das Wissen und die Erfahrung, was es braucht, damit die Transformation gelingt. Das zweite Geschehnis ist die Verwirklichung der Idee, der Vorstellung im Außen. Und die ist nicht machbar.

### Beispiele für Synchronizität:

1. *Einen Tag nachdem ich aufgrund der unübersehbaren Schwierigkeiten und der Komplexität aufgeben bzw. das Unternehmen Stadtentwicklung gar nicht anfangen wollte, lud mich das größte Unternehmen der Stadt ein, das Prozessvorhaben Vision Stadt Hohenems vorzustellen. Der Bildungs- und Lehrlingsbeauftragte Guntram Obwegeser schaute mir im Anschluss daran direkt in die Augen und sagte vor dem Geschäftsführer und dem anwesenden Obmann der Sportvereine: „Wenn du dabei bist Karin, dann mache ich mit, dann wird das was...“. Dieses Versprechen von Guntram und das Einverständnis der beiden anderen hatte auf mich eine Rückkoppelung. Wenn diese Menschen so ein Versprechen abgeben, dann ist der Beginn eines tragfähigen Feldes gemacht.*

2. *Es war klar, dass der Visionsprozess eine starke Kommunikation im Sinne einer Sprache braucht, die die Menschen verstehen und anspricht. Geht es doch darum, Menschen für ihre Stadt zu begeistern und zur Mitarbeit zu gewinnen. Mir schwebte eine Art von StadtschreiberIn vor für eine buchstäbliche „Übersetzung der großen Worte“ wie Vision und Transformation ... Und nachdem Hohenems eine Künstlerstadt ist, dachte ich, es wird nicht so schwer sein, jemanden zu finden. Ein Haken an der Sache war, dass das Budget einen bezahlten Auftrag nicht leisten konnte. Und zudem fällt es mir schwer, unbekannte Menschen für einen solchen Einsatz anzusprechen, deshalb wollte ich nach dem zweiten vergeblichen Versuch die Idee fallen lassen. Und just einige Tage danach vermittelte die Regisseurin Brigitta Sorraperra einen Kontakt mit der Hohenemser Schriftstellerin Gabi Bösch. Ihre Liebe und ihr Feingespür für die Stadt zeigte sich in den wöchentlichen Briefen an die StadtbewohnerInnen und es gingen tatsächlich Türen auf. Das Visionsteam hat ihre tatkräftige Unterstützung genauso bekommen wie ich, wofür ich sehr dankbar bin.*

JugendVision:  
„Visionen brauchen Fahrpläne.“  
Kristian T.

JugendVision:  
„Wenn einer allein träumt, bleibt es ein Traum. Träumen wir aber alle gemeinsam, wird es Wirklichkeit.“  
Pascal S.

Werden mir die Menschen begegnen, die fähig sind, miteinander ein Feld aufzubauen und zu beackern?

3. Es galt ein Prozesskernteam zusammenzustellen, das als erweitertes Prozessleitungsteam der Vision Stadt Hohenems anerkannt ist und agiert. Ein erfolgreiches Team für qualifizierte Bürgerbeteiligung zeichnet sich durch eine möglichst hohe Unterschiedlichkeit der Menschen auf allen Ebenen (Bildungsgrad, Alter, Geschlecht, Fähigkeiten, Präferenzen) aus. Die vier definierten Verantwortungsfelder sollten abgedeckt sein: Kultur, Ökologie, Soziales, und Wirtschaft. Und – dieses Prozesskernteam sollte sich aus BürgerInnen, aus Menschen der Verwaltung und der Politik finden.

Die Politischen VertreterInnen Edith Mathis und Charly Peter, beide sehr integrative und anerkannte Vertreter der Lenkungsgruppe, sagten spontan zu.

Die städtischen Verwaltungsmitarbeiter, der Architekt Bernd Federspiel und die Raumplanerin Gudula Pawelak (mit ihrem Chef Markus Heinzle) gaben die weit über die alltägliche Arbeit hinausgehende Unterstützung, die wir brauchten.

Die BürgerInnenvertreterInnen (und FachexpertInnen) Harald Achenrainer, Gabi Bösch, Mustafa Can, Dieter Heidegger, Angela Jäger, Johannes Inama, Birgit König, Christian Lampert, Guntram Obwegeser, Günther Reis und Sandro Scherling haben sich unzählige Stunden ehrenamtlich eingebracht und als verlässliches Team den Prozess öffentlich verantwortlich mitgetragen. „Wir suchen nicht, wir finden“, zeigte sich in der Begegnung mit den unermüdlich für die Gemeinschaft engagierten Frauen und Männern aus dem Ideenpool und den UnterstützerInnen bei der Ausstellung der Projektlandschaft der Verwaltung der Stadt Hohenems: Johannes Inama, Ulli Fenkart, Dieter Heidegger, Bettina Köb, Clemens Drexel, Hubert und Esther Häusle, Bernd Federspiel, Gudula Pawelak, Katayoon Sahhbandi, Hanno Löwy, Josef Felder. Und ohne Gertraud Gächter als Verbindungsachse von der Verwaltung zu den vielen anderen Institutionen gäbe es manch Sichtbares nicht...

Durch diese Menschen ist ein erweitertes Visionsteam entstanden, das sich zur lebendigen Verantwortungsgemeinschaft weitete.

**Und wo liegt die Synchronizität?** Sie liegt zum einen darin, dass ich zwar aus Theorie und Praxis um die Zusammenstellung eines erfolgreichen Teams weiß, die Augen und Ohren offen halte, es jedoch trotzdem nicht „machen“ kann. Es braucht ein Feld, um ein Feld zu bereiten. Die Unsicherheit liegt trotz allen Wissens immer bei den charakterlichen Eigenschaften der Menschen. Ist die Gruppe team- und damit arbeitsfähig oder zerredet sie sich in ideologischen Wortspielen? Ich musste mich auf meine Intuition verlassen. Können Sie sich die Überraschung vorstellen, als ich erfuhr, dass sich viele dieser Menschen im Vorfeld nicht nur gut kannten, sondern bereits über viele Jahre befreundet sind? Ich könnte es niemandem übel nehmen, wenn die Zusammenstellung für den „objektiven Beobachter“ wie ein im Voraus abgemachtes Komplott erscheint.

4. Und es ist Glück, wenn das Prozesskernteam ohne Vorbehalte zu jedem Zeitpunkt von der Lenkungsgruppe (Entscheidungsgremium der Vision Stadt Hohenems) anerkannt ist.

5. Die Synchronizitäten häufen sich. Ich spreche meinem Kollegen den Wunsch aus, eine/n OrganisationsentwicklerIn zur Unterstützung an meiner Seite zu haben, eine/n „sogenannten FlugbegleiterIn für die Workshops, Dialogkreise und alles das, was im Schneeballsystem mit Achtsamkeit begleitet werden muss. Und just – wenige Tage später wird mir Angela Jäger vorgestellt.

6. Mein gedachter und ausgesprochener Wunsch, dass sich Menschen selbstorganisiert in den Prozess einklinken, erfüllte sich gleich am Beginn des Prozesses mit einem Mail von Günther Blenke. Seine Worte waren sinngemäß: „Ich lade euch alle in meine Werkstatt ein, wenn ein starkes, sichtbares Zeichen für den Visionsprozess gebraucht wird.“

„Zufall ist, was zufällt,  
wenn es fällig ist.“  
Max Frisch

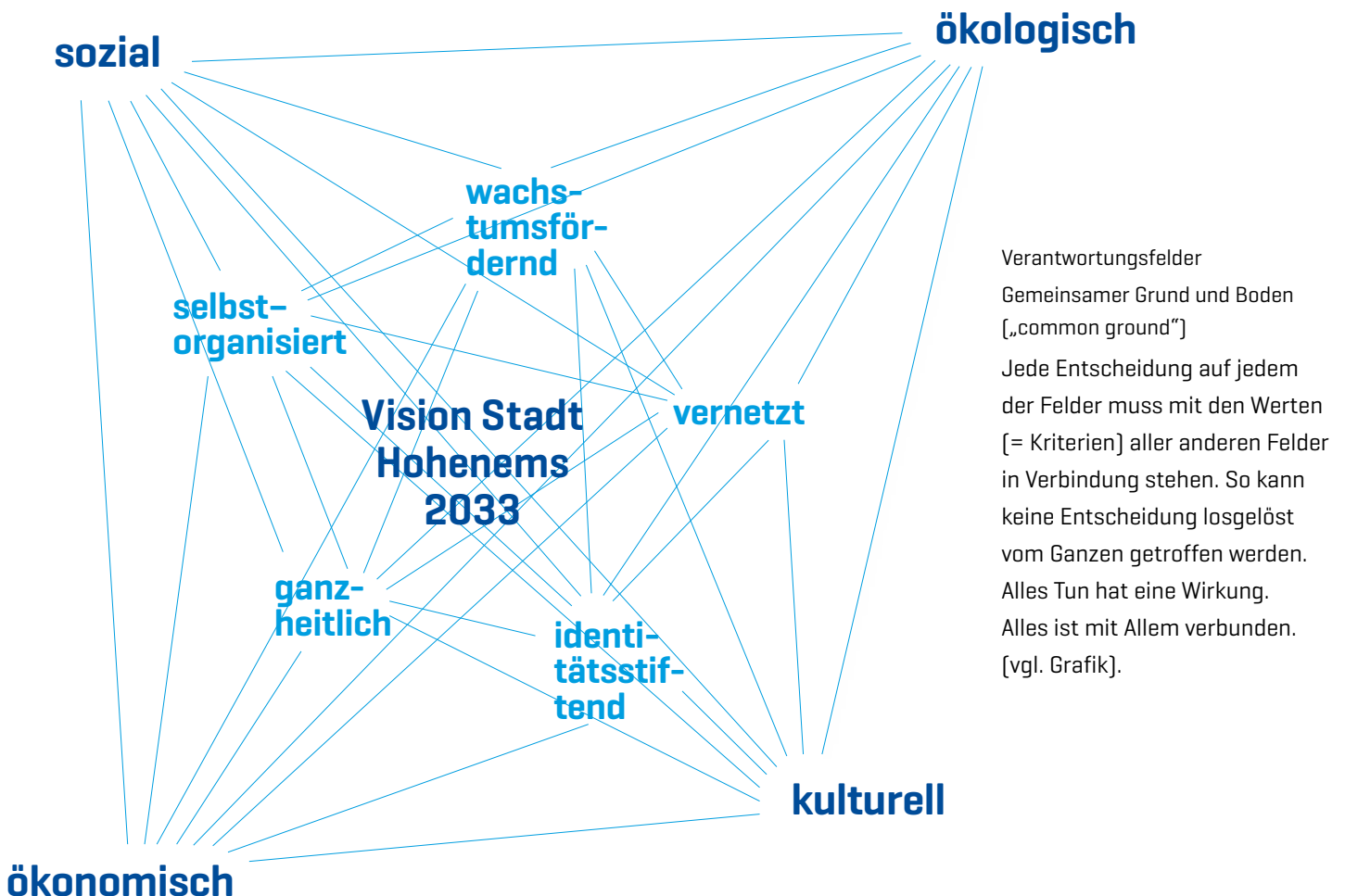


Was haltet ihr von einer Visionsskulptur?“ Und im Zuge dieser Freundschaft fanden wir Dietmar Walser, ohne den es diese vielen Bilder, beeindruckenden Momentaufnahmen und somit Erinnerung nicht gäbe. Sie sind mit den Berichten des ORF ein wesentliches Stück Projektdokumentation der Vision Stadt Hohenems.

7. Wir machten im Team ab, dass es nur dann ein CD (Corporate Design) für die Vision Stadt Hohenems geben wird, wenn sich auf dem Weg ein solches organisch entwickelt. Wir begegnen einem künstlerischen Menschen, der mit feinstem Gespür der Vision Stadt Hohenems grafisch, redaktionell, inhaltlich mit Rat und Tat zur Seite steht. Ohne Sandro Scherling hätten die vorliegenden Visionsmagazine bestimmt ein anderes Gesicht. Schönheit zeigt sich im Ganzen. Sandro Scherling war für uns alle im Redaktionsteam die Seele, die Ruhe, der Geist, den die Qualität benötigt, damit sie wirkt: Die Verbindung von Tiefenschärfe und Oberflächenglanz. Wie viel dürfen wir miteinander lernen.

8. Beispiel Frohe Aussicht/Visionscafé: Nicht zuletzt wollen wir dem Zufall huldigen, der uns nicht nur die Frohe Aussicht schenkte, ein wunderschönes leerstehendes Hohenemser Bürgerhaus, mitten im Zentrum, sondern zudem das Visionscafé in der Marktstraße. Dazu gehören die jeweiligen Besitzerinnen der Häuser, Elfriede Scheiderbauer und Susanne Ratz, die uns gemeinsam mit der Verwaltung und Lenkungsgruppe spontan und unbürokratisch buchstäblich alle Türen öffneten. Die roten Bänder und metallenen Zeichen machen die Verbindungswege sichtbar und den organischen Prozess Vision Stadt Hohenems sinnlich erfahrbar.

„Visionen sind für mich Bilder und Symbole, das neuartige Sehen, das Betrachten, es führt uns zur Bedeutung und dadurch von der Form zum Inhalt zur Wirklichkeit.“  
Günther Blenke



Beeinflusste Top-Themen, Stadt Hohenems 2013

**Infrastruktur /  
Mobilität**

**bebaute / bebaubare  
Flächen**

## Wer sind die prozessbeteiligten Gruppen?

### Bürger, Politik und Verwaltung arbeiten zusammen

- \_ Lenkungsgruppe **(Politik)**
- \_ Organisatorische Prozessleitung **(Verwaltung)**
- \_ BürgerInnenbegleitgruppe **(Bürger)**
- \_ Inhaltliche strategische Prozessleitung
- \_ Prozessfachteams



Die Struktur der prozessbeteiligten Gruppen  
[basierend auf dem fünften Organisationsparadigma]:

### Lenkungsgruppe

Sie wurde als erste Gruppe gegründet und besteht aus Politikern aller Fraktionen. Die Lenkungsgruppe übernahm die politische Verantwortung für den Prozess, bis Ende 2013. Die Lenkungsgruppe ist das Entscheidungs- und Kontrollgremium der Vision Stadt Hohenems. Die Aufgabe der einzelnen Mitglieder war es zum einen, die Vision nach außen zu tragen (z.B. Ökologiewerkstatt), Menschen für die Vision und ihre beginnende Umsetzung zu begeistern, um dadurch einen Schneeballeffekt zu erzeugen. Zum anderen bestand die Aufgabe darin, Entscheidungen zu treffen, beispielsweise die aus dem Prozess auftretenden Bedarfe nach Infrastruktur bereit zu stellen: z.B. die Miete für die Frohe Aussicht, um die Ausstellung der Projektlandschaft der Stadtverwaltung zu ermöglichen, die Miete für das Visionscafé, die Seiten im Gemeindeblatt für die Briefe an die Bewohner/innen einer Stadt.

### Bürgerbegleitgruppe

Als erste Maßnahme wurde zu einer Bürgerbegleitgruppe eingeladen. Sinn und Zweck war, zu erheben: Was ist das Anliegen der BürgerInnen? Was wollen sie? Was brauchen sie? Worum geht es ihnen? Was ist ihr gemeinsames Anliegen?

Es kristallisierte sich ganz klar heraus, dass es der Wunsch der BürgerInnen ist, die Stadt gemeinsam mit Politikern und Menschen aus der Verwaltung zu gestalten. Daraus ergab sich der nächste organisatorische Schritt: eine Gruppe zu gründen, die aus Menschen besteht, die aus eben jenen drei Bereichen kommen.

### Prozesskernteam

Überall begegneten uns Menschen, die bereit waren, Verantwortung für ihre Stadt zu übernehmen. 2 Menschen aus der Politik, 2 Menschen aus der Verwaltung und 6 BürgerInnen bildeten das Prozesskernteam. Diese Menschen stellten sich die Frage, was zu tun sei, damit andere Menschen miteinander in den Dialog kommen, um ihre Stadt „zu entdecken“. Was ist zu tun, damit die Hohenemser und Hohenemserinnen verstehen, was sie mit ihrer Stadt verbindet und was der Eigensinn, die DNA, die Persönlichkeit der Stadt ist? Das Hauptaugenmerk lag dabei auf der Frage, wie können die Mitglieder des PKT andere BürgerInnen dabei unterstützen, in ihren eigenen Communities (Gemeinschaften/ Kreisen) Visionsrunden anzuregen. Aus diesen Aktivitäten entstanden z.B. der Visionsweihnachtsmarkt, die Stadtschreiberin, die Frauenvisionswerkstatt, das Visionscafé – und der Ideenpool.

Wir suchen nicht, wir finden.

### Ideenpool

Eine Gruppe von 6 Menschen fand sich bereit, via homepage einen Ideenpool einzurichten. Alle eingegangenen visionären Ideen der Bürger wurden gesammelt und für die Zukunftswerkstatt aufbereitet. Als aus dem Prozesskernteam der Wunsch nach einer Verortung der Vision aufkam, die Lenkungsgruppe diesen Wunsch absegnete, entstand das Visionscafé, welches dann von den Betreuern des Ideenpools selbstverantwortlich geführt wurde. Später wurde der Kreis der HelferInnen organisch erweitert, da das Team dann auch gezielte Themenveranstaltungen organisierte.

### Erweitertes Prozesskernteam

Der aufkommende Wunsch nach einer Sichtbarmachung des Visionsprozesses führte zu einer Erweiterung des Prozesskernteams. Durch die neu hinzugekommenen Menschen wurde die Ausstellung „Projekt(T)räume“ in der Frohen Aussicht verwirklicht, eine Visionskulptur und eine Wegführung geschaffen, Visionskarten gestaltet und gedruckt, Fotos und Videos gemacht. All das in Absprache mit der Lenkungsgruppe, mit Unterstützung der Verwaltung. Diese Tagungen und Einsätze sind von unschätzbarem Wert.

### Die Beteiligten der Zukunftswerkstatt

Durch die Feldaufbereitung mit der sozialen Architektur (sichtbar durch die große Zahl an Vorbereitungsworkshops und die organisch entwickelte Vernetzungsarbeit zwischen allen beteiligten Gruppen) ist es gelungen, mehr als hundert Menschen, die in Hohenems leben, lieben und arbeiten: BürgerInnen, VerwaltungsmitarbeiterInnen und PolitikerInnen für die Teilnahme an der Zukunftswerkstatt Vision Stadt Hohenems zu gewinnen.

In den Visionsmagazinen 3 und 4 ist die Dokumentation der Zukunftswerkstatt abgebildet.

Unser Visionsprozess:  
„Die Verbundenheit mit Hohenems  
verbindet uns. Politik-Verwaltung-  
BürgerInnen gehen gemeinsam  
einen neuen Weg.“  
Gabi Bösch

# Teil 3: Wie strukturiert sich der organische Stadtentwicklungsprozess Vision Stadt Hohenems? – Die strukturelle Ebene nach der Zukunftswerkstatt

Die Zukunftsfähigkeit der Stadt Hohenems hängt vom gelingenden sozialen Miteinander ab.

„Wir brauchen... die Atempause zum Denken, die nicht zu nutzen praktischer Frevel wäre.“  
Th. W. Adorno

## Warum ist das gelingende soziale Miteinander der entscheidende Schlüssel für eine organische Stadtentwicklung?

Die Analyse der Ergebnisse der Zukunftswerkstatt hat ergeben, dass das gelingende soziale Miteinander in der Stadt der entscheidende Faktor für die Stadtentwicklung ist. Überlebensfragen sind kein „Eia-Popeia-Eierkuchen-Maßnahmen-Programm“, sondern bedürfen einer intelligenten Strategie, klaren Steuerung und regelmäßigen Kontrolle. Sämtliche Studien bestätigen diese Einschätzung (vgl. „Vertrauen ist eine harte Währung“ von Natalia Blank).

**Bewusstseinsarbeit ist der entschiedene Wille aller StadtbewohnerInnen – Politik – Verwaltung – BürgerInnen – auf allen drei Ebenen der Veränderung offen tätig zu sein:** „Wir brauchen noch viel Bewusstseinsarbeit“, war ein Satz, der immer wieder in diesem Sinne gehört wurde. Im Folgenden ein Modell zum „Rad des Lernens“. Was ist der „Kreislauf der Bewusstseinsweiterung“?

1 Ich weiß gar nicht, wovon ich keine Ahnung habe, deshalb fühle ich mich sicher.

2 Ich weiß, dass ich zu diesem Thema Unterstützung brauche.

3 Ich weiß und habe es erfahren, dass ich es kann.

4 Ich weiß gar nicht, was ich alles weiß.

- 1 Unbewusste Inkompetenz
- 2 Bewusste Inkompetenz
- 3 Bewusste Kompetenz
- 4 Unbewusste Kompetenz

### Erfolgsvoraussetzungen für die organische Stadtentwicklung:

- \_ Der politische Wille, wirklich verändern zu wollen
- \_ Kommunizieren in der dialogischen Haltung
- \_ Regelmäßige dialogische Begegnungsräume
- \_ Veränderungen der Haltungen – sich gegenseitig ernst nehmen!  
[vgl. „Alte Zöpfe lösen“]
- \_ Transparentes, partizipatives Maßnahmenprogramm für die soziale  
Kulturentwicklung der Stadt
- \_ Die Vertrauensbildung in der Politik mit der Verwaltung durch Einbeziehung der jeweils  
notwendigen Betroffenen im Sinne der ernst genommenen Bürgerbeteiligung, Verab-  
scheidung der sog. „Abwurfplanung“\*
- \_ Die Vertrauensbildung durch Einhalten von Versprechen
- \_ Verantwortung übernehmen
- \_ Der Mut und Entschiedenheit von Politik, Verwaltung und aller Menschen, die  
in Hohenems leben, lieben und arbeiten Vorbild für eine Lernende Stadt zu sein  
Vorgebliche Sachzwänge in Frage stellen – partizipatorisches Know-how ist  
Ressourcen nutzen
- \_ Regelmäßige Kontrolle [Grundlage ist die strategische Ausrichtung Vision Stadt  
Hohenems] und damit Transparenz des Ist-Standes
- \_ Die veränderte Planungs- und damit Prozesskultur ist eine wesentliche Erfolgsvoraus-  
setzung für eine nachhaltige, gelingende Stadtkultur

*\*unter Abwurfplanung ist die feudalistische Haltung [Feudalherren wie Grafen, Fürsten... ] des vorletzten Jahrhunderts gemeint, die Pläne und Amtsentscheidungen über die Bürger „abwirft“, ohne jegliche Beteiligung der Betroffenen. Bürgerversammlungen haben Show-Charakter und haben nichts mit einem demokratischen Planungsprozess gemein, wenn sich die Partizipation darauf reduziert, die Pläne vor oder nach den Entscheidungen „offenzulegen“.*

Rezepte gibt es in keinem organischen Prozess, jedoch eine Reihe erprobter Kommunikationsmethoden und Instrumente. Die besten Instrumente sind „zum Fenster hinausgeworfenes Geld“, wenn nicht klar ist, wie sie anzuwenden sind. Die Bereitschaft, sich persönlich verändern zu lassen und sich einzulassen auf das Neue, wird von den politischen Verantwortlichen und den MitarbeiterInnen in der Verwaltung viel abverlangt.

Will die Stadt Hohenems Innovation, dann muss sie auch im Bereich Politik und Verwaltung innovative Formen der Kommunikation anwenden und trainieren. Die Arbeitskreise in der Lenkungsgruppe und im Prozesskernteam, in denen die dialogische Haltung und eine gestalterische Besprechungskultur geübt wurde, die Erfahrung der dialogischen Zukunftswerkstatt, der erste Stadtdialog, das alles sind Samen, die, wenn gut gepflegt, Früchte bringen werden.

Gemeinsame Planung der Planung ist  
partizipatives Lernen = Lernende Stadt

### Visionsteam

Gabi Bösch zum Visionsteam:

*Nach der Zukunftswerkstatt legte das Prozesskernteam mit der Lenkungsgruppe fest, dass der Weg in die Umsetzung der Vision mit Politik und Verwaltung und BürgerInnen gemeinsam gegangen werden muss. Nur ein gemeinsames Finden von Lösungen ist nachhaltig, weil dann alle das Ergebnis mittragen können. Um eine sinnvolle Umsetzungsplattform zu bilden, wurde das Visionsteam gegründet. Das heißt, Lenkungsgruppe, erweitertes Prozesskernteam und Mitglieder des Ideenpools finden zu einem selbstorganisierten Kreis von Menschen zusammen, die sich in den Dienst des Gemeinwohls und der Vision Stadt Hohenems stellen.*

Die direkten AnsprechspartnerInnen verstehen sich als Wächter/Hüter der Vision:  
 Politik: Birgit König, Clemens Mathis, Edith Mathis, Karl-Friedrich Peter  
 Verwaltung: Bernd Federspiel, Gertraud Gächter, Gudula Pawelak  
 BürgerInnen: Johannes Inama, Angela Jäger

Wie kann das praktisch aussehen?

Große visionäre Projekte, die sich aus den Zukunftsleitlinien ergeben, werden ohnehin in der Stadtvertretung beschlossen und an die Verwaltung weitergegeben werden. Für kleinere visionäre Umsetzungen eignet sich diese Plattform einerseits aufgrund des Geldmangels der Stadt, andererseits aufgrund der Bereitschaft von Bürgern mitzuhelfen und mitzugestalten.

Anliegen von Bürgern

Beispiel: Wenn eine Gruppe von Menschen sich ehrenamtlich engagieren mag, den Taver-nenplatz neu zu gestalten und den alten Brunnen wieder zu errichten, kann sie an einen der Ansprechpartner im Visionsteam herantreten und dieser bringt das Anliegen im Visionsteam vor. Dort kann besprochen werden, ob diese Umsetzung ohne Stadtvertre-terbeschluss auskommen kann, was an Rechten zu berücksichtigen ist, und inwieweit die Verwaltung diese Umsetzung unterstützen kann. Dann kann es losgehen: Der Brunnen wird sichtbares Zeichen, dass die Belebung der Innenstadt ins Fließen kommt.

Anliegen der Politiker

Beispiel: Wenn der Umweltstadtrat denkerische, planerische, organisatorische Hilfe benötigt, weil er die Aufarbeitung der Interessenskonflikte im Hohenemser Ried angehen will, kann er eine Sitzung des Visionsteams einberufen. Gemeinsam kann ein Vorgehen erarbeitet werden, das auf Bewusstseinsbildung durch Bürgerbeteiligung setzt und auf unliebsame Verordnungen und Verbote verzichtet.

Anliegen der Verwaltung

Beispiel: Wenn die Mitarbeiter in der Verwaltung mit Schwierigkeiten am Skaterplatz konfrontiert werden, können im Team Vorgehensweisen eruiert werden, die in Zukunft der Vorbeugung dienen: Engagierte Bürger werden gebeten, einen Dialog mit Jugendlichen und Anrainern vor Ort zu initiieren, vielleicht mag auch das Team um das Visionscafé den Platz bespielen. Ideen gibt es viele. Wenn wir sie zusammenlegen, kommen wir in ein Mit-einander. Beispiel: Zukünftige sensible Bauvorhaben werden im Vorfeld im Visionsteam offengelegt. Gemeinsam wägen wir ab, ob Workshops dienlich sind, um Bürgerinitiativen aufzufangen.

Um diese Art der dialogischen Kommunikation in Bewegung zu bringen und in Bewegung zu halten, braucht es „Verortungen“. Beispiele dafür sind eine fixe Rubrik im Gemeindeblatt, regelmäßige Stadtdialoge und Dialogkreise mit dem Titel „Die Vision wächst“. So können sich nach den Modellen Visionscafé und Ideenpool noch weitere Begegnungsorte entwickeln.

Ab sofort geht es um die Bündelung des Wissens, der Erfahrungen und darum, dass sich eine größere, gemeinsame Intelligenz entwickelt. Die Gemeinschaft Politik – Verwaltung – BürgerInnen darf sich über den begonnenen Stadtentwicklungsprozess Vision Stadt Hohenems als ein Modell für innovative soziale Kultur freuen.

Raumerweiterung durch  
 bewusste Wahrnehmung.





Visionsteam =  
BürgerInnen + Verwaltung + Politik

### Basis zur Umsetzung Vision Stadt Hohenems.

Die Vision Stadt Hohenems und das Visionsteam als VertreterInnen der partizipativen Beteiligung sind die entscheidende Ressource, auf die die Verwaltung mit der Politik bei zukünftigen Entscheidungen aufbauen könnte. Alle zukünftigen Projekte und Vorhaben sollen in Beziehung zu den Ergebnissen der Vision Stadt Hohenems gesetzt werden. Dabei würde herausgearbeitet, welche Themen bereits klar formulierte Ziele aufweisen und welche Ergänzungen notwendig sind. Besonders die strategische Ausrichtung der Projekte, die die BürgerInnen betreffen, und die entsprechende Beschlussfassung in den städtischen Gremien würden vor der Beschlussfassung dialogische Arbeitskreise z.B. im Visionsteam oder/und mit den jeweiligen Betroffenen erfordern. Es bräuchte eine gemeinsame Klarstellung, was die maßgeblichen Projekte für die BürgerInnen sind. Diese Wege kosten nur scheinbar mehr Aufwand, die veränderte Planungs-, Entscheidungs- und damit Prozesskultur ist jedoch eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für eine nachhaltige gelingende Stadtkultur.

Bereitschaft zum Mit-Fühlen ist der goldene Schlüssel zur Veränderung

### Commitment der Politik und Verwaltung

Auf unsere Anfrage in der Lenkungsgruppe [18 Personen] haben wir von folgenden Menschen Rückmeldungen erhalten:

#### 1. Was tun, damit die Vision Stadt Hohenems im Zentrum jeder Veränderung/Maßnahme im Rahmen der Stadtentwicklung ist? [gelbe Karten]

##### DI Richard Amann, Bürgermeister

Die zusammengefassten Ergebnisse des Prozesses Vision Stadt Hohenems im Magazin 5 [Zieldefinitionen] sollen künftigen Entscheidungen als richtungsweisende Basis dienen. Es sind darüber hinaus Schritte zu definieren, wie dieser Prozess in einer angemessenen und umsetzbaren Form weiterzuführen ist. Der Prozess Vision Stadt Hohenems soll nicht als einmalige und mit Sommer 2013 abgeschlossene Aktion gesehen werden. Es sind die Kommunikationsprozesse mit der Bevölkerung und der Politik entsprechend anzupassen und auszurichten. Gute Kommunikation und Beteiligung der Bevölkerung soll in Hohenems Kultur werden.

JugendVision:  
 „Wir zielen höher als das Ziel,  
 damit wir das Ziel auch treffen.“  
 Ricardo T.

### **Karl Dobler**

1. Visions-Ziele als Flyer/Minibroschüre für jeden Stadtvertreter und jeden Mitarbeiter in Verwaltung und TSH verteilen
2. Visions-Ziele in gerahmten Bildern in Rathaus und Feuerwehrhaus präsent machen [für Politiker und Bevölkerung]
3. Verwaltung auffordern, dass die Visions-Ziele in jedem Büro irgendwo sichtbar aufgehängt werden
4. Mind. 1x pro Jahr auf STV-Sitzung Visions-Ziele und Erreichungsstatus kommunizieren
5. Mind. 1x pro Jahr in Verwaltung Visions-Ziele und Erreichungsstatus kommunizieren
6. Mind. 1x pro Jahr in Gemeindeblatt oder Bürgerbrief die Visions-Ziele und Erreichungsstatus kommunizieren

### **Werner Drexel**

Siegel „visions-kompatibel“ für Vorhaben der Stadtplanung, Stadtentwicklung, langwirkende Entscheidungen u.a.m. einführen. Dieses wird nur verliehen, wenn eine qualifizierte Mehrheit im Entscheidungsgremium dem zustimmt.

### **Bernd Federspiel**

Erarbeitung einer klaren Leitlinie/Leitplanung mit regelmäßiger Erfolgskontrolle.

### **Markus Heinze**

Zukünftige Entscheidungen mit den Ergebnissen des Visionsprozesses abgleichen.

### **Gudula Pawelak**

verbindliches Dokument schaffen; im Arbeitsalltag anwenden

### **Karl-Friedrich Peter**

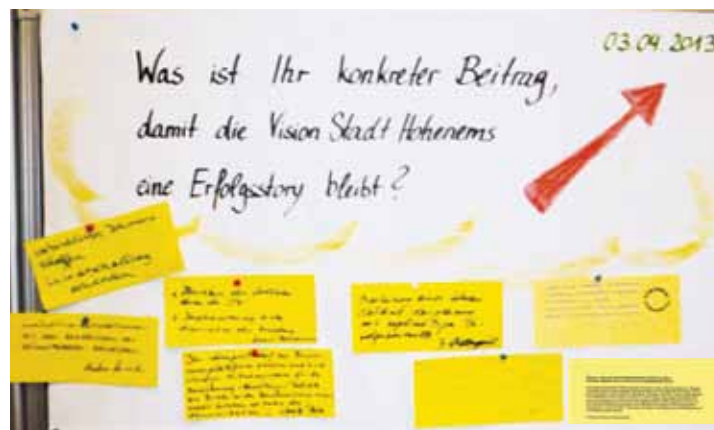
Der Ideenpool darf zur BürgerInnenplattform wachsen und wird ständiger Verbindungsraum für die Bevölkerung – Verwaltung – Politik. Die Briefe an die BewohnerInnen einer Stadt beleben weiterhin die Kommunikation.

### **Kurt Raos**

Jede politisch anstehende Entscheidung mit den Ergebnissen des Visionsprozesses abgleichen.

### **Karin Rettenmoser**

1. Beschluss der Leitlinien durch die STV
2. Implementierung in die Organisation der Verwaltung





## 2. Was ist Ihr konkreter Beitrag, damit die Vision Stadt Hohenems eine Erfolgsstory bleibt? (grüne Karten)

### DI Richard Amann, Bürgermeister

Die aufbereiteten Ergebnisse dieses Prozesses werden entsprechend kommuniziert, um sie den Bürgern zugänglich und verständlich zu machen. Das mit dem Prozess mobilisierte Potenzial und Interesse der Bevölkerung soll weiter genutzt und ausgebaut werden, indem Projekte, die die Entwicklung unserer Stadt betreffen, unter Einbeziehung von Bürgern behandelt, diskutiert und erarbeitet werden. Ein neues räumliches und gesellschaftliches Entwicklungskonzept der Stadt Hohenems soll im Sinne dieser Prozessergebnisse ausgearbeitet werden; es soll identitätsstiftend sein und als dynamisch kreierte Werkzeug auf sich ändernde Entwicklungen reagieren.

### Karl Dobler

Visionsziele im Auge behalten und bei allen Entscheiden und Aktivitäten erfolgsbringend einsetzen

### Werner Drexel

Begeistert für die „Vision“ eintreten. Visionäres Denken unterstützen und fördern. Unterstützung von Bürgerbeteiligungsverfahren.

### Bernd Federspiel

Die gemeinsam gefundene Gesprächskultur zu pflegen.

### Markus Heinze

Die Ergebnisse und den Gedanken des Visionsprozesses verwaltungsintern weiterleben.

### Gudula Pawelak

Jede fachliche Argumentation muss auf „Vision“ eingehen.

### Karl-Friedrich Peter

Ich denke als Polit-Bürger über parteipolitische Grenzen hinaus und handle als Teil des großen Ganzen – der Vision.

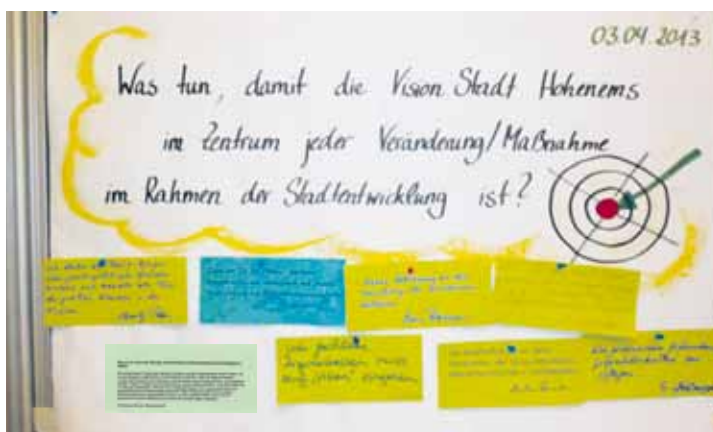
### Kurt Raos

Bei jeder politisch anstehenden Entscheidung auf die Ergebnisse des Visionsprozesses hinweisen.

### Karin Rettenmoser

Aktive Beteiligung an der Umsetzung der beschlossenen Leitlinien

Stadt Hohenems, 13. Lenkungsgruppe, 03. April 2013



# Teil 4: Welche Aktionen erwachsen selbstverantwortlich aus dem organischen Stadtentwicklungsprozess? – Die Handlungsebene

*Die Handlungsebene ist die Ebene des Handelns, der Aktion. Die Handlungsebene ist die, die am meisten offensichtlich ist, jedoch am wenigsten nachhaltig ist, wenn nicht gleichzeitig auf der strukturellen und persönlichen Ebene Wandel geschieht.*

*Im Stadtentwicklungsprozess Vision Stadt Hohenems wurde enorm viel unsichtbare Arbeit geleistet. Im Folgenden sehen wir sichtbar Gewordenes aus dieser scheinbar unsichtbaren Arbeit.*

## Schneeballsystem

Im Schneeballsystem erarbeitete die Bevölkerung gemeinsam mit der Lenkungsgruppe [Politik und Verwaltung] die ersten Bilder für eine neue Stadt. In vielen Workshops (in den Bereichen Kultur, Ökologie, Frauen, Jugend, Wirtschaft, Freie Meistervereinigung...), World-Cafés und Gesprächen zeigten sich erste gemeinsame Vorstellungen.

Wir haben uns Fragen gestellt wie: Wie unterstützen wir Verantwortungsträger und Interessierte, damit sie in ihren Communities (Bereichen) Visionsprozesse initiieren und begleiten können?

Was braucht die Stadt Hohenems, damit ein solcher Stadtentwicklungsprozess gelingen kann? In monatelanger, intensiver gemeinschaftlicher Arbeit wurden die Grundlagen für die Zukunftswerkstatt geschaffen.

Spannende Orte und neue Formen entstanden, um sich inspirieren zu lassen, sich zu informieren und um zu visionieren.

## Karten und Weihnachtsmarkt-Aktion

Die Suche nach dem genetischen Code der Stadt geht weiter mit Karten, die auf der Vorderseite vermitteln, was die Vision Stadt Hohenems meint. Auf der Rückseite wird zur Spurensuche eingeladen. Durch das genaue Hinschauen mit dem Blick auf die Ressourcen, Schätze und Geschichte der Stadt finden wir heraus, worauf wir aufbauen können.

Weihnachtsbaum mit Frage nach: Was schätzen Sie an Hohenems? Wir lösen uns vom Blick auf den Mangel. Es geht um das, was verbindet, was stärkt: Ehren, was ist.

## Ideenpool

Johannes Inama zum Ideenpool:

„Der Ideenpool erfüllte eine wichtige Funktion im Rahmen des Visionsprozesses. Er wurde als Schnittstelle installiert, um es allen Hohenemserinnen und Hohenemsern auf unkomplizierten und verschiedenen direkten Wegen zu ermöglichen, ganz persönliche

Die Suche nach dem genetischen Code der Stadt: Wer ist die Stadt?

„Zum ersten Mal kann ich positiv über Hohenems reden.“

Antworten auf alle Fragen zur Zukunft der Stadt beizusteuern und für den Visionsprozess fruchtbar machen zu können.

Per E-Mail oder per Post wurden unzählige Ideen, Gedanken und Anregungen bis hin zu fertig ausformulierten umfangreichen Konzepten in den Visionsprozess eingebracht. Zahlreiche Bürgerinnen und Bürger kamen sogar persönlich mit ihren Ideen und Anliegen im eigens dafür eingerichteten Visionscafé vorbei.

Ein unabhängiges fünfköpfiges Redaktionsteam betreute sowohl den Ideenpool als auch das Visionscafé, sammelte und sortierte die vielen Anregungen und fasste die eingegangenen Ideen für die weitere Bearbeitung in den beiden Zukunftswerkstätten zusammen. Die Ideen sind in dieser komprimierten Form in den Visionsprozess eingeflossen und haben den Prozess mit wertvollen Aspekten und Gedanken bereichert. Eine umfangreiche Dokumentation der Inputs und der Arbeit des Ideenpools wird im Strategiehandbuch nachzulesen sein, das voraussichtlich Herbst/Winter 2013 erscheinen wird“.

### Türen gehen auf und die erste Stadtschreiberin Vorarlbergs

Die Schriftstellerin G. Bösch hat sich spontan in den Dienst als Stadtschreiberin gestellt, um dem Veränderungsprozess sprachliche Bilder zu schenken, die Geist, Herz und Verstand öffnen. Die Beiträge im Wochenrhythmus [Gemeindeblatt und Netz] ließen wortwörtlich viele Herzen und damit Türen aufgehen.

Gemeindeblatt Hohenems.Götzis.Altach.Koblach.Mäder. ab 124. Jahrgang 44/2012 bis lfd.

### Wegführung und historische Wurzeln

Im Projekt „Wegführung“ ging es darum, Verbindungen zu schaffen. Eine Verbindung der Räume der Vision aber auch zwischen den Menschen und den Orten. Der Künstler Günther Blenke und Lehrlinge des Hohenemser Unternehmens Collini gestalteten gemeinsam ein Stück Stadt. Dabei wurden die Jugendlichen zu MetallkünstlerInnen und zeigten ihre Handwerkskunst. Sie erstellten Objekte aus Metall, das sie sägten, feilten, schweißten, montierten, verkupferten und lackierten. Dabei entstanden Fernrohre, um auf einen bestimmten Punkt zu fokussieren und Bilderrahmen, um den Blick auf etwas Schönes, Unscheinbares zu lenken. Diese Skulpturen auf dem Weg wollen dazu einladen, die Stadt mit einem veränderten Blick zu betrachten. Ein roter Faden verbindet die spannenden Durchblicke. Diese Zusammenarbeit war ein sichtbares Zeichen für neue Formen des Lernens, der Begegnung, des Schauens und der Gestaltung. So wurden offene Spielräume geschaffen und junge Menschen aktiv in den Dialog der Stadtentwicklung eingebunden.

Uns gehört die Stadt!

Das zweite Jugend-Projekt „Uns gehört die Stadt!“ war eine Kooperation mit dem Jüdischen Museum Hohenems, dem der entstandene „Verbindungsweg“ als Grundlage diente. Dabei entwickelten die Jugendlichen eine persönliche Beziehung zu konkreten Orten in der Stadt. Julia Schertler-Dür vom jüdischen Museum zeigte den Jugendlichen die Wurzeln und verband sie mit der Gegenwart.

### Visionscafé

GastgeberInnen waren und sind visionäre HohenemserInnen. Während des ganzen Prozesses fanden jeden Samstag im Visionscafé starke Begegnungen und Austausch anhand cooler Aktionen wie „Bock auf Ems“ oder „Hohenems wächst“ statt.



## Projekt(T)räume. Anstiftung zur Wahrnehmung.

Die Ausstellung „Projekt(T)räume“ zeigt die Fülle der Projekte der Hohenemser Stadtverwaltung. Wichtige Projekte der vergangenen 7–10 Jahre aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kultur werden sichtbar gemacht. Die Ausstellung ist eine Wertschätzung der Ideen und Projekte der Vergangenheit, die teilweise verwirklicht, teilweise vergessen wurden.

### Projekte der Abteilungen

... Ein schönes Beispiel wie verwaltungs- und politikübergreifendes Arbeiten Früchte trägt. Die Frucht dieser neuen Form der Zusammen-Arbeit ist ein Überblick über die gesamte Projektlandschaft der Verwaltungsarbeit der letzten 7–10 Jahre:

Gertraud Gächter zur Entstehungsgeschichte:

Die politischen Vertreter (parteiübergreifend) für Soziales, Bildung und Sport, Edith Mathis, Bernhard Amann und Friedl Dold luden die SachbearbeiterInnen zum Thema „Vision Stadt Hohenems“ zu einem Workshop mit Karin Metzler und Angela Jäger ein. Vertreten waren die AbteilungsleiterInnen der Verwaltungsbereiche: Kinder, Familie, Jugend, Bildung und Integration, Kultur, Sport und Soziales und der Stadtplanung. Jede/r SachbearbeiterIn erhielt den Auftrag, nach Sammlung jeglicher Projekte der Abteilungen die letzten 7 Jahre zu erfassen. Die Ergebnisse wurden in dem bereits erstellten Überblicksplan von der organisatorischen Leitung Gudula Pawelak (Abteilung Stadtplanung) – als Teil der Analyse aus dem Prozess Vision Stadt Hohenems – ergänzt oder priorisiert.

Überlegungen wie die Projekte dargestellt werden können, waren:

1. Kriterium – Lässt sich das Projekt bildlich darstellen?
2. Kriterium – Was ist der Abteilung wichtig, was soll transportiert werden?
3. Kriterium – Welche Unterlagen haben wir bereits?
4. Kriterium – Was können wir auf kleinem Raum darstellen?
5. Kriterium – Was lässt sich in der kurzen Zeit umsetzen?
6. Kriterium – Nachhaltigkeit (Bilder auf Leinwand, Transparente, Beachflags...) oder was lässt sich auch wieder leicht entsorgen/ wiederverwerten (Holzlatten, Papier...)?

Das Tourismus und Stadtmarketing, die Abteilung Umwelt und die offene Jugendarbeit sowie der Mohi/(Mobiler Hilfsdienst) wurden mit eingebunden und es wurde gemeinsam überlegt, wie die Präsentation stattfinden kann, teilweise wurde auf bereits bestehende Mittel zurückgegriffen. Bei Ausstellungsstücken, die extra angefertigt wurden, wurde auf Nachhaltigkeit geachtet: z.B. Integration: Fotos auf Leinwand, werden weiterhin verwendet, Transparente vom Stadtmarketing waren sowieso geplant



**„daran arbeiten wir“ ...****Sport:**

Sichtbarmachung aller Sportanlagen in Hohenems  
 Sichtbarmachung der IG [Interessensgemeinschaft] Sport  
 Sichtbarmachung der Angebote, die zusätzlich über  
 Privatpersonen angeboten werden

**Familie:**

Projekt „Familieplus“

**Kindergarten und Bildung:**

Nennung aller neuen Einrichtungen seit 2006  
 Nennung vieler Schlagworte, die uns im Bildungsbereich  
 beschäftigen  
 [Sprachförderung, Kindergarten als Familientreffpunkt, Schul-  
 sozialarbeit, Interkulturelle Arbeit, Kreativität, Vernetzung  
 Kindergärten untereinander, Vernetzung Kindergarten und  
 Schule, Vernetzung aller im Bereich Bildung Tätigen, Schülerbe-  
 treuung, Bildungsmonitoring, Studienförderung, Kindergarten-  
 und Schulkonzept...]

**Integration:**

Wunderschöne Bilder und Portraitaufnahmen, die bei Veranstal-  
 tungen, die das Integrationsreferat initiiert, gemacht wurden  
 [Frauentreff, Lauftruppe, Integrationskonzept, etc.]

**Kultur:**

Übersicht über das Kulturwesen in Hohenems gegeben  
 [Auszug aus dem Kulturkonzept, Exponate von in Hohenems  
 lebenden oder stammenden Künstlern/Autoren, Darstellung  
 der großen und kleinen Kulturveranstaltungen]

**Soziales:**

Krankenpflegeverein und Mohi/[Mobiler Hilfsdienst] präsentier-  
 ten ihre Angebote

**Abteilung Umwelt:**

e5 Gemeinde  
 Naturjuwel Alter Rhein  
 Wildbachverbauung  
 Hofkindergarten  
 Natur erleben – Fotos Aktionstage

**Stadtplanung:**

Großes Luftbild von Hohenems  
 Modell Historisches Zentrum  
 Konzepte und Studien: Räumliches Entwicklungskonzept,  
 Verkehrskonzept  
 Spielraumkonzept, Städtebauliche Studien etc.; Luftbilder  
 von Hohenems von früher und heute; diverse Analysepläne

**Tourismus und Stadtmarketing:**

Sichtbarmachung aller Hohenemser Gewerbetreibenden (800!)  
 Sichtbarmachung aller Veranstaltungen der letzten 6 Jahre  
 [18 Meter langes Transparent zeigt über 2600 Veranstaltungen]  
 Tourismusleitbild  
 Wirtschaftsleitbild  
 Kaufkraftstudien 2009  
 Masterplan BB A14  
 Verschiedene Roll Ups mit Ansichten von Hohenems  
 „Hohenems erleben“

**Offene Jugendarbeit:**

Präsentierte mit Werbematerialien und Roll Ups ihre Arbeit,  
 Veranstaltungen...  
 Der Verein Offene Jugendarbeit Hohenems führt im Jahr  
 2013 zum 2. Mal das Projekt „Wir machen die Stadt unsicher“  
 im öffentlichen Raum durch und präsentiert das Projekt in  
 Auszügen [10 Grundlagen, die im Umgang miteinander helfen  
 können – Folder: Fotoprojekt].

## Fotografie und Videos

<http://youtu.be/p8bvQA6m7IQ>  
<http://youtu.be/ep2gKm8KWQk>  
 Dietmar Walser

## Kulturbeiträge

ORF: LARU ZUKUNFTSWERKSTATT.MP3  
 ORF: BOMA ZUKUNFTSWERKSTATT.MP3  
 ORF: LARU 11\_03.MP3  
 Zeitschrift Kultur, März 2013

## Visionsskulptur, Zaubereien und Feste feiern wie sie fallen

Eigeninitiativen wie die Visionsskulptur, der Schneebrunnen und die zauberhaften Illusionskünste von Jürgen Peter bezauberten die großen und kleinen StadtbewohnerInnen. Feste wie die Eröffnung des Visionscafés und der Ausstellung Projekt(T)räume weckten die Neugierde und Lust an der Gemeinschaft.

## Spielbodenchor trifft Vision Stadt Hohenems

Nachhaltige Stadtentwicklung ist nur mit dem Blick auf die ganze Welt, auf das gesamte Umfeld möglich. Der Spielbodenchor brachte diesen Blick über das Land mit seinem Programm „Wie im Himmel so in Vorarlberg“. Wie die Zustände in Vorarlberg sind, so sind sie in Hohenems und so wie sie in Hohenems sind, so sind sie in Vorarlberg. Der Abend war ein weiterer Baustein zur Lernenden Stadt und beantwortete die Frage: Was hat ein Stadtentwicklungsprozess mit dem Blick über das Land zu tun?

## Brief von Angela Jäger an Karin Metzler auf die Frage der Erkenntnisse aus den vielen Workshops

*...wir hatten gestern einen ganz feinen Abend im Visionscafé. Insgesamt waren 16 Frauen. Alle „Neuen“ haben gesagt, sie werden wieder teilnehmen. So einfach kann Vernetzung ein...!*

*So und nun meine Erkenntnisse aus dem Visionsprozess:*

- Vernetzung ist die Basis für ein wertschätzendes Miteinander*
- Identität schafft Selbstbewusstsein, öffnet die Herzen, schärft den Blick für das Wesentliche*
- Bürgerbeteiligung ist die Grundlage für nachhaltige Gemeinwohlpolitik*
- Die verstärkte Kooperation zwischen BürgerInnen, Verwaltung und Politik erhöht die Chancen auf ein breit getragenes Ergebnis und auf dessen Umsetzung*
- Bürgerbeteiligung braucht Respekt, Vertrauen und Regelmäßigkeit*
- Veränderung kann ich nicht verordnen oder delegieren. Veränderung muss bei mir beginnen.*

## Wenn die Stadt eine Persönlichkeit wäre, wie würden wir sie beschreiben? Worin liegt der Hund begraben?

Unsere Analyse ergab: Der Hund liegt nicht darin begraben, dass es an fehlenden Studien, Konzepten, Projekten und Machbarkeitsstudien läge.

Es ist das Verständnis, was es wirklich heißt, Stadt zu sein. Stadt ergibt sich wie menschliches Verhalten nicht zufällig, auch wenn es manchmal so scheint. Es existieren Muster. So wie es einen Persönlichkeitscharakter gibt, so gibt es Familien-, Organisations- und auch Stadtcharaktere. Muster sind klassifizierbar und Muster sind unterschiedlich. Das bedeutet, es kann beschrieben werden, welche Eigenschaften sich bündeln, welche Neigungen und Präferenzen es gibt.

### Die Persönlichkeit Hohenems im Juli 2012

Die Stadt Hohenems ist ein korrekt wirkender Herr im Lehnstuhl in seiner Bibliothek, der einen uralten, gebundenen Band des Wissens in seinen Händen hält. Vielleicht ist er Witwer. Jedenfalls hat er sich aus unbekanntem Gründen von der Welt zurückgezogen. Manchmal fühlt er sich einsam, aber nur manchmal, denn er ist immer mit Arbeit und Verpflichtungen beschäftigt, die ihm wenig Zeit zum Nachdenken lassen.

Er ist elegant, ernst, unnahbar, vom Typus Beobachter mit wenig erkennbarer Mimik. Er hat das alleinige Regime, die Macht und keiner weiß eigentlich, warum.

Der ältere Herr gehört zu der nüchternen Art von Menschen, die zuverlässig sind und die dadurch auf den ersten Blick Sicherheit vermitteln. Er sammelt Daten, Geld, Material, Projekte. Genauigkeit ist sein oberstes Gebot. Er verarbeitet gewaltige Volumen an Informationen. Er beginnt nichts aus einem Impuls heraus oder gar leichtfertig. Er bleibt bei seiner Meinung, wenn es nicht eine sehr klare und gut dokumentierte, logische Begründung dafür gibt. Das könnte auch als Sturheit und Machtanspruch ausgelegt werden. Veränderungen gegenüber ist er kritisch. Die Bewusstseinsarbeit dafür braucht viel Geduld, Zeit, ja Liebe, weil er sich nur auf so viel Veränderung einlässt, wie unbedingt nötig. Er schätzt ein ordentliches Zuhause und traditionelle Werte. Er respektiert Verpflichtungen. Der ältere Herr ärgert sich über Verschwendung oder Luxus. Sein Motto „erst die Arbeit, dann das Spiel“, wo kämen wir denn dann sonst hin? Er mag Struktur, Ordnung, Beständigkeit, ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen und möglichst keine Störungen. Er handelt gerne alleine und schnell, wenn eine Aktion gestartet werden muss.

### Die Persönlichkeit Hohenems im Jahr 2033

Sie ist eine Vollblutfrau, impulsiv-lebendig, kreativ, sinnlich, lebensfroh. Sie strahlt ein natürliches Selbstbewusstsein aus, das auf ihrem gesunden Selbstwert gegründet ist. Dadurch ist sie weltoffen, authentisch und herzlich. Ihre Herzlichkeit ist sprühende Lebensenergie und zeigt sich in der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, seien es ungewöhnliche Ideen oder alternative, außergewöhnliche Projekte. Tolerant und interkulturell vernetzt ist sie zu jedem Zeitpunkt entwicklungsinteressiert. Frech, inspirierend, visionär, bildungshungrig ist sie ein leidenschaftlicher Mensch, der aufpassen muss, dass sie autonom und autark bleibt und sich durch die Vielfalt der Möglichkeiten nicht verläuft. Ihr feines Gespür, ihre lern-neugierige Art für Kultur aller Art, macht sie auch kommerziell anziehend.

Die Attraktivität liegt neben ihrer Schönheit und Bildung in Geschichte und Musik auch in ihrer zufriedenen, wertschätzenden, spirituellen Lebensweise. Sie verbindet traditionelle Werte, naturnah, geschichtsträchtig, familär, lokal mit globalem fortschrittlichem Bewusstsein: zukunftsweisend generationenübergreifend, vernetzend, nachhaltig. Traditionsbewusst, naturverbunden und gleichzeitig empfehlenswert spektakulär, entschleunigt geistvoll, versöhnend ökologisch, einfach vielfältig, bunt, glücklich, wirkt sie auf alle Welt rasend aufregend.

*[Alle Qualitäten stammen aus der Cloud ZKWST, siehe Visionsmagazin #3]*

Was ergab der erste phänomenologische Blick? Wie erschien die Stadt?



# Sichtbarmachung



Quelle: Karl-Friedrich Peter  
Qualifizierte Schätzung, Juni 2013

● = Personen  
■ = Stunden





## „Alte Zöpfe“ im Umgang miteinander verändern sich zur lebendigen Stadtgemeinschaft.“

### Alte Muster und Kommunikationsformen

*Was welland oh dia?*

Veränderung wird als Störung empfunden.

*Des hommr doch schomol ka!*

Fehlende Neugier für Neues.

*Des verschwindt eh wieder i dr Schublad!*

Misstrauen aufgrund mangelnder Offenheit

*Des got nitt!*

Problemfokussierung.

*Mir hond koa Geald!*

Sinnlichkeit ist kostenlos.

*Lond sie a mol macha, nochr*

*tommr wieder wia ka.*

Wir haben das letzte Wort.

*Mir hond alls richtig gmacht!*

Schuldzuweisungen an andere, weil keine

Fehler passieren dürfen.

*Macha mar deam Visions-Zauber an End!*

Veränderungen sind anstrengend.

*Z´Hohenems loft nüt!*

Konsumentenhaltung.

*Dia würfend s´Geald zum Feanschtr usse!*

Vorwurfshaltung.

### Neue dialogische Haltungen

*Was welland eigentli mir alle?*

Wir suchen den größten gemeinsamen Nenner.

*Des hommr no nia ka!*

Spannend, was sich alles Neues entwickelt.

*Mir züchand jetzt alls us dr Schublad!*

Wir teilen Wissen und machen es öffentlich.

*Wemm´r wend, denn got alls!*

Lösungsorientiert finden wir zur Umsetzung.

*I glob, mir hond eh scho agfanga umsetza – ohni Geald :-)*

Über die Sinne zum Sinn.

*Mir gond amol zu eana und frogand –*

*vielleicht wemm´r jo s´glichi.*

Verbinden statt separieren.

*Was welland mir s´nögscht mol andersch macha?*

Wir arbeiten gemeinsam als Stadt an der Fehlerkultur.

Wir sind eine lernende Stadt.

*Heascht g´hört, wia üsara Visionszauber*

*uf di andara Gmoanda wirkt!*

Veränderungen bewirken Lebendigkeit und Attraktivität.

*Z´Hohenems bin i gern, wia und wo welland mir üs treffa?*

Initiativen entstehen im Miteinander.

*Qualität ischt üs eppas wert!*

Über partizipative Investitionen freuen sich alle.

„Manche Menschen schauen auf die  
Dinge, die sind und fragen WARUM?  
Ich schaue auf die Dinge, die nicht sind  
und frage WARUM NICHT?“

John F. Kennedy

„Im Anfänger-Geist liegen viele Möglich-  
keiten, in dem des Experten wenige...“

Zen Meister Shunryu Suzuki Roshi

Stellen Sie sich vor, Sie hätten blind ein Haus aus den Fünfzigerjahren gekauft, weil die Beschreibung der Lage, der Bausubstanz, die Aufteilung der Räume und der Zugang zum Garten für Sie im Verhältnis zum Aufwand der zu tätigen Restaurierungen einfach umwerfend klang. Sie hatten zwar einen Moment gezögert, aber die Bilder, die man Ihnen schickte, waren schlussendlich überzeugend. Sie unterschrieben den Vertrag.

Nun stehen Sie vor diesem Haus. Auf den ersten Blick freuen Sie sich: Alles ist wie beschrieben, im Garten blühen verwilderte Stockrosen, das Gras steht meterhoch, aber Sie mögen das Wilde. Sie nehmen die erhaltenen Schlüssel und sperren die Haustüre auf. Der Tag hat erst begonnen, das einfallende Licht erhellt die Diele. Sie staunen, alles sieht so freundlich aus. Man muss nur die alten Tapeten entfernen, dann können die Wände in ihrem Verputz wieder strahlen. Sie öffnen der Reihe nach die Türen, denken, dass Sie da und dort vielleicht eine Wand herausnehmen würden, um die doch eher kleinen Räume zusammenzulegen. Sie lieben großzügige Räume. Die Fenster müsste man natürlich erneuern und vergrößern, aber das hatten Sie schon geahnt. Den Zugang zum Garten muss man erst schaffen, aber auch das ist kein Problem. Was für ein Schnäppchen!

Dann betreten Sie die Stiege zum ersten Stock. Ihre Hand bleibt auf dem Geländer picken, es ist wohl schon ewig nicht mehr geputzt worden. Aber wenn man es schleift und neu lasiert, wird das gedrechselte Holz schön zur Wirkung kommen. Im Aufwärtsgang wird es zunehmend finsterner. Sie suchen den Lichtschalter und drücken ihn: Nichts tut sich. Sie werden später die Lampen überprüfen, allenfalls im Sicherungskasten nachsehen. Jetzt gehen Sie erst einmal Stufe für Stufe weiter. Als Sie oben ankommen, sind Sie irritiert. Da gibt es keine Wände, alles ist ein einziger, undefinierter Raum. Sie blicken an die Decke und fragen sich im selben Moment, wie das Dachgeschoß statisch halten kann, da doch alle tragenden Wände entfernt wurden. Da tritt ihr Fuß plötzlich in ein Loch. Als Sie ihn herausziehen, sehen Sie, dass Sie ein wenig bluten. Niemand hatte davon gesprochen, dass es hier keinen Boden mehr gibt, die Holzbalken liegen offen. Sie können gar nicht weiter gehen, außer Sie entschließen sich, zu balancieren. Da hatte wohl jemand zuvor schon begonnen zu renovieren – und Sie müssen erst eine Taschenlampe organisieren, um sich einen Überblick zu verschaffen, denn bei den verbliebenen Fenstern sind die Rollläden heruntergelassen. Von außen hatte Sie das nicht gestört – jetzt ist es ein Hindernis.

Fürs Erste gehen Sie wieder hinunter, um nachzudenken. Es ist nicht unbedingt ein Schaden, dass da in den oberen Stockwerken weiß Gott schon was herausgerissen worden ist, das gibt auch Freiheit. Allerdings muss die Einteilung der Räume neu besprochen werden – mit allen Beteiligten Ihrer Familie, die sich hier wohl fühlen sollen.

Sie holen eine Taschenlampe und kehren zurück. Im unteren Stock funktioniert kein einziges Licht. Im oberen Stock bemerken Sie, dass selbst die elektrischen Leitungen entfernt worden sind. Sie sehen im Keller im Sicherungskasten nach. Die meisten Keramik-Sicherungen fehlen. Sie sehen in eine Verteilerdose, da finden Sie Kabel, die schwarz, rot und andersartig bunt sind. Erdungen sind doch gelb-grün? Keine Erdung vorhanden? Sie beschließen, dass Sie mit einem Elektriker zurückkommen wollen, der sukzessive von unten alles neu verkabelt, damit Sie sicher Ihre Maschinen zum Einsatz bringen können, mit denen Sie gedenken, Ihr Haus zu renovieren.

Im Garten holen Sie tief Luft, dann machen Sie sich auf den Weg. Sie sprechen mit mehreren Elektrikern, aber keiner ist bereit, mit Ihnen zu arbeiten, bevor Sie nicht einen fertigen Plan auf den Tisch legen, damit die Arbeit an einem einzigen Wochentag erledigt werden kann.

## Über die nachträgliche Unsichtbarkeit der Organisationsentwicklung – oder: Es werde Licht



Wie es der Zufall will, treffen Sie dann doch auf einen Menschen, der Ihre Freude an diesem Haus teilt, der sich darauf einlässt, mit Ihnen diesen Weg zu gehen – permanent neue Leitungen einzuziehen, während Sie noch mit Ihrer Familie diskutieren, wo es diese Anschlüsse für Licht und Steckdosen nun wirklich brauchen wird. Sie sind herzlich froh, Sie können zwar vieles selbst reparieren, Sie können auch eine einzelne Lampe montieren, aber Sie sehen sich nicht über den ganzen Kabelsalat hinaus. Ohnehin hegen Sie inzwischen die Vermutung, dass pro Stockwerk alle Leitungen an einer einzigen Sicherung hängen – bis auf den Starkstrom. Der war auch früher schon separat ausgewiesen. Ein eisernes Gesetz.

Parallel zur beginnenden Tätigkeit des Elektrikers sprechen und diskutieren Sie mit Ihrer Familie, wie die Räume definiert werden sollen. Nochmals parallel dazu gehen Sie auf die Suche nach den ursprünglichen Hausplänen, die irgendwo verschollen sind. Sie beginnen Menschen aufzusuchen, die vor Ihnen in diesem Haus gelebt haben, um sie zu befragen. Sie hören die unterschiedlichsten Geschichten, unter anderem, dass der wunderbare Nussholzriemenboden im oberen Geschoss wohl geklaut worden ist. Das Haus ist lange Zeit nicht abgesperrt gewesen. Zudem heißt es, das Haus stehe unter keinem guten Stern.

Und nochmals parallel dazu suchen Sie einen Installateur auf. Sie wollen es im Haus in Zukunft gemütlich warm haben. Sie besprechen neue intelligente und energieeffiziente Heizungsmodelle, die eventuell erfordern, dass Sie das Dach verändern müssen. Langsam werden Sie müde. Sie hatten sich das alles einfacher vorgestellt. Und außerdem ist Ihr Mietvertrag für die Wohnung, in der Sie zurzeit leben, schon gekündigt. Sie wissen nicht, ob Sie termingerecht fertig werden können.

Ihr Elektriker wird zu einem Freund. Er erklärt Ihnen aber auch, dass er in dem Zeitfenster, das Sie ihm zur Verfügung stellen, nur grundlegende Arbeiten durchführen kann, komplettieren müssten Sie dann selbst. Bewaffnet mit Kabeln und Leerröhrchen, Feder und Phasenprüfer beginnt er, Ihnen ein paar Hauptleitungen zu installieren, damit Sie mit Ihrem Umbau beginnen können. Sie werden zu seinem Handlanger. Sie hören im oberen Stock der Feder zu, die er im Keller einführt. Sie lenken ihn manchmal laut schreiend. Manchmal bleibt die Feder hängen. Keine Chance, durch das Leerröhrchen zu kommen, vielleicht ist der Winkel der Richtungsänderung zu geschlossen. Der Elektriker besieht sich erneut die Verteilung der Verteilerdosen, er klopft auf den Putz und beginnt mancherorts höchstpersönlich zu spitzen. Einen tatkräftigen Fachmann haben Sie da gefunden, er nimmt Schaufel und Kehrwisch, um auch den Schutt persönlich wegzuräumen. Er mag es sauber haben. Im oberen Stock verlegt er ein paar neue Leerröhrchen und heißt Sie, so und so viele Schellen anzubringen, damit das Röhrchen Sie bei der Arbeit nicht behindert und zur Stolperfalle wird. Sie staunen. Und Sie sind froh, dass die Erdung nun endlich gelbgrün ist, die alten roten Kabel hatten Sie verwirrt. So werden auch Sie sich in Zukunft zurecht finden können.

Gemeinsam freuen Sie sich über das erste Licht, über die erste Dose, die sicher funktioniert. Jetzt können Sie mit Ihrer eigenen Arbeit beginnen. Ein Weilchen später

treffen Sie sich wieder. Sie haben inzwischen einen ungefähren Plan, der Elektriker verlegt dementsprechend die Leerrohre, manchmal eines mehr als es im Moment bräuchte, man weiß ja nie. Ihr Freund, der sich mit Strom auskennt, ist derart sicher, dass auch Sie sicher werden. Jetzt sind Sie bereit, die Leitungen selbst einzuziehen. Und während Sie die drei Kabel in der Hand halten, gelb-grün für die Erdung [Schutzleiter], blau für den Nullleiter und schwarz für die Phase [stromführender Leiter], beginnen Sie zu schmunzeln:

Sie haben sich in den letzten Wochen zwar nicht um den ablaufenden Stadtentwicklungsprozess gekümmert, aber einiges haben Sie doch am Rande aufgeschnappt. Plötzlich können Sie sehen, dass Politik, Verwaltung und Bürgertum jene drei Leiter sind, die an einem Spannungsnetz hängen und nur in der richtigen Zusammenführung Licht erzeugen:

Die Phase führt den Strom vom Netz zum Schalter. Ohne Beschlüsse der Stadtvertretung geht gar nichts.

Der Nullleiter führt den Strom vom Verbraucher ins Netz zurück. Die Verwaltung dient mit rückführender Energie dem Kreislauf.

Die Erdung führt auftretende Körperströme zur Sicherung ins Erdreich ab. Das Bürgertum fängt Fehlentwicklungen ab.

Sie müssen lachen und seifen fröhlich die Kabel ein. Ihnen wird plötzlich klar, dass die verschiedenen Drähte im Inneren aus demselben edlen Material bestehen – wir alle sind Menschen, denken Sie, selbst unsere isolierenden Schutzmäntel bestehen aus demselben Material, auch wenn sie farbenfroh erscheinen. Die Farben der Kunststoffschichten, in welche die Drähte gepackt sind, dienen „nur“ der Unterscheidung der Funktion, der klaren Wegführung, einer Art Versicherung, damit wir ohne Gefahr den Strom aus dem übergeordneten Netz beziehen können, zu unser aller Wohl.

Ihr Elektriker wusste um die Spannung des Netzes, die sichere Verbindung der Kabel, er verlegte dazu Leerrohre, den gewünschten Funktionen entsprechend, die ersten Kabel zog er eigenhändig ein. Sie haben zugesehen und gelernt. Sie wissen, dass die Komplettierung in Ihrer Hand liegt, all die anzuschließenden Dosen, die Lampen und Geräte. Sie sind diesem Menschen dankbar, dass er das Grundlegende geleistet hat.

Irgendwann aber, wenn das Haus, unsere Stadt, fertig restauriert sein wird, werden wir den Elektriker als Person vergessen. Die Leitungen laufen unter Putz, in Wänden, in Böden, unsichtbar geworden wie unsere ursprünglichen Bemühungen aufeinander zuzugehen. Beim Griff zum Lichtschalter, beim Einstecken eines Gerätes, werden wir uns eine Zeitlang freuen und uns vielleicht kurz an ihn erinnern, wenn wir uns lachend zum ersten Mal in unserer Fußgängerzone begegnen, unter den Bäumen in einem Park, den wir gemeinsam festgelegt hatten. Irgendwann aber wird es für uns selbstverständlich sein, das Licht einzuschalten, durch unsere gemeinsam gestaltete Stadt zu gehen. Wir werden uns erst wieder an den Elektriker, an unseren Organisationsentwickler erinnern, wenn eine Sicherung nicht mehr hält, weil wir das Netz an irgendeiner Stelle überlastet haben, oder weil Adaptierungen nach unseren Bedürfnissen vorzunehmen sind. Dann erst werden wir uns wieder an ihn erinnern, an diesen hilfreichen Menschen namens Karin Metzler.

Gabriele Bösch

## Visionen sind Wirklichkeit

Impressum

Vision Stadt Hohenems

Visionsmagazin #1

Zukunftsinseln suchen

© Copyright:

2013 bei den jeweiligen Verfassern, Karin Metzler, Wolfgang Ritsch

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:

Stadt Hohenems, 6845 Hohenems, Kaiser-Franz-Josef-Straße 4

Für den Inhalt verantwortlich:

Karin Metzler, Wolfgang Ritsch

Texte:

Karin Metzler

JugendVision, Hohenemser Mittelschulen, Zitate von Jugendlichen

Titelseite: Ölbild von Heinrich Salzmann, Hohenems; Werkrepro: Günter König

Redaktion:

Bernd Federspiel, Johannes Inama, Karin Metzler, Gudula Pawelak, Wolfgang Ritsch,

Helena Weber

Lektorat: Gabriele Bösch

Visuelles Gestaltungskonzept: Sandro Scherling sägenvier designkommunikation

Fotografien: Dietmar Walser, Atelier für Baukunst, Wolfgang Ritsch

Alle Rechte vorbehalten. Wiedergabe auch auszugsweise nur mit Genehmigung der jeweiligen Urheber.

Lithografie: Günter König

Druck: Bucher Druck & Verlag, Hohenems

Die weibliche Form ist der männlichen Form gleichgestellt; lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde die männliche Form verwendet.

Unser Visionsprozess:  
„Die Verbundenheit mit Hohenems  
verbindet uns. Politik-Verwaltung-  
BürgerInnen gehen gemeinsam  
einen neuen Weg.“  
Gabi Bösch



