

## »Zämma leaba« (zusammenleben) – Resilienz statt Ohnmacht

### Gemeindeprojekte in Vorarlberg erproben die Praxis

*Kriemhild Büchel-Kapeller*

»Zämma leaba« ist ein Bürgerbeteiligungs- und Bewusstseinsbildungsprozess auf lokaler und regionaler Ebene in Vorarlberg. Ziel ist es, das Miteinander in den Gemeinden zu stärken und die Bedeutung des sozialen Kapitals für eine erfolgreiche Zukunftsentwicklung aufzuzeigen. Ein aktives Zusammenleben und ein lebendiger Lebensraum haben positive Auswirkungen auf die Gesundheit, die lokale Wertschöpfung (Nahversorgung), steigern die Innovationsfähigkeit und bringen individuellen Nutzen für jede/n wie Sozialkapitalstudien (vgl. Dill 2012, Austrian Chapter and European Support Centre Club of Rome 2005, World Bank 2004, Franzen und Freitag 2007, Putnam 2000, OECD 2004, Ostrom 2011) und auch neurobiologische Forschungen (vgl. Hüther 2006, Bauer 2008, Bauer 2006) eindrücklich belegen.

### Resilienz fördern

Sozialkapital ist auch in Zeiten großer Herausforderungen und bei Krisen von Bedeutung. Abseits wirtschaftlicher Zwänge wird Sozialkapital zu einem Innovationsmotor, stärkt die individuelle als auch die gesellschaftliche Resilienz und wird so zu einem wichtigen immateriellen Wohlfandsfaktor. Werte wie Hilfsbereitschaft, freiwilliges Engagement und vor allem das gegenseitige Vertrauen eröffnen dem einzelnen Menschen als auch Gemeinschaften ungeahnte Handlungsspielräume. Der sprichwörtliche "Blick über den Tellerrand" wird so erst möglich, um daraus neue Lösungswege abseits eingefahrener Denkstrukturen zu eruieren. Dabei kann das Potenzial des kollektiven Wissens (auch als die »Weisheit der Vielen« oder »Schwarmintelligenz« benannt) entfaltet werden (vgl. Surowiecki und Beckmann 2007, Howe 2008, Gassmann 2010).

### Gemeinde- und Regionalentwicklungsprozess

Das Projekt startete 2006 und wurde mittlerweile in sieben Gemeinden umgesetzt. Das Prozessdesign besteht bereits seit 1998 und wurde seither in weiteren Gemeinden angewendet; z.B. auch beim Regionalentwicklungsprozess im Biosphärenpark Großes Walsertal. Sowohl der Biosphärenpark als auch die Bregenzerwälder Gemeinde Langenegg (beide haben den »zämma«- Prozess durchlaufen) sind Gewinner des »Europäischen Dorferneuerungspreises«.

### Projektbeschreibung

Im Mittelpunkt stehen engagierte Menschen, die vertrauensvoll kooperieren und langfristig denken und handeln und somit einen Ort und eine Region erst lebendig und lebenswert machen. Den aktuellen Problemen wie

der Schließung von Geschäften, das Abwandern der jungen Bevölkerung und dem Verlust von Begegnungs- und Kommunikationsräumen in den Gemeinden gilt es eine lebendige Gemeinschaft mit einem hohen Maß an »gesellschaftlichem Kitt« (Sozialkapital) gegenüberzustellen. Selbstorganisationsprozesse und ein bestimmtes Maß an Eigenverantwortung sind dabei ein wesentliches Mittel der Projektsteuerung. Denn nur so kann in den Gemeinden ein nachhaltiger Entwicklungsprozess, bei dem immer wieder neue Projekte, Initiativen und individuelle Bewusstseinsbildungs- und Bürgerbeteiligungsprozesse verwirklicht werden. Das Büro für Zukunftsfragen begleitet die Gemeinden für eine Zeitdauer von ein bis eineinhalb Jahren und unterstützt diese Startphase beim jeweiligen Prozessdesign sowie bei Moderationsleistungen. Danach zieht sich das Büro für Zukunftsfragen zurück und der Selbstorganisationsprozess soll eigenständig in der Gemeinde fortgeführt werden. In der Gemeinde Langenegg ist dies seit dem Jahr 1997 und in der Gemeinde Götzis seit dem Jahr 2006 der Fall.

### **Ordnungspolitische Maßnahmen reichen nicht**

Es hat sich bei diesen Gemeindeprozessen auch gezeigt, dass ordnungspolitische Maßnahmen, wie Gesetze, Förderungen oder Abgaben nur unterstützende Funktion beim Erhalt des Sozialkapitals und für eine nachhaltige Entwicklung haben. Viel wichtiger sind Räume und Chancen (durch meist niederschwellige Aktionen und Projekte), bei denen der einzelne Mensch von jung bis alt aktiv seine Beziehungsqualität positiv gestalten und dabei auch einen aus seiner Sicht sinnvollen Beitrag für das Gemeinwesen leisten kann. Die Gemeinde Langenegg im Bregenzerwald erhielt auch aufgrund der Förderung dieser sozialen Energie («Neue Energie für ein starkes Miteinander») den europäischen Dorferneuerungspreis im Jahr 2010 und konnte sich so gegenüber 30 Mitbewerbern durchsetzen.

### **Das ehrenamtliche Kernteam ist Motor des Prozesses**

Eine Schlüsselrolle im Prozess spielt das ehrenamtlich engagierte Kernteam. Dieses setzt sich aus fünf bis zehn freiwillig engagierten Menschen zusammen, die folgenden Aufgaben übernehmen:

- Strategieentwicklung
- Koordination und Vernetzung der Umsetzungsaktivitäten
- Abstimmung mit Politik und Gemeindeverwaltung
- ca 1x pro Monat eine zweistündige Sitzung
- je nach Bedarf Organisation von Workshops, Zukunftstag, Open Space, dynamic facilitation
- Bewusstseinsbildung und Öffentlichkeitsarbeit
- Unterstützung und Förderung von engagierten Personen und Gruppen
- Reflexion und Evaluation von Einzelprojekten und des Gesamtprozesses

Bei der Zusammensetzung des Kernteams wird auf Heterogenität («Weisheit der Vielen») geachtet, so dass nach Möglichkeit unterschiedliche Bevölkerungsgruppen vertreten sind.

Dessen Aufgabe ist es auch, Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen zur Mitarbeit zu motivieren und mit wichtigen Akteur/innen zusammen zu bringen. So können neue Kooperationen entstehen und Vernetzungen »gestrickt« werden. Da die Beteiligten die für sie relevanten Themen (»dort, wo mein Herzblut ist) selbst wählen und auch ihre eigenen Stärken und Talente einbringen, sind sie auch motiviert eigenverantwortlich Lösungen auszuarbeiten und umzusetzen.

### Wer setzt die konkreten Schritte?

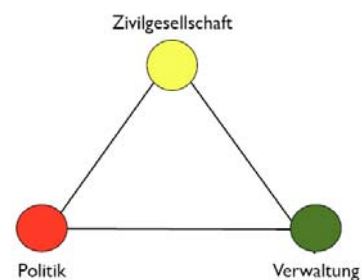
Nach dem Beschluss der Gemeindevertretung erfolgt eine Einladung an Proponenten – diese sogenannten »opinion leader« unterstützen vor allem am Beginn des Prozesses bei der Findung des Kernteams und stoßen den Bewusstseinsbildungsprozess an. Sie erheben auch das Stärkenprofil der Gemeinde. In einem ersten Schritt werden in Planungstreffen für die jeweilige Gemeinde wichtige Themen identifiziert und auf die Projekt- und Umsetzungsebene heruntergebrochen. Ein wichtiges Anliegen bei diesen Treffen ist es, Menschen zur Mitarbeit zu motivieren und mit den wichtigen Akteuren zusammen zu bringen und so neue Kooperationen und Vernetzungen zu »stricken«. Da die Beteiligten selbst die für sie relevanten Themen wählen, sind sie motiviert eigenverantwortlich Lösungen auszuarbeiten und umzusetzen. Über das Kernteam werden durch direkte Ansprache neue Aktive gewonnen: "Ich habe mich bisher noch nie engagiert und das hier interessiert mich jetzt", ist die oft gehörte Aussage in den beteiligten Gemeinden. Die Evaluation zeigt, dass es tatsächlich gelingt neue Aktive anzusprechen, die auch bereit sind, sich längerfristig zu engagieren. Die Umsetzung selbst erfolgt wiederum mit unterschiedlichen Partnern, wie Schulen, Unternehmen, Vereine, Institutionen oder engagierten Einzelpersonen und Gruppen.

Dadurch wird eine enorme Breitenwirkung erzielt und auch die Offenheit des Prozesses (Überparteilichkeit) und die Bedeutung des Themas »Lebensqualität« signalisiert. Neben der Prozessbegleitung und dem dabei stattfindenden Coaching wird spätestens nach eineinhalb Jahren eine vertiefte Evaluations- und Reflexionsrunde durchgeführt. Dabei werden die erzielten Wirkungen und konkreten Projekte an die Gemeindevertretung »zurückgespielt«. Damit ist auch ein entscheidender Lernfortschritt für das Kernteam und die ganze Gemeinde verbunden.

### Neue Kultur des Miteinanders – Besonderheiten des konkreten Beteiligungsprozesses

»Zämma« ist Ausdruck einer neuen Kultur des Miteinanders. Es geht um Kooperation und die aktive Stärkung von Sozialkapital im sozialen Nahraum als Grundlage für Lebensqualität und einer lebendigen Gemeinschaft. In diesem Sinne leistet »Zämma« einen wichtigen Beitrag, um zivilgesellschaftliches Engagement in bestehende Entscheidungsstrukturen einzubringen. Es geht um ein ausbalanciertes Verhältnis von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung und die Integration partizipativer Elemente in das Modell der repräsentativen Demokratie. BürgerInnen + Politik + Verwaltung ziehen »an einem Strang« und treten gemeinsam für die Verbesserung der Lebensqualität und der Zukunftsfähigkeit ein.

Es braucht ein ausbalanciertes Verhältnis von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung für eine nachhaltige Entwicklung; das ist auch eine Zielsetzung der »zämma leaba« Projekte in Vorarlberg.



## Erzielte Ergebnisse

Seit Beginn des Prozesses wurden bereits weit über 100 konkrete Projekte und Aktivitäten umgesetzt. Neben der Prozessbegleitung und dem dabei stattfindenden Coaching wird nach eineinhalb Jahren eine Evaluations- und Reflexionsrunde durchgeführt. Dabei werden die erzielten Wirkungen und konkreten Projekte an die Gemeindevertretung zurückgespielt, die so einen tieferen Einblick in die Tätigkeiten des Kernteams bekommt. Zudem wurde gemeinsam mit der FH Vorarlberg im Rahmen des Studiengangs »Soziale Arbeit« eine vergleichende Wirkungsanalyse durchgeführt.

Hier zur Veranschaulichung ein paar Referenzbeispiele aus der Umsetzung von drei »zämma leaba«-Gemeinden:

### ***Götzis – Rheintalgemeine mit über 11.000 Ew.***

Das Projekt »zämma leaba z’Götzis« entstand im Herbst 2006 aus der Vision einer kleinen Gruppe, Menschen zum freiwilligen Engagement zu motivieren und damit den Zusammenhalt in der Marktgemeinde Götzis zu stärken. Seitdem entwickelte sich eine blühende Initiative um ein dynamisches Team, das sich zum Ziel gesetzt hat Gemeinschaft zu leben und Menschen zusammen zu bringen. Als eine Konsequenz der Ergebnisse wurde unter anderem die Gesamtkonzeption des »Hauses der Generationen« verändert und dort ein ehrenamtlich geführtes Bürgerbüro eingerichtet. Über die Gemeindegrenzen hinweg, stößt ein ehrenamtlicher, selbstorganisierter Fahrdienst für betagte Mitmenschen auf großes Interesse. Mehr unter:

<http://www.zaemmaleaba.goetzis.at/>

### ***Schnifis – Hangemeinde im Walgau mit knapp 800 Ew.***

In Schnifis wird u.a. ein »heikles« und umstrittenes Durchzugsstraßenprojekt durch aktive Bürgereinbindung innovativ gelöst. Entscheidend war hier die Anwendung der Methode »dynamic facilitation« (1).

### ***Langenegg – Bregenzerwälder Gemeinde mit 1.000 Ew.***

Unter großer aktiver Bürgerbeteiligung wurden zahlreiche Aktivitäten zur Stärkung der Nahversorgung geplant und umgesetzt. Daneben gab es auch das Projekt »Dorfjournalist«. Voneinander Wissen und verborgene Talente sichtbar zu machen und zu neuem Engagement zu aktivieren ist hier Anliegen. Das ehrenamtliche Kernteam besteht seit 1997 (!) und als »jüngstes Kind« wurde das Bürgerbüro »Burki« gegründet für eine bessere Vernetzung der bestehenden Aktivitäten. Mehr unter: <http://langenegg.at/lebenswertleben>.

## Nutzen des Beteiligungsprozesses

- Initiierung eines kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozesses in enger Kooperation von Politik und Verwaltung sowie Bevölkerung
- »Nachwuchsarbeit« – Aktivierung von potenziell Interessierten und noch nicht Engagierten
- Ein kooperatives und offenes Klima in der Gemeinde schaffen und ein breites Miteinander
- »Gemeinsam an einem Strang ziehen«, um die Herausforderungen auf sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Seite zu bewältigen.
- Bewusstseinsbildung für wichtige Themen: Was bedeutet für mich Lebensqualität? In welcher Gemeinde will ich leben? Wer ist verantwortlich für die Nahversorgung? Was braucht es für eine enkeltaugliche Gemeinde?
- Da die freiwillig Engagierten aktiv während des Prozesses beteiligt sind, kommt es deutlich zur Stärkung der Eigenverantwortung und zur Selbstorganisation: »Wir übernehmen Mitverantwortung für unser Lebensumfeld«.
- Innovative Lösungen, die auf den ersten Blick nicht einmal »denkbar« waren, werden sichtbar und realisierbar -> z.B. zwei Bürgerbüros.

## »Highlights«, die den Beteiligungsprozesses positiv stärken

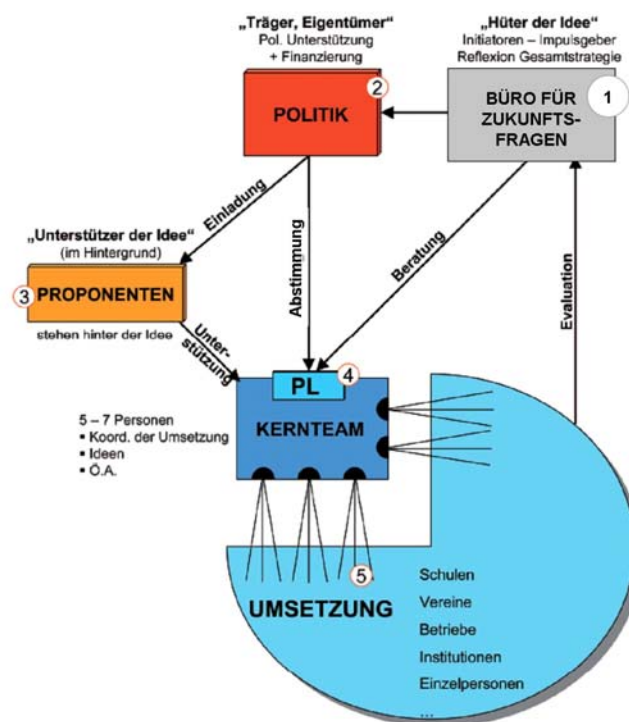
- Überparteilichkeit im Prozess und bei den Beteiligten
- Positiver Beginn statt defizitorientierte Herangehensweise
- Schneeballeffekt in der Umsetzung – Bewusstseinsbildung wird immer größer und breiter in der Bevölkerung verankert
- Kontinuierliche Reflexionen
- Individuelles »Design« für die jeweilige Gemeinde und Fragestellung+
- Impulse von außen – »Blick über den eigenen Tellerrand«
- Gegenseitige Motivation durch kollegiale Beratung helfen persönliche Tiefs und »Durststrecken« zu überwinden

## »Stolpersteine« im Beteiligungsprozess

- Gemeinden werden mit Projektideen überhäuft – »Wo sollen wir noch überall mitmachen?!«

- Fehlendes durchgängiges Monitoring
- Bessere Vernetzung der einzelnen Gemeinden wäre wichtig gewesen und Erfahrungsaustausch findet aus Zeitmangel nicht regelmäßig statt
- Parteipolitische Vereinnahmung schreckt Engagierte ab; es muss überparteilich bleiben, da Lebensqualität für alle MitbürgerInnen ein Thema ist.
- Wenn Konflikte im Kernteam nicht thematisiert und aufgearbeitet werden
- Mangelnde Öffentlichkeitsarbeit

## Das »Modell« zämma leaba



1 = Unterstützt zu Beginn den Selbstorganisationsprozess

2 = Auftraggeber des Prozesses

3 = Opinion leader setzen erste Schritte und übergeben an das Kernteam für die weitere Projektplanung

4 = Projektleitung vor Ort

5 = unterschiedliche UmsetzungspartnerInnen setzen Aktivitäten, die in den Gesamtprozess eingebettet sind

## Anmerkungen

---

(1) Dynamic Facilitation ist eine offen moderierte Gruppendiskussion, die sich insbesondere bei schwierigen und konfliktbehafteten Themen eignet. Die Methode wird sowohl in der Organisations- und Unternehmensberatung angewendet als auch bei Beteiligungsprozessen (Bürger/innen-Räte);

[http://www.partizipation.at/dynamic\\_facilitation.html](http://www.partizipation.at/dynamic_facilitation.html).

## Literaturverzeichnis

---

Austrian Chapter and European Support Centre Club of Rome (2005): Die Rolle von Sozialkapital in einer nachhaltigen Wirtschaft. Tagungsdokumentation, Wien.

Bauer, Joachim (2006): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, Hamburg.

Bauer, Joachim (2008): Das kooperative Gen. Abschied vom Darwinismus, Hamburg.

Dill, Alexander (2012): Gemeinsam sind wir reich. Wie Gemeinschaften ohne Geld Werte schaffen, München.

Franzen, Alex/Freitag, Markus (Hg.) (2007): Sozialkapital, Kölner Zs f. Soziologie und Sozialpsychologie, 2007. (47).

Gassmann, Oliver (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz, München.

Howe, Jeff (2008): Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business, New York.

Hüther, Gerald (2006): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn.

OECD (2004): Vom Wohlergehen der Nationen. Die Rolle von Human- und Sozialkapital, Paris.

Ostrom, Elinor (2011): Was mehr wird, wenn wir teilen: Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter, München.

Putnam, Robert D. (2000): Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community, New York.

Surowiecki, James und Beckmann Gerhard (2007): Die Weisheit der Vielen: Warum Gruppen klüger sind als Einzelne.

World Bank (2004): Measuring Social Capital. An Integrated Questionnaire, Washington D.C.

## Links

---

[www.vorarlberg.at/pdf/rundherum\\_november\\_o8.pdf](http://www.vorarlberg.at/pdf/rundherum_november_o8.pdf)

[www.wachstumimwandel.at/wp-content/uploads/Buechel-Kapeller\\_Wenn-Theorie-die-Praxis-kuesst.pdf](http://www.wachstumimwandel.at/wp-content/uploads/Buechel-Kapeller_Wenn-Theorie-die-Praxis-kuesst.pdf)

[www.partizipation.at/dynamic\\_facilitation.html](http://www.partizipation.at/dynamic_facilitation.html)

## Autorin

---

**Dr. Kriemhild Büchel-Kapeller** hat in Graz »Empirische Kulturwissenschaft und Kulturanthropologie« studiert. Seit 1996 arbeitet sie beim Büro für Zukunftsfragen in den Bereichen »Nachhaltige Gemeinde- und Regionalentwicklung« sowie »Bürgerschaftliches Engagement«. Nach der Rückkehr aus ihrer zweiten Karenz liegt der Schwerpunkt ihres Aufgabenbereiches im Bereich »Sozialkapital«.

### Kontakt:

Dr. Kriemhild Büchel-Kapeller

Büro für Zukunftsfragen

Jahnstraße 13-15

A-6900 Bregenz

Telefon: 0043/5574/511-20615

E-Mail: [kriemhild.buechel-kapeller@vorarlberg.at](mailto:kriemhild.buechel-kapeller@vorarlberg.at)

[www.vorarlberg.at/zukunft](http://www.vorarlberg.at/zukunft)

## Redaktion

---

Stiftung MITARBEIT

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)