

Abschlussbericht

Resiliente Gemeinden in der Modellregion Bodensee: Robust und agil durch Partizipation

Executive Summary

Partizipationsprozesse auf Gemeindeebene haben auch in der Bodenseeregion Konjunktur. In dieser Studie wurden kommunale Partizipationsprojekte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vergleichend untersucht, um Erfolgsfaktoren gelingender Partizipation herauszuarbeiten und Stolpersteine zu identifizieren. Kommunen mit einer guten Partizipationskultur, so unsere These, sind widerstandsfähiger (resilienter) gegenüber gesellschaftlichen und kommunalen Herausforderungen.

Zwischen den untersuchten drei Ländern sind politische Systemunterschiede vorhanden. Diese haben aber, so ein Ergebnis der Studie, nur einen geringen Einfluss auf Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für kommunale Partizipationsprozesse. Sie sind insbesondere dann relevant, wenn es um die Verzahnung formeller und informeller partizipativer Verfahren geht. Folgende Erfolgsfaktoren für gute Partizipationsprozesse konnten identifiziert werden:

1. Klare Information und Kommunikation der Prozessschritte und -ziele und eine möglichst frühe und genaue Definition der Breite und des Umfangs der Partizipationsmöglichkeiten
2. Transparente Prozessstrukturen, die die relevanten politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einbeziehen und die Ergebnissicherung von Anfang an ermöglichen
3. Anerkennung und Wertschätzung des Engagements der Bevölkerung
4. Ergebnisoffenheit der Verantwortlichen
5. Externe Begleitung durch eine unabhängige Moderation des Prozesses

Partizipative Prozesse schaffen gesellschaftliche und politische Lernräume, die das Sozialkapital einer Gemeinde steigern. In der Bevölkerung vorhandenes Know-how und Ressourcen werden sichtbar. Dies wiederum lässt auf eine längerfristig resilientere Entwicklung einer Gemeinde schließen. Gemeinden mit einer hohen Partizipationskultur reagieren somit mit Rückgriff auf die Bevölkerung agiler auf potentielle Krisen.

Partizipation soll nicht nur dann in Betracht gezogen werden, wenn politisch schwierige Projekte legitimiert werden müssen. Vielmehr können EinwohnerInnen als Ko-InitiantInnen, Ko-DesignerInnen oder Ko-ImplementiererInnen noch deutlich stärker in die gemeinsame Gestaltung öffentlicher Aufgaben einbezogen werden.

Die Ergebnisse basieren auf fünf Fallstudien aus den drei Ländern, jeweils eine Fokusgruppe sowie eine Gesamtbefragung der GemeindepräsidentInnen aller Vorarlberger Gemeinden, der Gemeinden der Kantone St. Gallen, Thurgau und beider Appenzeller sowie der Landkreise Konstanz, Lindau und Bodenseekreis (n=109).

Den gesamten Abschlussbericht finden Sie [hier](#).

Kontakt

Lineo Umberto Devecchi, Dr.phil.

FHS St.Gallen, Ostschweizer Zentrum für Gemeinden OZG-FHS

+41 71 226 18 58, lineo.devecchi@fhsg.ch

Dieses gemeinsame Projekt von FHS St.Gallen, Fachhochschule Vorarlberg und Zeppelin Universität Friedrichshafen wurde gefördert von der Internationalen Bodensee-Hochschule IBH.

www.bodenseehochschule.org

Resiliente Gemeinden in der Modellregion Bodensee: Robust und agil durch Partizipation

Einleitung

Partizipationsprozesse und -projekte auf Gemeindeebene haben Konjunktur. Immer häufiger nutzen Gemeinden und Städte verschiedene Möglichkeiten, ihre EinwohnerInnen in politische und gesellschaftlich relevante Themen einzubeziehen – auch in der Bodenseeregion. Diese Ausgangslage nutzen wir, um eine breite Literaturübersicht über die aktuellen wissenschaftlichen Diskurse im Bereich der informellen Partizipation auf kommunaler Ebene zu erarbeiten, um den Begriff der Resilienz für Gemeinden genauer unter die Lupe zu nehmen sowie um die aktuellen kommunalen Partizipationsprojekte im Bodenseeraum mittels Fallstudien und einer quantitativen Befragung zu analysieren und in Beziehung zur kommunalen Resilienz zu bringen.

Projektteam

Das Projektteam setzte sich aus unterschiedlichen ExpertInnen der drei beteiligten Hochschulen zusammen. Die Beteiligten des Ostschweizer Zentrums für Gemeinden der FHS St.Gallen brachten Know-how zu politischen Entscheidungsprozessen auf kommunaler Ebene sowie praktisches Wissen zu partizipativen Prozessen mit ein. Das Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft, ebenfalls FHS St.Gallen, steuerte die Expertise zur organisationalen Resilienz bei. Fachliches Know-how zur Konzeption und Durchführung der empirischen Erhebung kam einerseits von der FH Vorarlberg (qualitative Fallstudien) und der ZU Friedrichshafen (systematische Literaturüberblicke und quantitative Befragung).

Ohne die Beteiligung der fünf Fallgemeinden und dort der vielen in partizipativen Projekten engagierten Menschen, die für die Fokusgruppen nochmals zusammenkamen, wäre die Erhebung jedoch nicht möglich gewesen. Gleiches gilt für die 109 Gemeindeverantwortlichen, die den Online-Survey ausgefüllt haben.

Positionierung des Projekts innerhalb der Bodenseeregion

Alle Länder, die an den Bodensee angrenzen, sind im Vergleich zu Ländern wie Frankreich oder das Vereinigte Königreich als föderalistisch zu bezeichnen. Das heisst konkret, dass die Gemeinden aller drei Länder rund um den Bodensee in der alltäglichen Bearbeitung und Gestaltung politischer Entwicklungen von grosser Bedeutung sind. Gleichzeitig äussern die Gemeindeverantwortlichen in allen drei Ländern ähnliche Herausforderungen, was die kommunalen Entwicklungsprozesse ausmachen. Und trotzdem weisen die drei Länder unterschiedliche politiksystemische Voraussetzungen für das kommunale Regieren auf, was die Region zu einem sehr guten «Labor» für Gemeindeforschung macht.

Die Erforschung partizipativer Prozesse im länderübergreifenden Vergleich ist nicht nur eine wissenschaftlich spannende Aufgabe, sondern sie bringt die Vorteile der Region auf den Punkt: Die Gemeindeverantwortlichen sowie die EinwohnerInnen können hinsichtlich künftiger Entscheidungen über die Grenzen voneinander lernen – und das trifft auch auf die Stolpersteine und Erfolgsfaktoren partizipativer Prozesse auf Gemeindeebene zu.

Ziele des Projekts

Folgende zentrale Forschungsfragen verfolgten wir:

1. Was sind Erfolgsbedingungen für die Initiierung und Durchführung kommunaler Partizipationsprozesse in Deutschland, Österreich und der Schweiz?
2. Unterscheiden sich die Erfolgsbedingungen aufgrund politiksystemischer

Unterschiede oder lokaler zivilgesellschaftlicher Bedingungen?

3. Was bedeutet Resilienz und wie definiert sich Resilienz für Gemeinden?
4. Wie wirken kommunale Partizipationsprozesse aus Sicht der Beteiligten? Und wie wirken sie auf die Resilienz einer Gemeinde?

Vorgehensweise

Methodisch wurden drei Vorgehensweisen gewählt: Erstens wurden drei systematische Literaturüberblicke erarbeitet, die den aktuellen Forschungsstand der deutsch- und englischsprachigen Literatur zur Bürgerbeteiligung, zu Citizensourcing sowie zum Resilienzverständnis für die öffentliche Hand herstellten. Dieser Literaturüberblick diente als theoretischer Ausgangspunkt einerseits für die fünf Fallstudien, die mittels Dokumentenanalysen sowie mit je einer Fokusgruppe pro Gemeinde erarbeitet wurden. Andererseits wurden die BürgermeisterInnen respektive die GemeindepräsidentInnen aller Vorarlberger Gemeinden, der Gemeinden aus den Schweizerischen Kantonen St.Gallen, Thurgau sowie beider Appenzell und die deutschen Gemeinden aus den Landkreisen Konstanz, Lindau und Bodenseekreis mit einer Online-Umfrage befragt.

Ergebnisse

1. Verzahnung formelle und informelle Partizipation

Formelle Partizipation zeichnet sich durch gesetzlich geregelte partizipative Verfahren aus (wie etwa Wahlen, je nach Land Sachabstimmungen oder Einspruchsverfahren). Informelle Partizipation hingegen ist nicht gesetzlich vorgeschrieben und weist darum ein breites Spektrum an Anwendungsmöglichkeiten auf: Es kann ein Spielplatz gemeinsam mit der Bevölkerung gestaltet, die lokalen Gewerbegebiete gemeinsam auf die Bedürfnisse der Bevölkerung abgestimmt, ein konkretes Bauprojekt diskutiert, aber auch Legislaturziele oder strategische Entwicklungsvisionen informell partizipativ erarbeitet werden.

Wichtig ist in allen informellen Verfahren die Verzahnung mit den vorhandenen formellen Grundlagen und Gesetzen, so dass sie nahtlos ineinandergreifen können.

So müssen etwa politische Legitimation oder notwendige Bewilligungen bei der kommunalen Exekutive oder Verwaltung eingeholt werden. Erfolgreiche Projekte wiederum kommen nicht zu einem Abschluss, ohne dass die Überführung der Inhalte in eine Regelstruktur konkret entschieden wird (wie etwa die Gründung eines Vereins für die Kinderbetreuung im Ort).

2. Phasen von partizipativen Projekten

Partizipationsprozesse weisen – ähnlich wie Start-ups (Phasen von Planung und Gründung, Aufbau, Wachstum und Reife/Nachfolge) – vier verschiedene Phasen auf:

1. Entstehungsphase: Formulieren von Ideen, Klären von Fokus der Partizipation und Verantwortlichkeiten
2. Gestaltungsphase: Zeitliche und organisatorische Planung des Prozesses, klare Zieldefinition, Aufbau Kommunikation
3. Phase der Kontinuität: Durchführung Partizipation, Dokumentation
4. Schluss-/Übergangsphase: Ernten der Resultate, Überführung in Regelstrukturen, Entscheid über Abschluss oder Weiterführung

Vor allem die Übergänge zwischen den Phasen sind für das Fortführen der Projekte hinsichtlich Kommunikation entscheidend. Wie geht es konkret weiter? Wer ist weiterhin für was genau verantwortlich? Welche bereits partizipativ erarbeiteten Resultate werden wie weiter genutzt?

3. Erfolgsfaktoren für kommunale Partizipation

Politische Systemunterschiede sind zwar in den drei Ländern auch auf kommunaler Ebene auszumachen, die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für partizipative Prozesse bleiben hingegen gleich.

Ein erster Erfolgsfaktor für kommunale Partizipationsprozesse ist die umfassende und konsequente Gewährleistung der relevanten Informationen für alle Beteiligten. Darin enthalten sein muss eine klare Zielsetzung der Partizipation, eine klare Definition der wichtigsten Elemente des Prozesses sowie die Auswahl der Beteiligten. Die Verantwortlichkeiten sowie die konkreten Handlungsmöglichkeiten, -spielräume und Entscheidungskompetenzen der Beteiligten müssen möglichst klar dargelegt werden und die formalen/politischen Zuständigkeiten sowie der zeitliche Rahmen des Prozesses für die Bevölkerung definiert sein.

Die gewählte partizipative Methode muss dem Ziel einer gelungenen Dialogkultur auf Augenhöhe dienen, wofür unter anderem eine wohlwollende Kultur des Kommunizierens in den partizipativen Elementen durch alle Beteiligten Grundbedingung ist. Gegenseitige Unterstützung in den Workshops und in den Projekten muss zugesichert werden und eine wertschätzende Haltung allen Beteiligten gegenüber muss Standard sein.

Der Einbezug einer externen Moderationsperson respektive eines Moderationsteams kann dabei nicht nur für die methodische Auswahl bestimmter Partizipationselemente, sondern auch für die neutrale Moderation über den ganzen Prozess hinweg von entscheidendem Vorteil sein. Auch organisatorische Fragen, das Sitzungsmanagement, die Einhaltung der Zeitplanung im ganzen Prozess und in einzelnen Workshops sowie das Monitoring der Meilensteine kann eine externe Moderation optimal übernehmen.

Anerkennung und Wertschätzung ist in partizipativen Prozessen zentral. Dies beginnt bei der einfachen Grundhaltung, dass alle Beiträge, auch wenn sie aus Sicht einzelner Beteiligter unbedeutend wirken, ernst genommen und verdankt werden sollen. Engagieren sich Menschen über mehrere Monate oder gar Jahre, ist die Wertschätzung noch viel wichtiger – finanzielle Anreize stehen jedoch nicht im Vordergrund.

Resultat einer guten Anerkennungs- und Wertschätzungskultur ist der Aufbau

gegenseitigen Vertrauens, das nicht nur die Resultate eines Partizipationsprozesses verbessern kann, sondern auch die Übergänge zwischen den erwähnten Phasen des Projekts sowie Nachfolgeregelungen deutlich einfacher gestaltet. Konkret: Man steigt einfacher in ein laufendes Projekt ein, wenn Wertschätzung und Vertrauen von Anfang an vorhanden sind.

Partizipative Prozesse sind nie gratis, und das muss den Verantwortlichen von Anfang an klar sein: Es muss die notwendige Infrastruktur (Saalmiete, Catering) und möglicherweise Fachpersonal für die Moderation bereitgestellt werden. Auch der zusätzliche Personalaufwand auf Seiten Gemeinde ist nicht zu unterschätzen.

Digitale Tools können für die Projektunterstützung von grosser Hilfe sein. Wichtig ist jedoch, dass sie zweckgebunden eingesetzt werden. Nur weil ein Tool bereits vorhanden oder billig einkaufbar ist, muss es nicht zwingend sinnvoll einsetzbar sein. Partizipationsprozesse funktionieren gemäss den Fallstudien vor allem dann gut, wenn analoge Diskussionen stattfinden. Die Dokumentation dieser Veranstaltungen kann und soll jedoch auch digital verfügbar gemacht werden.

Schliesslich ist die Ergebnisoffenheit eines partizipativen Prozesses absolut zentral: Ist bereits von Anfang an klar, was das Resultat ist, sind Menschen nicht bereit, ihre Zeit zu investieren. Ist hingegen ein Handlungsspielraum vorhanden und dieser klar definiert, machen partizipative Prozesse Sinn – auch wenn der Spielraum nicht allzu gross zu sein scheint. Schwebt den Prozessverantwortlichen trotzdem bereits zu Beginn eine Lösung vor, dann sollte diese nicht erst zum Projektabschluss doch noch in den Schlussbericht einfliessen, sondern bereits von Anfang an zur Debatte gestellt werden.

4. Unterschiedliche Möglichkeiten des Einbezugs der Bevölkerung

Bis heute werden partizipative Prozesse häufig nur dann eingesetzt, wenn lokalpolitische Entscheidungen anstehen, bei denen politische und gesellschaftliche Konflikte angenommen werden. Themen wie grosse

Bauprojekte, Standortfragen hinsichtlich Atommülllager oder eine neue strategische Ausrichtung der Gemeinde können mit gut durchgeführten partizipativen Verfahren sicherlich zu qualitativ besseren Lösungen führen, die vor allem besser politisch legitimiert sind.

Nichtsdestotrotz plädieren wir für eine Ausweitung der Anwendungsgebiete partizipativer Methoden: Viele Aufgabengebiete der heutigen Gemeinde sind hinsichtlich ihrer künftigen Erbringung problematisch: Welche Gemeinde hat etwa genug Geld, um die Betreuung und Pflege der zunehmend älteren Bevölkerung zu finanzieren.

Abhilfe schaffen können in vielen Themenbereichen neue partizipative Zusammenarbeitsformen zwischen Politik, Bevölkerung und der lokalen Wirtschaft, indem konsequent in Kategorien wie «Ko-Initiierung», «Ko-Innovation» oder «Ko-Implementation» gedacht wird.

Konkret heisst das, dass lokale bottom-up-Initiativen, die beispielsweise einen Fahrdienst für ältere Menschen aufbauen wollen, von der Gemeinde unterstützt werden (z.B. bei der Beschaffung eines Fahrzeugs oder bei der administrativen Handhabung einer etwaigen Förderbewilligung), was ressourcenmässig langfristig deutlich weniger Aufwand bedeutet als der professionelle öffentliche Ausbau des gleichen Angebots. Eine andere Möglichkeit ist der regelmässige Einbezug der Bevölkerung in konkreten Themengebieten (wie etwa Biodiversität, sozialer Zusammenhalt im Dorf oder neue IT-Lösungen). Gemeinden unterschätzen bis heute die Innovationskraft der Bevölkerung und auch deren Willen für ein lokales Engagement, insofern denn gute Rahmenbedingungen vorhanden sind.

5. Umgang mit aufkommenden lokalpolitischen Ideen

LokalpolitikerInnen finden sich immer wieder mit neu aufkommenden Projektideen und Entwicklungsvorschlägen konfrontiert. Diese kommen entweder durch Diskussionen in der Gemeinderegierung oder -verwaltung top-down zu Stande, oder werden

bottom-up durch die Bevölkerung auf verschiedenen Kanälen in Form von konkreten Projektideen oder auch mittels politischen Protests geäussert.

Ersteres ist für die kommunalen Exekutiven politischer Alltag – letzteres nimmt in den letzten Jahren zu und ist für viele Gemeindeverantwortliche deutlich herausfordernder. Dies unter anderem darum, weil vor allem in Deutschland und Österreich, aber trotz langer direktdemokratischer Praxis auch in der Schweiz, die top-down-Entscheidungen der kommunalen Regierungen bisher vielfach nicht in Zweifel gezogen wurden.

Unsere Fallstudien zeigen: Es lohnt sich immer, das Gespräch mit der Bevölkerung zu suchen. Nicht immer sind aufwändige partizipative Prozesse nötig. Viel wichtiger ist die Offenheit gegenüber den ausgesprochenen Anliegen, wodurch Potential für neue Zusammenarbeitsformen entsteht.

6. Partizipation und Resilienz

Partizipative Projekte haben nicht nur einen positiven Einfluss auf die konkreten Projektziele oder die Erbringung öffentlicher Aufgaben, sondern auch weiterreichende Wirkungen für das gemeinsame Zusammenleben und -wirken auf kommunaler Ebene.

So zeigt sich in der quantitativen Umfrage, dass in Gemeinden, die ihre Bevölkerung auf höheren Partizipationsstufen in die politischen Diskussionen miteinbeziehen, deutlich häufiger auch langfristig orientierte Strategien für Themenfelder vorhanden sind, die zukünftige Risiken bearbeiten (z.B. kommunale Strategien für die alternde Gesellschaft oder für den potentiell auftretenden Arbeitskräftemangel). Dies erfordert jedoch, die Einwohnerschaft nicht lediglich zu informieren, sondern auf der Ebene der Mitwirkung oder Mitentscheidung miteinzubeziehen.

Das Vorhandensein solcher Strategien lässt die Ableitung einer höheren kommunalen Resilienz zu. Konkret heisst das, dass sich solche Gemeinden bereits intensiv mit möglichen Risiken der künftigen Gemeindeentwicklung auseinandergesetzt haben, also im

Krisenfall agiler reagieren können und somit robuster sind.

In den Fokusgruppengesprächen wurde dieser Zusammenhang noch detaillierter erschlossen: Partizipationsprozesse fördern lokale Dialoge auf Augenhöhe und sie ermöglichen es, ein umfassenderes Verständnis einerseits vom politischen Funktionieren der Gemeinde sowie andererseits vom wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenspiel zu schaffen. Beteiligte realisieren in Feedbackschleifen gut organisierter Partizipationsprozesse etwa, warum die lokale Bäckerei trotz einiger weniger Stammkunden nicht überlebensfähig ist und wie sie selbst zur Förderung des lokalen Gewerbes beitragen können, warum bestimmte Projektideen von der Gemeinde aktuell nicht bearbeitet werden oder wie sie mit wenig Aufwand und neu geknüpften Kontakten ein Projekt selbstorganisiert weitertreiben können.

Partizipationsprozesse schaffen also einen Lernraum für die kommunale Entwicklung, womit das Sozialkapital einer Gemeinde gestärkt, aber auch ganz konkrete Talente der Einwohnerinnen und Einwohner sichtbar gemacht werden können.

7. Relevanz für Zielgruppen

Diese Ergebnisse sind hauptsächlich relevant für kommunale EntscheidungsträgerInnen, d.h. die jeweiligen Exekutiven auf Gemeindeebene – jedoch nicht nur: In vielen Fällen wird heute noch auf den partizipativen Einbezug grösserer Teile der Bevölkerung verzichtet. Dies aufgrund gemachter schlechter Erfahrungen, aufgrund von Unsicherheit über das richtige Vorgehen oder wegen der Angst, als politische Behörde die Legitimität zu verlieren, wenn Macht in partizipativen Prozessen und im Dialog aufgeteilt oder brüchiger zu werden scheint.

Die Fokusgruppen haben weiter gezeigt, dass viele Gemeinden über relativ wenig Informationen aus bereits partizipativ aktiven Nachbargemeinden verfügen, die ihnen bei der Initiierung partizipativer Projekte von Nutzen wären.

Um diesen Hinderungsgründen entgegenzuwirken, können auch höhere politische Instanzen wie die Kantone respektive die Bundesländer partizipative Prozesse auf kommunaler Ebene fördern. Dies entweder mit Informationskampagnen oder mit der finanziellen Förderung partizipativer Prozesse (z.B. für die Unterstützung externer ModerationsexpertInnen, ein gutes Beispiel ist hier das «Büro für Zukunftsfragen» der Vorarlberger Landesregierung).

Ebenfalls relevant sind die Ergebnisse schliesslich auch für die interessierte Öffentlichkeit: In einigen Gemeinden der Region sind momentan partizipative bottom-up-Projekte verantwortlich für kommunale Konflikte. Unsere Resultate zeigen auf, warum solche Projekte auf Seiten der Gemeinden auch auf Widerstand und Unverständnis stossen können. Dieses Wissen kann der interessierten Öffentlichkeit auch dabei helfen, sich effektiver in politische Entscheidungen auf kommunaler Ebene einzuklinken.

Fazit und Ausblick

Politische Systemunterschiede zwischen Deutschland, Schweiz und Österreich sind hinsichtlich des Einbezugs partizipativer Elemente in die lokalpolitische Entscheidung zwar im Einzelfall von Relevanz, dies da die Verzahnung formeller und informeller Partizipation unterschiedlich funktionieren muss. Grundsätzlich aber sind die genannten Erfolgsfaktoren für das Gelingen partizipativer Prozesse respektive auch die Stolpersteine in allen drei Ländern dieselben.

Wichtiger sind demnach auch die Ähnlichkeiten der Wirkungen partizipativer Prozesse, die beobachtet wurden: Integral gedachte Partizipationsprozesse helfen, durch gemeinsam geschaffene Lernräume kommunales Sozialkapital und somit politisch-organisatorische Resilienz aufzubauen.

Handlungsempfehlungen

1. Gemeindeverantwortliche sollen bei aufkommenden politischen Fragen und Herausforderungen partizipative

Prozesse als Möglichkeit der Problemlösung immer mitdenken. Nur so kann Gemeindeentwicklung konsequent als eine gemeinsame Aufgabe verschiedenster Stakeholder in unterschiedlichen Rollen verstanden werden.

2. Die Gemeindebevölkerung mit ihrem Know-how und ihren Talenten kann und soll als breite und diverse Ressource, Mitwirkungs- und Problemlösungskapazität gesehen werden. Statt in der Bevölkerung lediglich potentielle Gegnerinnen und Gegner eigener politischer Projekte zu sehen, lohnt es sich, für eine kommunale Entwicklung in Richtung Resilienz, die Bevölkerung für die Ko-Initiierung, das Ko-Design und/oder die Ko-Implementation öffentlicher Aufgaben deutlich stärker miteinzubeziehen.
3. Wenn partizipative Prozesse durchgeführt werden, dann immer auf Basis der genannten Erfolgsfaktoren. Partizipation darf nie als Scheinpartizipation organisiert werden.

Projektteam

Fachhochschule St.Gallen

Ostschweizer Zentrum für Gemeinden/ Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft

Lineo Umberto Devecchi (Projektleitung)

Eva-Maria Hassheider

Adrian Giger

Roger Martin

+41 71 226 18 58

lineo.devecchi@fhsg.ch

Fachhochschule Vorarlberg

Forschungszentrum Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Frederic Fredersdorf

Fabian A. Rebitzer

Dragana Balinovic

+43 5572 792 5303

frederic.fredersdorf@fhv.at

Zeppelin Universität Friedrichshafen

Zentrum für politische Kommunikation/

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Christopher Köhler

Ulf Papenfuß

Florian Keppeler

Leonie Lübbert

+49 7541 6009-1337

christopher.koehler@zu.de

Dieses Projekt wurde gefördert von der Internationalen Bodensee-Hochschule IBH im Rahmen der Förderlinie Regionalprojekte.

Internationale Bodensee-Hochschule IBH

Geschäftsstelle der IBH

Tel +41 71 6 77 05 20

Mail info@bodenseehochschule.org

<http://www.bodenseehochschule.org/>