

**Zeitschrift:** Anthos : Zeitschrift für Landschaftsarchitektur = Une revue pour le paysage  
**Herausgeber:** Bund Schweizer Landschaftsarchitekten und Landschaftsarchitektinnen  
**Band:** 56 (2017)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Gemeinsame Gestaltung für das Gemeinwohl = Façonner ensemble le bien commun  
**Autor:** Sagnières, Marie / Riedo, Elise / Gential, Oscar  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-730639>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

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

# Gemeinsame Gestaltung für das Gemeinwohl

Wie kann man einen Dialog anstossen und Beziehungen entstehen lassen, um gemeinsame Visionen weiterzuentwickeln? Dank angepasster partizipativer Prozesse und der Definition von Regeln können diese Ziele erreicht werden.

## Façonner ensemble le bien commun

Comment générer le dialogue et créer des relations pour développer des visions partagées? C'est notamment grâce à des processus participatifs ajustés et à la définition de règles adaptées que ces objectifs peuvent être atteints.

Marie Sagnières, Elise Riedo, Oscar Gential, Igor Andersen

Der öffentliche Raum, das Quartier, die Stadt und das gesamte Territorium sind sich stetig transformierende Organismen, deren Gestalt durch zahlreiche Akteure bestimmt wird. NutzerInnen, Institutionen, Bürgergruppen oder Fachleute gehören zu denjenigen, die an der Weiterentwicklung und dem Wandel beteiligt sind. Diese Vielfalt, die zunächst ein Reichtum bedeutet, kann jedoch zu einer Schwäche werden, wenn der Arbeitsprozess ungeeignet gesteuert wird. Der Projektträger trägt die Verantwortung dafür, das Projekt so zu strukturieren, dass die verschiedenen Standpunkte einbezogen werden, sodass daraus eine ambitionierte gemeinschaftliche Vision entsteht.

Auf der Grundlage dieser Feststellung fokussiert urbaplan seinen praktischen Ansatz auf die Interdisziplinarität. Dank unserer langjährigen Erfahrung mit Konsultationsverfahren, insbesondere durch die Organisation und Leitung von Workshops, konnten wir grosses Know-how in diesem Bereich entwickeln. Diese Kompetenzen, einhergehend mit unserem beruflichen Fachwissen, erlauben es uns nicht nur, eine moderierende Rolle zu übernehmen; indem wir ein Teil der Projektentwicklung sind, können wir die Verfahren auch steuern.

Workshops sind eines der Elemente dieses Prozesses, sie bieten innerhalb eines kurzen, vorgegebenen Zeitabschnittes Raum für intensiven Austausch und Überlegungen. Daran nehmen verschiedene Akteure mit dem Ziel teil, einen Konsens zu finden und bestimmte Probleme zu entschärfen, damit ein Projekt neuen Schwung bekommt oder weitere neue Projekte gestartet werden.

### Landschaft gemeinsam entwerfen

Die Landschaft ist ein gemeinschaftliches Gut. Gleichgültig, ob sie das Kernthema des Projektes ist oder

L'espace public, le quartier, la ville et le territoire sont des organismes évolutifs modelés par de nombreux acteurs. Usagers, institutions, groupes associatifs ou experts font partie de ceux qui participent à leur développement et à leur transformation. Représentant a priori une richesse, cette diversité peut devenir une faiblesse en cas de gestion inappropriée du processus de travail. Il incombe au porteur de projet de le structurer de manière à intégrer les différents points de vue, afin d'en tirer une vision commune ambitieuse.

Fort de ce constat, urbaplan place l'interdisciplinarité au cœur de sa pratique. Une longue expérience des processus de concertation, notamment par l'organisation et la conduite d'ateliers nous a permis de développer un savoir-faire. Ces compétences, alliées à des expertises propres à notre pratique, nous permettent non seulement de remplir le rôle de modérateur, mais aussi de piloter les démarches, en étant partie prenante de l'élaboration du projet.

L'atelier constitue l'un des maillons du processus et propose – pour un temps court donné – une cellule d'échanges et de réflexions intensives réunissant différents acteurs dans le but d'atteindre un consensus et de désamorcer certains problèmes pour redynamiser un projet ou encore d'en démarrer d'autres.

### Concevoir le paysage en collectivité

Le paysage constitue un bien commun. Qu'il soit au cœur du projet ou adressé de manière transversale, son ubiquité rend le travail concerté d'autant plus nécessaire. Chacun entretient le paysage et se l'approprie, jour après jour. Travailler à son évolution en huit clos irait à l'encontre de sa nature intrinsèque de cadre de vie, naturel et bâti.

Le concept d'évolution des rives de Nyon et le processus participatif de revitalisation de la Sarine,

von ihm bereichsübergreifend betroffen ist, ihre Allgegenwart führt dazu, dass konzertierte Arbeit umso notwendiger wird. Jeder pflegt und verinnerlicht die Landschaft, Tag für Tag. Würde man hinter geschlossenen Türen an der Weiterentwicklung der Landschaft arbeiten, widerspräche dies ihrer eigentlichen Natur als natürlicher oder bebauter Lebensraum.

Das Entwicklungskonzept der Uferbereiche von Nyon und der partizipative Prozess zur Revitalisierung der Saane sind zwei von urbaplan in jüngster Zeit durchgeführten Projekten. Von Anfang an integrierten wir verschiedene Akteure, um gemeinsam Ziele zu definieren und gemeinsame Lösungen vorzuschlagen.

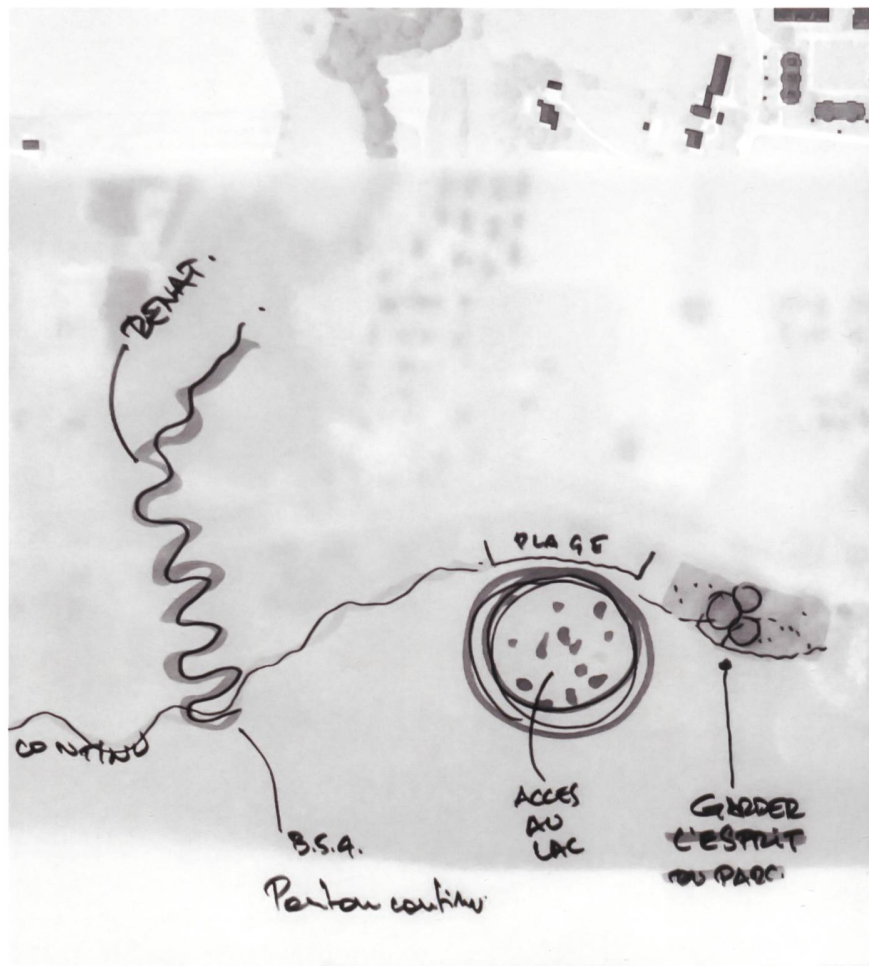
Die Zielsetzung des ersten Projekts in Nyon betraf die Entwicklung einer globalen strategischen Vision, um eine kohärente und innovative Entwicklung zu gewährleisten. Der Aufbau in den drei Phasen Diagnose, Strategie und formale Bearbeitung ging einher mit Arbeitssitzungen mit den technischen Abteilungen der Stadtverwaltung einerseits, und den verschiedenen lokalen Akteuren andererseits. Diese Gruppen wurden absichtlich getrennt voneinander angesprochen, um sie mit ganz spezifischen Fragen zu konfrontieren. Der «Diagnoseworkshop» ermöglichte es dem Planungsteam, an der Entwicklung eines Bildes zu arbeiten, das auf konkreten Anforderungen und Anliegen beruhte. Die gemeinsame Vision wurde immer wieder bildhaft aufgenommen. Dieselben Akteure konnten das Konzept dadurch weiter bereichern und sich zu eigen machen.

Im Zuge des Revitalisierungsprojekts der Saane wurde ein partizipativer Prozess organisiert, um die Erwartungen und Bedürfnisse der beteiligten Akteure präziser zu definieren. Anlässlich einer Vor-Ort-Besichtigung und verschiedener Gesprächsrunden setzten sich im Rahmen eines Workshops die Fachleute, Vertreter\*innen der Abteilungen der Stadtverwaltung, Anrainer, Naturforscher und NutzerInnen zusammen. Das konstruktive Ergebnis dieses Workshops wird die Erarbeitung eines Lastenheftes für einen zukünftigen Wettbewerb beinhalten, das frühestmöglich die Erwartungen aller Beteiligten integriert.

### Den Dialog anstossen, Beziehungen entstehen lassen

Wie in sämtlichen anderen, von urbaplan entwickelten Prozessen, wurden auch die beiden vorgestellten massgeschneidert und ohne vorher bestehendes Rezept entwickelt, und je nach Projektphase (Beginn, Entwurf, Krise, ...) mit den beteiligten und/oder zu beteiligenden Personen sowie den spezifischen Zielen in einer strikten Arbeitstechnik verankert. Aus diesen Parametern ergeben sich eine jeweils entsprechend angepasste Auswahl an Beteiligten und die Aufstellung klarer Regeln. Dennoch erweisen sich zwei konstant unveränderliche Elemente als notwendig: Gleichzeitigkeit und Stimulation.

Die grosse Herausforderung der Zusammenarbeit beruht auf der Gleichzeitigkeit der Ebenen, die im Zuge eines Prozesses traditionell getrennt betrachtet

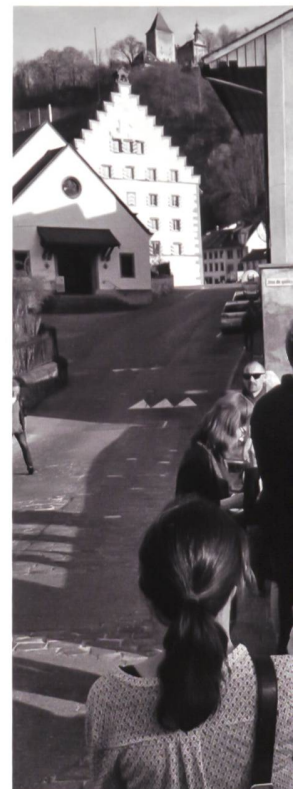


1

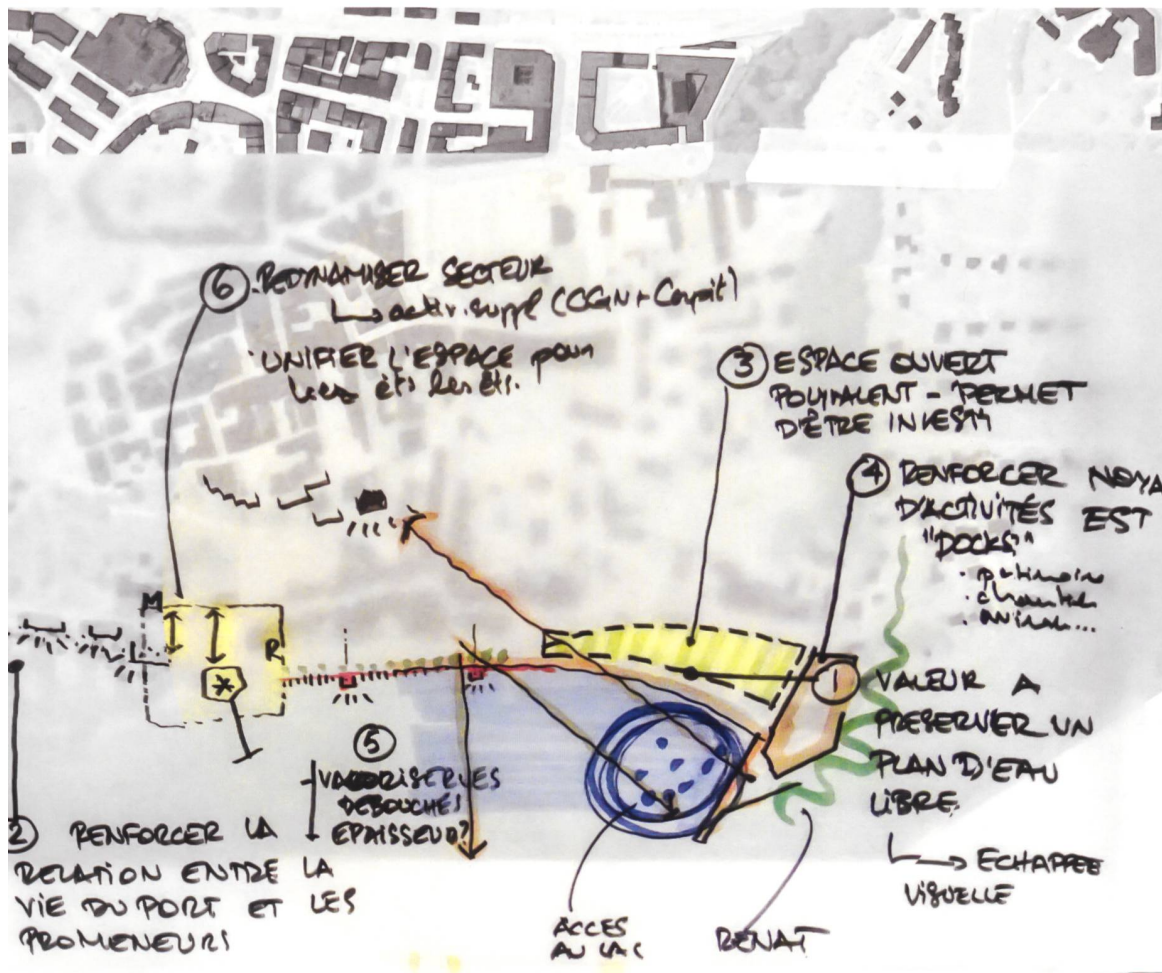
deux projets récemment menés par urbaplan, ont intégré, dès leurs prémises, divers acteurs pour définir ensemble des objectifs et proposer des solutions partagées.

Le premier visait à développer une vision stratégique globale afin d'assurer un développement cohérent et évolutif des rives de Nyon. L'élaboration en trois phases – diagnostic, stratégie et formalisation – s'est accompagnée de sessions de travail avec les services techniques de l'administration d'une part et avec différents acteurs locaux d'autre part. Volontairement, ces groupes ont été sollicités séparément afin d'adresser des questions spécifiques. L'atelier de diagnostic a permis à l'équipe de concepteurs de travailler au développement d'une image basée sur des demandes et des préoccupations concrètes. Cette dernière a été soumise à plusieurs reprises. Ces mêmes acteurs ont ainsi pu enrichir le concept et se l'approprier.

Au cours du projet de revitalisation de la Sarine, une démarche participative a été organisée afin de préciser les attentes et les besoins des acteurs impliqués. L'atelier a rassemblé, autour d'une visite des lieux et de sessions de discussions, experts, services



2



**1** Zusammenfassung des ersten Workshops zum Weiterentwicklungskonzept der Uferbereiche von Nyon.  
 Planche de synthèse du premier atelier pour le concept d'évolution des rives de Nyon.

**2** Revitalisierungsvorhaben der Saane: Vor-Ort-Besichtigung mit den beteiligten Akteuren im Zuge des partizipativen Prozesses.

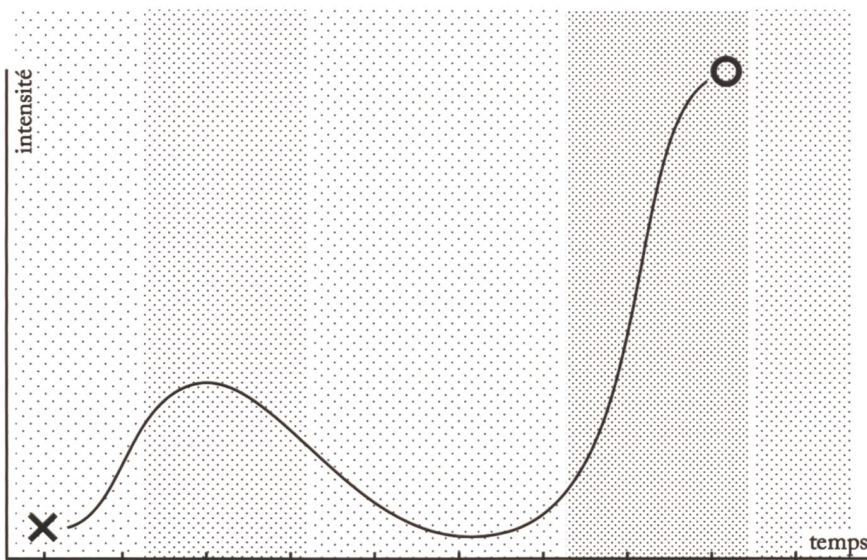
Visite de site avec les acteurs impliqués lors de la démarche participative du projet de revitalisation de la Sarine.

**3** Partizipativer Workshop zum Revitalisierungsprojekt der Saane. Atelier participatif autour du projet de revitalisation de la Sarine.

© urbaplan (5)



3



1

werden können – das Verständnis der anzugehenden Themen (Eingrenzung), der Aufbau der Argumentation (Storytelling) und die Konzeption von Lösungen oder eines Projekts (Design). Diese Abstimmungsarbeit kann im Laufe eines Workshops nur mit einer gewissen Dosis an Stimulation in Gang kommen. Diese entsteht aus drei dynamischen Feldern: der Beteiligung – respektive dem gemeinsamen Schaffen; der Kreativität – der grenzenlosen Imagination und der Geschwindigkeit; oder aus der zeitlichen Komprimierung eines Arbeitsprozesses.

Dieser spannungsgeladene Ansatz wird durch die Verpflichtung verstärkt, Ergebnisse zu produzieren. Diese müssen zwar nicht abgeschlossen sein, sollten aber einer Zusammenfassung der ausgeführten Arbeiten entsprechen, der gemeinsamen Entscheidungen oder der akzeptierten Varianten sowie der sich daraus ergebenden Folgen. Dieses zu erreichende Ziel kann beispielsweise auch in Form einer mündlichen Wiedergabe an die externen Akteure erfolgen.

Jenseits der Schaffung eines kreativen dynamischen Prozesses muss zwischen den Beteiligten und den Organisatoren ein vertrauensvolles Klima entstehen. Dafür ist die Verpflichtung zur stetigen Wiederaufnahme des Austauschs und zum gegenseitigen Feedback unabdingbar. Aus diesen Prozessen und den Momenten der Co-Konstruktion entstehen Beziehungen zwischen den Akteuren, die manchmal sogar Grundlage neuer ehrgeiziger Ziele und Projekte sind. Die Momente des Austauschs leben zwar von einer gewissen Improvisation. Doch dank der durch die gewonnenen Erfahrungen verfeinerten Vorgehensweise wächst auch das Vertrauen innerhalb der gegebenen Unsicherheit und wandelt sich zu einer wertvollen Ressource.

### Andere Verbindungen knüpfen

Heutzutage ermöglichen uns die aus derartigen Prozessen gezogenen Lehren, andere Arten des Dialogs

administratifs, riverains, naturalistes et usagers. Le résultat constructif de cet atelier permettra d'élaborer un cahier des charges pour un concours futur, intégrant au plus tôt les préoccupations de tous.

### Générer le dialogue, créer des relations

Ces deux processus, au même titre que l'ensemble des démarches développées par urbaplan, ont été conçus sur mesure, sans recette préétablie, mais ancrés dans une technique de travail rigoureuse, en fonction de l'étape du projet (démarrage, projet, crise, et cetera), des personnes impliquées et/ou à impliquer et d'objectifs spécifiques. De ces paramètres résultent une sélection ajustée de participants et l'établissement de règles claires. Cependant, deux invariants s'avèrent constamment nécessaires: simultanété et stimulation.

Tout l'enjeu de la concertation réside dans la simultanété de registres qui peuvent être traditionnellement dissociés au cours d'un processus – la compréhension des enjeux (cadrage), la construction d'un argumentaire (storytelling) et la conception de solutions ou d'un projet (design). Or, cette mise en cohérence lors d'un atelier ne peut s'actionner qu'avec une certaine dose de stimulation. Celle-ci naît de trois dynamiques: la participation – ou le faire-ensemble, la créativité – l'imagination au-delà du bon sens et la rapidité – ou la compression temporelle d'un processus de travail.

Cette mise sous tension est renforcée par la contrainte d'un résultat, non pas fini, mais d'une synthèse du travail accompli, des décisions partagées ou de variantes assumées, ainsi que des suites à donner. Ce but à atteindre peut, par exemple, prendre la forme d'une restitution orale à des acteurs externes.

Au-delà de la mise en place d'une dynamique créative, un climat de confiance doit s'instaurer entre les participants et les organisateurs. Pour ce faire, l'engagement à réitérer l'échange et à effectuer des



2

1 Diagramm zum Verhältnis zwischen Zeit und Intensität während eines Workshops. Diagramme du rapport entre temps et intensité lors d'un atelier créatif.

2 Offenes Projekt während des Events «Tous sur le toit». Le chantier ouvert lors de l'événement «tous sur le toit».

3 Weiterentwicklungskonzept der Uferbereiche von Nyon: Besichtigung des Standorts im Rahmen eines partizipativen Anlasses. Visite de site lors de la démarche participative pour le développement du concept d'évolution des rives de Nyon.



3



4 Samstag 3. September, «Tous sur le toit» («Alle auf dem Dach»). Samedi 3 septembre, «Tous sur le toit».

und der Verknüpfung auszuprobieren. Das beschriebene Raum-Zeit-Kontinuum «Workshop» versammelt die Beteiligten zu einem strategischen Zeitpunkt, um die Ziele zu verstehen, gemeinsam einen Darstellungsrahmen zu entwickeln und konzertierte Lösungen vorzuschlagen.

Andersartige Ereignisse ermöglichen wiederum andere Wege, um Beziehungen herzustellen. Die weit entfernten zeitlichen Horizonte einiger Projekte allerdings hindern ihre zukünftigen Nutzer daran, sie schon im Vorfeld zu verinnerlichen. Indem ihnen jedoch die Möglichkeit gegeben wird, den Standort im Zuge des Transformationsprozesses virtuell für sich zu erschliessen, ihn zu bebauen und zu gestalten, kann die Veränderung sichtbar gemacht werden, bevor sie tatsächlich stattfindet.

Die Organisation partizipativer Anlässe gibt Projekten eine konkrete Dimension, ob es sich dabei um Feiern (Festivals, Performances), Plattformen für Überlegungen (Kolloquien, Konferenzen) oder Aktivitäten (Kleinprojekte, Pilotprojekte) handelt. Wird ein Standort, dem eine Metamorphose bevorsteht, im Vorfeld virtuell erschlossen, indem er bereits mit dem Leben erfüllt wird, das dort eines Tages herrschen soll, verwandeln die verschiedenen Beteiligten ihn in ein Aufgabenfeld, einen fruchtbaren Boden, in dem der Darstellungsrahmen eines zukünftigen Projekts bereits verankert ist.

retours s'avèrent nécessaires. Ces processus et ces moments de coconstruction génèrent aussi des relations entre acteurs menant parfois à de nouvelles ambitions et à de nouveaux projets. Ces moments d'échange sont, certes, guidés par une certaine dose d'improvisation, mais c'est grâce à une technique affinée au fil des expériences que la confiance dans l'incertitude se renforce pour devenir une ressource.

#### Tisser d'autres liens

Les enseignements de telles démarches permettent aujourd'hui à l'urbaplan d'expérimenter d'autres types de mises en dialogue et en relation. L'espace-temps «atelier», décrit préalablement, rassemble des acteurs à un moment stratégique pour comprendre les enjeux, codévelopper un narratif et proposer des solutions concertées.

D'autres sortes d'événements permettent des mises en relation différentes. Les horizons temporels lointains de certains projets empêchent leurs futurs usagers de se les approprier préalablement. En permettant à chacun d'investir le site, de le construire et de le modeler, tout au long du processus de transformation, le changement peut être donné à voir avant qu'il n'intervienne formellement.

L'organisation d'événements participatifs, qu'ils soient festifs (festival, performance), réflexifs (colloques, conférences), actifs (micro-chantiers, projet-pilotes) donne une dimension concrète aux projets. En investissant un site voué à la métamorphose, en lui insufflant d'ores et déjà la vie qui, un jour, occupera les lieux, les différents acteurs le transforment en un terrain d'action, une terre fertile sur laquelle le narratif d'un futur projet est déjà ancré.



© Anne-Laure Lechat – urbaplan (2)



4