

# ERWARTUNGEN KLÄREN

## THEMEN SAMMELN

TEILNEHMERZAHL	DAUER
12-200 Personen	45-120 min

### Arbeitsphasen

- ① BEGRÜßUNG UND VORSTELLUNGSRUNDE
  - ② THEMEN-SAMMLUNG UND KONFLIKTSCHILDERUNG
  - ③ VISUALISIERUNG UND CLUSTERUNG
- 

## CHANCEN-RISIKEN-FRAGEN

TEILNEHMERZAHL	DAUER
12-200 Personen	45-120 min

### Arbeitsphasen

- ① BEGRÜßUNG VORSTELLUNGSRUNDE
- ② FRAGEN NACH CHANCEN DES PROJEKTES
- ③ REFRAMEN UND VISUALISIEREN
- ④ FRAGEN NACH RISIKEN DES PROJEKTES
- ⑤ REFRAMEN UND VISUALISIEREN
- ⑥ VISUALISIEREN GGF CLUSTERN



## ZIEL KREUZ

TEILNEHMERZAHL	DAUER
12-200 Personen	15-120 min

### Arbeitsphasen

- ① BEGRÜßUNG VORSTELLUNGSRUNDE
- ② FRAGE NACH KUNDEN/ BETEILIGTEN
- ③ FRAGE NACH ENDERGEBNIS
- ④ FRAGE NACH DEN KRITERIEN
- ⑤ FRAGE NACH DEM ZIEL
- ⑥ REFLEKTIEREN DES ZIELKREUZES

# Erwartungen klären

## 1. Einleitung

Erfüllte Erwartungen und enttäuschte Erwartungen geben den Ausschlag beim Erfolg von Bürgerbeteiligungsverfahren. Das gilt auf allen Seiten und bei allen Beteiligten: Die Verwaltung erwartet oft, dass sie den Bürgern in einem Beteiligungsverfahren klar machen kann, wie wichtig das Projekt ist, gegen das es Widerstand gibt. Die Projektgegner (z. B. Bürgerinitiativen) erwarten, dass sie ungeliebte Projekte verhindern oder auch entscheidende Veränderungen vornehmen können. Alle diese und auch weitere Erwartungen haben ihre Berechtigung und liegen in der persönlichen und institutionellen Betroffenheit begründet.

Um Enttäuschungen vorzubeugen und damit alle Beteiligten ihre (oft ehrenamtliche) Zeit in das Beteiligungsverfahren sinnvoll einbringen können, ist es die Aufgabe der Moderation, diese Erwartungen gleich zu Beginn zu klären. Dies hat zwei Aspekte:

1. Erwartungen bei der Konzeption des Beteiligungsverfahrens klären;
2. Erwartungen während der Moderation der ersten gemeinsamen Sitzung klären.

In diesem Aufsatz wird zunächst auf die Konzeption von Beteiligungsverfahren eingegangen. Danach werden drei Methoden vorgestellt, mit denen während der Moderation eines runden Tisches oder einer Planungswerkstatt, etwa im Rahmen eines Bürgerforums, Erwartungen geklärt werden können.

In internationalen Studien konnten Faktoren<sup>123</sup> herausgearbeitet werden, die für den Erfolg von Beteiligungsverfahren ausschlaggebend sind. Diese sollen im Folgenden kurz beschrieben werden. Aus ihnen werden die Erwartungen deutlich, die an die Konzeption von Beteiligungsverfahren gestellt werden.

---

1 Vgl. National Research Council 2008.

2 Vgl. Benighaus et al. 2016.

3 Vgl. ISO 7000.

(1) Besonders ist die Ernsthaftigkeit eines Beteiligungsverfahrens zu nennen. Auch wenn es dem ersten Anschein nach banal klingt, ist dies einer der wichtigsten und meist nicht beachteten Erfolgsfaktoren. Alle Beteiligten müssen den Prozess ernst nehmen. Hierzu gehört, dass die Verwaltungen, Behörden und Gremien die Ergebnisse der Beteiligung gewissenhaft prüfen. Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen? Sind Gremien beteiligt oder lediglich die Verwaltung? In welchen Gremien werden die Ergebnisse diskutiert? Wann und wie erfolgt eine Rückmeldung an die Bürgerschaft? Um Erwartungen nicht zu enttäuschen, muss bei der Konzeption eines Beteiligungsverfahrens zunächst »von hinten her« geplant werden und man muss sich gleich zu Beginn die Frage stellen: Was passiert mit den Ergebnissen?

(2) Die frühzeitige Beteiligung ermöglicht es, gleich zu Beginn gemeinsam an den Erwartungen zu arbeiten. Gerade bei Themen, bei denen ein hohes Konfliktpotenzial zu erwarten ist, hat sich gezeigt, dass eine frühzeitige Beteiligung helfen kann, umsetzbare Entscheidungen herbeizuführen. Idealerweise beginnt die Beteiligung zu einem Zeitpunkt, an dem noch keinerlei Entscheidungen gefallen sind und das »Ob« einer Planung, die Nullvariante, noch diskutiert werden kann. Je frühzeitiger eine Beteiligung stattfindet, desto besser können Anregungen, Ideen und Fragen der Bürger aufgenommen und beantwortet werden. So kann Verständnis und ein Vertrauensverhältnis langfristig aufgebaut (oder ein bestehende ausgebaut) werden, da einerseits die Verwaltung die Belange der Bürgerschaft kennenlernt und verwertet und andererseits die Bürger frühzeitig Einblicke in die Logik von Verwaltungshandeln bekommen.

(3) Der Entscheidungsspielraum muss ausreichend und definiert sein. Sowohl beim »Ob« als auch beim »Wie« einer Planung sollte der Entscheidungsspielraum zu Beginn eines Beteiligungsprozesses klar kommuniziert werden, um Erwartungshaltungen nicht zu enttäuschen. Die Leitplanken des Beteiligungsprozesses müssen durch die Auftraggeber klar definiert und allen Beteiligten kommuniziert werden: Was wird diskutiert? Wozu sollen Empfehlungen erarbeitet werden? Was steht fest und ist nicht verhandelbar? Wer entscheidet am Ende wann über das Ergebnis? Es

empfiehlt sich, dies schon in der Einladung zu kommunizieren? Manche Prozesse scheitern, da der Bürgerschaft nicht verdeutlicht wird, worüber diskutiert werden soll. Nur wenn alle Beteiligten wissen, wie der Entscheidungsspielraum aussieht und in welchem Rahmen diskutiert wird, werden Prozesse als fair empfunden.

(4) Das Mandat des Gemeinderates stellt sicher, dass die Ergebnisse Beachtung finden. Da bei informellen Beteiligungsprozessen die Entscheidung über den jeweiligen Gegenstand der Beteiligung in Form einer Beschlussfassung bei den repräsentativ gewählten Gremien liegt, ist es wichtig, dass diese ein klares Mandat für die Beteiligung und das Erarbeiten von Empfehlungen aussprechen. Nur wenn deutlich wird, dass die Gremien (und ggf. der Vorhabenträger) sich mit den erarbeitenden Empfehlungen auseinandersetzen und diese bei der Beschlussfassung berücksichtigen, kann eine Beteiligung gelingen.

(5) Transparenz wird von allen Beteiligten erwartet. Hiermit ist die transparente Bereitstellung aller Informationen zu Beginn eines Prozesses gemeint. Nur wenn die Bürgerschaft alle Informationen in verständlicher, barrierefreier Form zur Verfügung gestellt bekommt, lässt sich eine Diskussion auf Augenhöhe (mit Experten und Fachleuten) gewährleisten. Doch nicht nur innerhalb des Beteiligungsprozesses ist eine transparente und verständliche Darstellung wichtig. Auch Akteure, die nicht an dem Prozess teilnehmen konnten, müssen zumindest die Chance haben, sich über die Ergebnisse zu informieren.

(6) Die Moderation stellt die Fairness im Verfahren sicher. Dieser Erfolgsfaktor besagt, dass jeder Beteiligte im Prozess, unabhängig von Status oder Rang, die Möglichkeit bekommen muss, sich mit seinen Argumenten einzubringen. Dies spielt schon bei der Konzeption der Beteiligung eine wichtigste Rolle: Wie kann ein Partizipationsprozess aufgesetzt werden, so, dass jeder Beteiligte ausreichend Informationen erhält und sich umfassend einbringen kann? Bei den Veranstaltungen selbst bedarf es einer kompetenten Moderation zur Einhaltung der Fairness-Regeln.

(7) Nachhaltige Beteiligung schützt vor Enttäuschungen. Eine nachhaltige Beteiligung bedeutet, dass diese möglichst frühzeitig einsetzt und dann im Idealfall über

den gesamten Planungsverlauf (punktuell oder begleitend) stattfindet. Alle Beteiligten müssen bis zur Umsetzung laufend über den Prozess und die Ergebnisse informiert werden und die Möglichkeit haben, ihre Ansichten im Rahmen der Leitplanken zu äußern und an den Ergebnissen mitzuarbeiten.

(8) Ziel einer Bürgerbeteiligung ist es, dass die Anregungen, die die Bürgerinnen und Bürger eingebracht haben, geprüft und in die Planungen einbezogen werden. Die Ablehnung einer Anregung ist jeweils zu begründen. Die Entscheidung soll von den repräsentativen Gremien gefällt werden bzw. bei Genehmigungsentscheidungen durch die Behörde. Die Anregungen der Bürgerinnen und Bürger sollen bei der Entscheidung transparent vorliegen und mit abgewogen werden. Eine Rückmeldung an die Bürgerinnen und Bürger zu den einzelnen abgewogenen Punkten ist notwendig.

Die Haltung der Akteure ist meist ausschlaggebend für den Erfolg eines Prozesses. An letzter Stelle genannt, handelt es sich hierbei jedoch um den wichtigsten Erfolgsfaktor. Gemeint ist die Haltung aller am Prozess Beteiligten. Nur wenn die politischen Vertreter, die kommunalen Gremien, die Beschäftigten der Verwaltung, die Experten und auch die Bürgerschaft sich mit einer konstruktiven und ehrlichen Haltung an den Prozessen beteiligen und miteinander ins Gespräch kommen wollen, kann es gelingen, eine für alle tragfähige Lösung gemeinsam zu erarbeiten.

Im Wissen um diese Erfolgsfaktoren sollte das Moderationsteam und die Verwaltung sowie der Vorhabenträger gemeinsam eine Konzeption für die Beteiligung erarbeiten, die mit den Planungsabläufen so interagiert, dass ein Beteiligungsverfahren Erfolg haben kann. Erfolg bedeutet nicht nur, dass die Beteiligten zufrieden sind, sondern auch, dass das Ergebnis des Prozesses akzeptiert wird und sich die Qualität der Planung verbessert. Ein Beispiel für eine solche interagierende Planung ist in Abbildung 1 dargestellt: Die Abläufe der Verwaltung und der Politik werden jeweils durch Beteiligungsveranstaltungen vorbereitet, welche in einem frühen Stadium der Planung beginnen und bis zur Umsetzung fortwähren.



Abbildung 1: Konzeption von Beteiligungsabläufen in der Planung

Um bereits in den Vorgesprächen die Erwartungen der Verwaltung abfragen zu können, haben sich die in Abbildung 2 dargestellten Fragen bewährt. Die Art der Konflikte, die Anzahl und Verteilung der Betroffenen, die Motivation der Beteiligten und die Zeitabläufe sollte das Moderationsteam in Erfahrung bringen, um die Beteiligungsformate<sup>4</sup> angepasst entwickeln zu können.

<sup>4</sup> Eine genaue Beschreibung, wie aus der Antwort auf diese Fragen ein Konzept für ein Beteiligungsverfahren erstellt werden kann, gibt das Buch »Bürgerbeteiligung«. Ein sehr umfassender und wissenschaftlich fundierter Überblick über international genutzte Formate ist auf der interaktiven Website <http://actioncatalogue.eu/search> zu finden.

- › Welche Konflikte sind zu erwarten?
- › Wer wird beteiligt?
- › Wie groß ist das Interesse?
- › Was sind die Leitplanken?
- › Wie bekommt man arbeitsfähige Gruppen?
- › Wie wird die Transparenz sichergestellt?
- › Wie erzielt man einen Konsens?
- › Was passiert mit dem Ergebnis?
- › Wie geht die Beteiligung weiter?
- › Wie sind die Kosten des Verfahrens?

Abbildung 2: Checkliste für die Klärung von Erwartungen der Verwaltung

## 2. Methode A: Themensammlung

### 2.1 Ziele und Voraussetzungen

Die Methode »Themensammlung« kommt aus der Mediation. Hier begleitet eine Mediation zwei Konfliktparteien dabei, eine Lösung für ihren Konflikt zu finden. Die »Themensammlung« lässt sich auch bei Konflikten in Gruppen und bei der Moderation von Runden Tischen oder in Arbeitsgruppen von Beteiligungsveranstaltungen anwenden. Ziel der Methode ist es, Erwartungen zu klären:

- a) Personen, die sehr emotional, etwa mit Wut im Bauch zu einer Veranstaltung kommen, haben die Gelegenheit, ihre Anliegen und Erwartungen zu schildern.
- b) Die Moderation kann sich ein Bild davon machen, welche Erwartungen in einer Gruppe vorhanden sind.
- c) Die Gruppe kann gemeinsam eine Entscheidung treffen, welche Themen diskutiert werden sollen und vor allem, mit welchem Thema begonnen wird. Die Gruppe übernimmt damit Verantwortung für die Struktur der Inhalte bzw. den Prozess.

Voraussetzung für die Anwendung der Methode ist ein ruhiger Raum mit guter Akustik, in dem der Moderator die Teilnehmer gut verstehen und einzeln ansprechen kann. Die Gruppe sollte nicht zu groß sein. Die Obergrenze liegt bei etwa 30 Personen. Bei mehr Teilnehmern werden Arbeitsgruppen gebildet. Mit Blick auf die Bestuhlung bieten sich Stuhlkreise oder die U-Form an. Alle Teilnehmer erhalten Namensschilder. Zudem sollten die zu sammelnden Themen gut visualisiert werden. Hier kommen z. B. Moderationskarten, Pinnwände, Flipchart oder die Erstellung eines Life-Protokolls, das über einen Beamer visualisiert wird, in Frage.

## 2.2 Organisation und Ablauf

Der Ablauf lässt sich in drei Schritte gliedern:

- Schritt 1 – Begrüßung und Vorstellungsrunde,
- Schritt 2 – Themensammlung und Konfliktschilderung,
- Schritt 3 – Visualisierung und Clusterung.

Die Teilnehmer stellen sich in Schritt 1 nur mit Name und Funktion (oder Wohnort) vor. In Schritt 2 kommen ebenso alle nacheinander zu Wort. Die Reihenfolge der Redebeiträge wird begründet oder mit der Gruppe vereinbart (Einverständnis einholen!). Jeder Akteur schildert einzeln den Konflikt bzw. seine Position. Die Moderation sorgt dafür, dass der jeweils Sprechende nicht von anderen Teilnehmenden unterbrochen wird. Sie begrenzt selbst den Redebeitrag und achtet darauf, dass jedem Akteur eine etwa gleich lange Zeit zur Verfügung steht und (je nach Zahl der Teilnehmenden) der Prozess nicht zu lange dauert. Ihre Aufgabe ist es auch, aus den Positionen, die die Akteure schildern, und die oft mit emotionalen Inhalten und auch mit Vorwürfen verbunden sind, neutrale Themen herauszufiltern. Diese werden als einzelne Begriffe auf Moderationskarten geschrieben oder entsprechend mit anderen Hilfsmitteln visualisiert. Fragen können z. B. sein:

- › Was möchten Sie heute klären?
- › Über was möchten Sie sprechen?

- ▶ Was steht auf unserer Agenda?
- ▶ Was soll hier an diesem runden Tisch geklärt werden?
- ▶ Welche Position vertreten Sie oder Ihre Organisation?

Die Mediation fasst zusammen, fragt nach und zieht neutrale Themen aus dem Gehörten. Dazu verwendet sie die Gesprächstechniken der Mediation, die in der Mediationsliteratur ausführlich beschrieben sind (Fragetechniken, Neutralisieren, Paraphrasieren, Reframen, Verbalisieren von Gefühlsinhalten). Die Mediation schreibt die neutralisierten Themen auf, so dass alle Personen sie sehen können (z.B. auf Karten). Die Themen werden anschließend auf einer Pinwand gruppiert.

Wichtig ist, dass danach alle visualisierten Themen mit der Gruppe abgeglichen und gemeinsame Themen herausgearbeitet werden, z.B. durch Einkreisen oder Clustern. Die Themenreihenfolge lässt sich erfragen bzw. durch Bepunktung ermitteln und visualisieren. Die Klärung der Erwartungen über die Themensammlung ist beendet, wenn das erste Thema, »Was soll zuerst besprochen werden?«, gemeinsam vereinbart wurde.

### 3. Methode B: Chancen-Risiken-Fragen

#### 3.1 Ziele und Voraussetzungen

Es erstaunt möglicherweise erst einmal, dass die Frage nach Chancen und Risiken eines Projektes nicht zum Ende einer Moderation gestellt wird, sondern gleich zu Beginn, gleich nach der Vorstellungsrunde. Aber es ist eine sehr gute Möglichkeit, um Personen, die sich bereits sehr stark mit einem Projekt auseinandergesetzt haben, sich dagegen oder dafür engagiert haben, und mit einem großen »emotionalen Rucksack« und mit spezifischen Erfahrungen zur Bürgerbeteiligung kommen, abzuholen und auf eine gemeinsame sachliche Diskussion einzustimmen.

Außerdem findet die Moderation bei dieser Erwartungsklä rung sehr viel über die sachliche Basis der Diskussion heraus, sowie auch über die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmenden. Die gesammelten Fragen können in der

Sitzung bzw. auch in den darauf folgenden Veranstaltungen beantwortet werden, idealerweise von (externen) Experten für die Fragestellungen, die von den Teilnehmenden akzeptiert und möglicherweise sogar von diesen vorgeschlagen wurden.

### 3.2 Organisation und Ablauf

Die Teilnehmenden werden nach der Begrüßung und Vorstellungsrunde in einer bestimmten Reihenfolge oder auch in offener Diskussion zunächst danach gefragt, welche Chancen sie in dem Projekt sehen. Dies ist wichtig, denn die weiteren Schritte ergeben sich daraus und können dann wie folgt aussehen:

- Schritt 1 – Begrüßung und Vorstellungsrunde,
- Schritt 2 – Frage nach den Chancen des Projektes,
- Schritt 3 – Reframen und Visualisieren,
- Schritt 4 – Frage nach den Risiken des Projektes,
- Schritt 5 – Reframen und Visualisieren sowie
- Schritt 6 – Visualisieren und ggf. Clustern.

Die Chancen werden auf grünen Karten visualisiert. Oft werden dann in den Statements auch Risiken genannt. Das kann toleriert werden. Die Risiken sollten dann aber auf rote Karten geschrieben werden. Möglichst viele Äußerungen und Positionen lassen sich als Fragen umformulieren und auf einer Karte in einer dritten Farbe notieren. Die Umformulierung in Fragen bietet die größte Möglichkeit einer Klärung: Auf Fragen können neutrale Sachantworten gegeben werden. Das darf die Moderation aber nicht selbst tun (sie würde sich als neutrale Instanz sofort unglaubwürdig machen), sondern es muss möglichst in Abstimmung mit den Teilnehmenden ein andere Fachkraft gefunden werden bzw. anwesend sein. In Abbildung 3 wird eine solche Chancen-Risiken-Fragen-Analyse zum Bau eines Klinikums gezeigt.

Eine solche Darstellung auf Karten kann (und sollte) dazu verwendet werden, um das erste Thema für die Diskussion herauszuarbeiten. Auf jeden Fall sollte mit diesen Karten weitergearbeitet werden, um die Erwartungen der Teilnehmenden nicht

zu enttäuschen. Zuerst lassen sich die Fragen beantworten, danach (in weiteren Sitzungen) die Empfehlungen erarbeiten, mit denen man die Risiken vermeiden und die Chancen sichern kann.



Abbildung 2: Visualisierung einer Chancen-Risiken-Analyse auf einer Pinwand

## 4. Methode B: Zielkreuz

### 4.1 Ziele und Voraussetzungen

Die Klärung der Ziele und Erwartungen zu Beginn einer Sitzung mit Hilfe des Zielkreuzes ist eigentlich eine Methodik aus dem Projektmanagement. Sie ist aber auch sehr gut geeignet für Arbeitsgruppen oder Runde Tische in Beteiligungsverfahren, die auf eine längere Zeit angelegt sind. Es sollten nicht zu viele Teilnehmende sein (bis circa 12 Personen) und ausreichend Zeit für die erste Sitzung zur Verfügung stehen. Diese Zielklärung braucht oft mehr als eine Stunde, auch wenn das die Teilnehmenden überrascht, da sie alle für sich die Erwartung haben, dass das Ziel des Projektes oder auch der Sitzung eigentlich allen klar sein müsste.

Diese Methode der Erwartungs- und Zielklärung sollte nicht angewendet werden, wenn größere Konflikte bestehen, denn sie zeigt erst einmal Unstimmigkeiten auf und führt zur Verstärkung der Konflikte. Der Weg bis zu einem Konsens ist dann noch weit. Für konfliktreiche Verfahren sind eher die Methoden »Methodensammlung« und »Chancen-Risiken-Fragen« geeignet.

Das Ziel der Zielkreuz-Methodik ist es, die Erwartungen der Teilnehmenden sichtbar zu machen, untereinander abzugleichen und zu einem Konsens über die Zielrichtung eines Projektes zu kommen. Sehr pragmatisch kann dies in den vier voneinander unabhängigen Bereichen »Sinn/Zweck«, »Kunde/Beteiligte«, »Kriterien« und »Endergebnis« geschehen. Wenn die vier Felder des Zielkreuzes ausgefüllt sind, haben die Teilnehmenden einen Konsens über die weitere Vorgehensweise erzielt und auch darüber, wann sie einen Prozess als gelungen betrachten, nämlich wenn die Kriterien für das Endergebnis erfüllt sind.

Die Zielkreuz-Methode liefert wichtige inhaltliche Bausteine für den weiteren Prozess. Die Moderation kann bei Unstimmigkeiten jederzeit auf diese Ergebnisse zurückgreifen.

## 4.2. Organisation und Ablauf

Zu Beginn der Sitzung (nach einer kurzen Vorstellungsrunde) wird die Abbildung des Zielkreuzes auf einem Flipchart oder über Power-Point gezeigt (siehe Abbildung 3). Auf ein weiteres Flipchart wird das leere Zielkreuz gemalt. Die Quadranten im Kreis sind unbeschriftet. Die Moderation beginnt je nach Projekt und Teilnehmenden mit dem Quadranten, der bereits am sichersten erscheint, oder zu dem es (geföhlt) die meisten Informationen gibt.

Im Folgenden wird ein möglicher Moderationsablauf (Schritte) beschrieben. Dieser muss aber unbedingt an die jeweilige Problemstellung angepasst werden:

- Schritt 1 – Begrüßung und Vorstellungsrunde,
- Schritt 2 – Frage nach den Kunden / Beteiligten,
- Schritt 3 – Frage nach dem Endergebnis,

- Schritt 4 – Frage nach den Kriterien,
- Schritt 5 – Frage nach dem Ziel und
- Schritt 6 – Reflektieren des Zielkreuzes.

Oft ist es sinnvoll, mit dem Quadrant »Kunde/ Beteiligte« zu beginnen. Die Zielgruppe scheint meist allen klar zu sein, ist sie in der Regel aber nicht. Die Moderation stellt die Frage: Für wen tun wir das, was wir gerade tun? Das können die Kunden einer Wohnungsbaugenossenschaft, die Bürger eines Stadtteiles oder die Leser bei einer Veröffentlichung, usw. sein. Welche Personen sind wirklich von einem Vorhaben betroffen? Sind es wirklich nur die Anwesenden oder auch spätere Generationen oder Touristen?

Bei einem Wohnheim für Geflüchtete geht es bspw. nicht nur um die umliegenden Anwohner, sondern auch um die Geflüchteten selbst, die meist nicht anwesend sind. Daraus ergeben sich weitere Fragen für die Moderation: Welche Bedürfnisse haben die nicht anwesenden Zielgruppen? Wer vertritt diese in der Beteiligung? Bei Beteiligungsverfahren zu Planungsprozessen kann aber auch die Verwaltung oder der Gemeinderat eine der Zielgruppen sein. Die Bezeichnung der Zielgruppe wird möglichst genau gefasst, gemeinsam formuliert und dann in dem Quadranten rechts oben notiert. Dort können auch mehrere einzelne Namen stehen.

Als nächstes ist es oft hilfreich, zum Quadranten »Endergebnis« überzugehen. Die Frage, »Welches Endergebnis soll erreicht werden?«, muss von der Moderation in möglichst konkrete Fragen gegossen werden: Wie soll das Endergebnis konkret aussehen? In welcher Form soll es abgegeben werden, etwa als gedruckte Broschüre, als Website, Plan oder Zeichnung? Handelt es sich um eine eher lose Sammlung von Empfehlungen oder um einen konkreten Beschlussvorschlag an den Gemeinderat oder ein Leitbild, eine Satzung oder eine andere Vertragsform? Wer setzt das Endergebnis später um?

Danach ist es sinnvoll, zum Quadranten »Kriterien« überzugehen und die Frage, »Woran wird das Ergebnis gemessen?«, zu beantworten. Folgende Fragen müssen

hier beantwortet werden: Wenn das Ergebnis am Ende gut ist, woran merken wir das? Welche unserer Erwartungen müssen erfüllt sein, damit wir das Ergebnis gut finden? Welche Kriterien legen wir für die Qualität des Endproduktes an? Auch diese inhaltlichen Punkte werden möglichst detailliert notiert, ggf. auch auf einem separaten Flipchart.

Der letzte Quadrant ist der »Sinn / Zweck« des Projektes. Er lässt sich meist sehr viel besser bestimmen, wenn die anderen Quadranten bereits ausgefüllt wurden. So lässt sich die Frage, »Wozu soll das Ergebnis dienen?«, qualifizierter beantworten. Sie stellt auch die Anschlussfähigkeit des Beteiligungsverfahrens sicher, eines der wichtigsten Erfolgsfaktoren (siehe Einleitung).

Alle ausgefüllten Quadranten zusammen definieren das Gesamtziel des Projektes oder des Beteiligungsverfahrens. So lassen sich alle wichtigen Erwartungen gleich zu Beginn differenziert erfassen und im Konsens abstimmen.

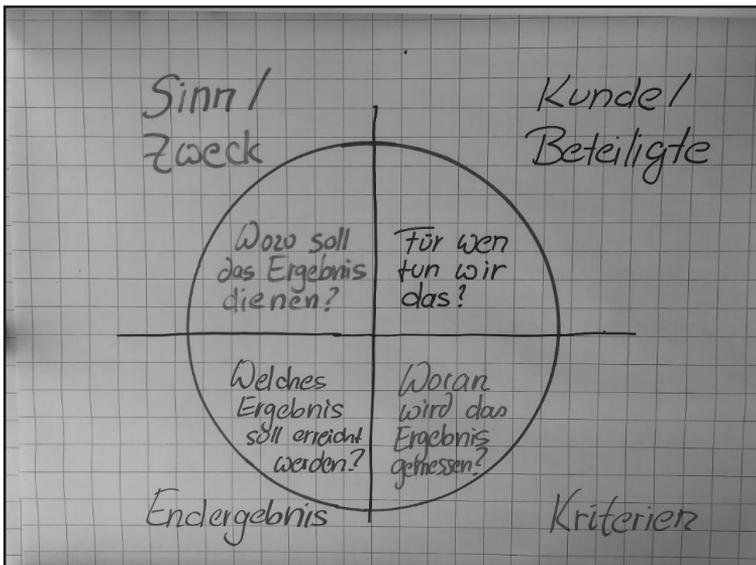


Abbildung 3: Visualisierung des Zielkreuzes auf einem Flipchart

## 5. Referenzen und Literatur

- Al Weckert, M. (2014): *Mediation für Dummies*, Wiley-VCH Verlag GmbH.
- Benighaus, C.; Wachinger, G.; Renn, O. (2016): *Bürgerbeteiligung. Konzepte und Lösungswege für die Praxis*. Frankfurt und Berlin.
- Coverdale Deutschland (2002): *Erfahrungen mit Zusammenarbeit, Arbeitsbuch 1*, 6. Überarbeitete Auflage, München.
- Diez, H. (2005): *Werkstattbuch Mediation - Mediations-Praxis*, Centrale für Mediation.
- Engage 2020 Action Catalogue 2015, zugegriffen am 21.07.18, <http://actioncatalogue.eu/search>.
- Fritz, R.; Sellke, P.; Wachinger, G. (2016): *Vorausschauendes Konfliktmanagement - Erfolgreiche Bürgerbeteiligung beim Bau eines Wohnheims für Flüchtlinge*, Die Gemeinde/Zeitschrift für Städte und Gemeinden/Organ des Gemeindetags Baden-Württemberg. BWGZ, Ausgabe 05, März 2016.
- Kinn, U.; Wachinger, G (2016): *Beteiligungsverfahren zu Flüchtlingsunterkünften: Geht das überhaupt, und wenn ja, wie? Perspektive Mediation (PM) und Spektrum der Mediation (SdM) Nr. 62*, Mai 2016.
- Meldt, R.; Wachinger, G.; Fritz, R.; Sellke, P. (2015): *Bürgerbeteiligung nach den Kriterien der Mediation*, in: *Spektrum der Mediation*, Heft 60, Dezember 2015.
- National Research Council (2008): *Public Participation in Environmental Assessment and Decision Making*. In: *The National Academies Press: Washington D. C.*
- Renn, O. (2008): *Risk Governance. Coping with Uncertainty in a Complex World*. London: Earthscan.
- Verwaltungsverfahrensgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Januar 2003 (BGBl. I S. 102)*, das zuletzt durch Artikel 11 Absatz 2 des Gesetzes vom 18. Juli 2017 (BGBl. I S. 2745). Geändert worden ist VwVfG.
- VDI-Richtlinie 7000 (2015): *Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten*, Berlin.

- VDI-Richtlinie 7001 (2014): Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten, Berlin.
- Wachinger, G.; Wist, S.-K.; Renn, O.; Benighaus, L.; Heise, N. (2014): Bürgerbeteiligung zu Gesundheitsthemen. Modellhafte Erprobung von Dialogen in Landkreisen, Städten und Gemeinden im Rahmen des Landesgesundheitsdialoges Baden-Württemberg. Stuttgarter Beiträge zur Risiko- und Nachhaltigkeitsforschung, Band 33, Juli 2014, Stuttgart.
- Wachinger, G.; Renn, O.; Wist, S.-K.; Steinhilber, S.-M.; Triemer, U. (2014): Using participation to create resilience: how to involve citizens in designing a hospital system? *Environment Systems and Decisions*, New York.
- Wachinger, G.; Hilpert, J.; Renn, O.: Beteiligungsverfahren Nationalpark Nordschwarzwald. In: Stuttgarter Beiträge zur Risiko- und Nachhaltigkeitsforschung, Jubiläumsband 10 Jahre DIALOGIK gemeinnützige GmbH Band 30, März 2014, Stuttgart.
- Wachinger, G.; Meldt, R.; Berzborn, S. (2017): Wandern und Radfahren im Nationalpark Schwarzwald. *Der Mediator*, 01/2017.
- Wachinger, G.; Renn, O.; Kinn, U.; Altendorf-Bayha, U. (2011): Gestaltung der Bürgermitwirkung in Kommunen. *Die Gemeinde. Zeitschrift für Städte und Gemeinden/Organ. BWGZ* 21/ 2011, S. 851-854.
- Wachinger, G. (2010): Umweltmediation – was ist das? *Moderation-Facilitation-Mediation, Spektrum der Mediation*, Juni 2010, S. 27-30.