

≡ TRANSFERGRUNDLAGEN LEGEN ≡

AUFTRAGSKLÄRUNG



2 Personen
pro Gespräch



CIRCA
60 min
pro Gespräch

1. GESPRÄCHSPARTNER AUF SEITE DES AUFTRAGGEBERS AUSWÄHLEN
2. AUFTRAGSKLÄRUNG DURCHFÜHREN
3. ERSTELLUNG + ABGLEICH DES BETEILIGUNGSKONZEPTES DURCH AUFTRAGGEBER

TRANSFERGESPRÄCH



MODERATOR*in
bzw.
"PROZESSBEGLEITER*in"
und jeweils
1 VERTRETER*in
einer Partei



60 MINUTEN
pro Gespräch

1. TRANSFERGESPRÄCH ANHAND DES AUFTRAGS VOR DER BÜRGERINFORMATIONSVORANSTALTUNG
2. TRANSFERGESPRÄCH ANHAND EINES LEITFADENS NACH DER BÜRGERINFORMATIONSVORANSTALTUNG

BLICK AUF DIE BETEILIGUNGSLANDKARTE




1-2
Stunden

Flexibel
für
klein- + Grassgruppen

1. BETEILIGUNGSGRENZEN DEFINIEREN
2. ZENTRALE THEMEN DEFINIEREN UND AUF DER LANDKARTE ORDNETN
3. "REWEI" BEARBEITEN
4. INFRASTRUKTUR "ERSTELLEN UND VERBINDEN"
5. 1-2 ITERATIONS-SCHLEIFEN DREHEN

Transfergrundlagen legen

1. Einleitung

Partizipationsverfahren sind mittlerweile in vielen Gemeinden, Städten und Landkreisen selbstverständlich geworden. Nicht erst seit Stuttgart 21 wird die Bürgerbeteiligung stärker erprobt und ernstgenommen. Betrachten wir die Verläufe bei großen Infrastrukturprozessen, so wird deutlich, welche wichtige Rolle eine frühzeitige inhaltliche Information der Öffentlichkeit für den Projekterfolg spielt. Verfahrenstransparenz von Anfang an ist ein weiterer wichtiger Punkt, der ausschlaggebend für den Projekterfolg ist. Denn für alle Beteiligten muss nachvollziehbar sein, wann und in welcher Form sie sich einbringen können und welche Entscheidungsspielräume sie haben. Diese beiden Zusammenhänge bilden zusammen einen Grundstein, den es braucht, damit sich ein nachhaltiger Transfer der Beteiligungsergebnisse entwickeln kann.

In diesem Aufsatz stellen wir Ihnen drei Methoden vor, die vor dem eigentlichen Beteiligungsprozesses zum Einsatz kommen und die beteiligten Akteure dabei unterstützen, den Lern- und Ergebnistransfer von Anfang an in den Blick zu nehmen:

- ▶ Methode A: Die »Auftragsklärung« verfolgt das Ziel, Klarheit für alle wichtigen Beteiligungsfaktoren zu schaffen und Verantwortlichkeiten für den sich anschließenden Ergebnistransfer anzudeuten.
- ▶ Methode B: Der »Blick auf die Beteiligungslandkarte« erschließt v. a. das thematische Terrain eines Projektes bzw. eines Beteiligungsprozesses und soll so eine gute Grundlage für den Ergebnistransfer legen.
- ▶ Methode C: Mit Hilfe des »Transfergesprächs« lassen sich zielgerichtete Vorgespräche mit den Projektbeteiligten führen und so der Ergebnistransfer schon vor dem Beteiligungsprozess ausrichten.

Im Nachfolgenden werden die drei Methoden anhand der Aspekte »Ziele und Wirkungen«, »Organisation und Ablauf« sowie »Herausforderungen und Varianten« näher vorgestellt. Am Ende des Aufsatzes finden Sie Hinweise zur verwendeten Literatur und weiterführende Quellen.

2. Methode A: Auftragsklärung¹

2.1 Ziele und Wirkungen

Mit Hilfe der Methode »Auftragsklärung« lässt sich mehr Klarheit über die relevanten Faktoren des Transfers herstellen. Den Anlass von Bürgerbeteiligungen bilden fast immer Problemstellungen, bei denen die Interessen der Beteiligten unterschiedlich gelagert sind und daher ein moderierter lösungsorientierter Austausch erforderlich ist. Damit der Beteiligungsprozess, in den viele Bürger ihre Zeit investieren, schnell und professionell starten kann und die Beteiligungsergebnisse möglichst gut umgesetzt werden können, ist vorab eine Auftragsklärung, die das Thema Lern- und Ergebnistransfer explizit berücksichtigt, zwischen dem Auftraggeber einerseits und dem Prozessbegleiter bzw. Moderator andererseits, sinnvoll.



¹ Die Ausgangsversion der Methode »Auftragsklärung« stammt von Ralf Besser (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Sie wurde für die vorliegende Publikation mit dem Ziel überarbeitet, sie für Beteiligungsprozesse nutzbar zu machen.

Bei der Auftragsklärung gilt es u. a., die Erwartungen an den Prozess und die Ergebnisse auf Seiten des Auftraggebers zu eruieren sowie die vielen verschiedenen organisatorischen Fragen und Rahmenbedingungen abzustecken. Bei den Rahmenbedingungen können z. B. juristische, zeitliche, personelle, finanzielle, technische und/oder planerische Aspekte zum Tragen kommen. Auf diesem Wege lässt sich vor der Beteiligung eine transparente Übersicht entwickeln. Die besonders markanten Punkte, bei denen sich die Vorstellungen des Auftraggebers und des Prozessbegleiters unterscheiden und daher Konfliktpotential entstehen könnte, werden offen angesprochen, hervorgehoben und lösungsorientiert besprochen.

Wichtig ist zudem, zu reflektieren, was das System benötigt, für das Sie arbeiten. Und das ist manchmal im wahrsten Sinne des Wortes »verrückt«. Wozu dient die Veranstaltung wirklich? Gibt es ggf. bei einzelnen Akteuren eine »hidden agenda«? Welche Ressourcen möchte der Auftraggeber in den Beteiligungsprozess investieren? Das ist nicht nur finanziell gemeint, sondern beinhaltet auch die Bereitschaft des Auftrag- bzw. Projektträgers, die Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse nach der Beteiligung auch dann aktiv zu unterstützen, wenn sie nicht vollumfänglich seinen Vorstellungen entsprechen.

Diese Fragestellungen führen wiederum zur Frage: Ist es mit Blick auf den Beteiligungsprozess sinnvoll, zuerst mit den kritischen Themen zu beginnen, durch die sich nachgelagerte Anliegen auflösen können, oder ist es sinnvoller, mit leichter zu lösenden Fragen einzusteigen? Wie auch immer hier die Entscheidung ausfällt, wir haben in der Praxis die Erfahrung gemacht, dass eine gut vorbereitete und durchgeführte Auftragsklärung ein Drittel des Transfererfolges in einem Beteiligungsprozess ausmacht. Denn nicht immer sichert das, was allein dem Auftraggeber oder den Moderatoren als Auftragnehmer vorschwebt, auch wirklich den Erfolg.

2.2 Organisation und Ablauf

Folgende Merkmale umfassen die Methode »Auftragsklärung«:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziel	Erwartungen an den Prozess und an die Ergebnisse beim Auftraggeber klären; zentrale organisatorische Fragen besprechen und Rahmenbedingungen abstecken
2	Arbeitsphasen	1. Schritt: Gesprächspartner auf Seiten des Auftraggebers auswählen 2. Schritt: Auftragsklärungsgespräche durchführen 3. Schritt: Erstellung und Abgleich des Beteiligungskonzeptes mit dem Auftraggeber
3	Teilnehmerzahl	zwei Personen pro Gespräch
4	Dauer	circa 60 Minuten pro Gespräch

Schritt 1: Gesprächspartner auf Seiten des Auftraggebers auswählen

Bevor die eigentliche Auftragsklärung beginnt, muss der Moderator bzw. Prozessbegleiter zunächst eruiieren, mit welchen Ansprechpartnern auf Seiten des Auftraggebers er das Gespräch suchen sollte. Das sind, je nach Thema, nicht nur immer Führungskräfte, die Entscheidungsspielräume haben, z. B. der Bürgermeister einer Stadt, sondern durchaus auch einfache Mitarbeiter aus der Verwaltung, z. B. aus dem Fachbereich für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. So weitet sich für den Moderator bzw. Prozessbegleiter der Blick auf den Vorgang und er kann das Beteiligungsdesign zielgerichteter erarbeiten.

In der Auftragsklärung geht es noch nicht um ein konkretes Beteiligungsdesign, sondern dessen Grundlagen und Rahmenbedingungen werden eruiert. Für die Gespräche bieten sich Gruppengrößen von zwei Personen an. Es werden also Einzelgespräche geführt. Hierfür braucht es circa 60 Minuten, die nicht maßgeblich überschritten werden sollten. An Materialien wird lediglich eine Frageliste benötigt.

Schritt 2: Auftragsklärungsgespräche durchführen

Die folgende Fragensammlung kann bei der Durchführung der Auftragsklärung als Gesprächsgrundlage genutzt werden. Aus dem Pool an Fragen lassen sich diejenigen herausziehen, die für Sie und den konkreten Auftrag sinnvoll zu sein scheinen. Selbstverständlich können auch Fragenkomplexe ergänzt werden.

Fragen zum Beteiligungskontext:

- ▶ Wie ist es dazu gekommen, dass wir hier zusammensitzen und über einen möglichen Beteiligungsprozess sprechen? Welche Vorgeschichte gibt es?
- ▶ Was ist bisher schon in Zusammenhang mit dem Thema des Beteiligungsprozesses unternommen worden? Was davon haben Sie unternommen?
- ▶ Was muss ich über den Kontext der Beteiligten wissen, um einen erfolgreichen Beteiligungsprozess durchführen zu können?
- ▶ Welche Ziele aus Ihrem Verantwortungsbereich sind für den Prozess relevant?
- ▶ Was muss ich über die Beteiligten noch wissen (Vorkenntnisse, Motivation, Erfahrungen, usw.), damit der Transfer möglichst nachhaltig ist?
- ▶ Wer sollte zusätzlich in die Absprachen integriert werden, damit ein Transfer wirklich sichergestellt werden kann?
- ▶ Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie bisher mit Bürgerbeteiligung gemacht?
- ▶ Worauf sollte Ihrer Meinung nach beim vorliegenden Thema besonders geachtet werden?

Fragen zu den Beteiligungszielen:

- ▶ Stellen Sie sich vor, dass die Beteiligung genau nach Ihren Vorstellungen abläuft. Wie würde diese dann konkret aussehen und welches Handeln würde sich ändern? Woran würden Sie die Änderungen konkret bemerken? Woran würden es die Beteiligten bemerken?
- ▶ Welche Probleme möchten Sie durch Ihre Form der Beteiligung lösen? Was lässt sich Ihrer Ansicht nach realistischerweise erreichen und warum? Wie würden die anderen Beteiligten diese Fragen beantworten?

- ▶ Wie lautet das konkrete Ziel bzw. die Ziele Ihres Beteiligungsansatzes? Welche langfristigen Ziele gibt es, die über diesen Beteiligungsprozess hinausgehen? Woran erkennen Sie (Indikatoren), dass das konkrete Ziel der Beteiligung erreicht wurde?

Fragen zum Ergebnistransfer:

- ▶ Welche Rolle schreiben Sie mir als Moderator / Prozessbegleiter zu? Was erwarten Sie konkret von mir? Wofür bin ich Ihrer Meinung nach verantwortlich?
- ▶ Was würden Sie unternehmen, um den Transfer der Beteiligungsergebnisse sicherzustellen – für die Teilnehmer selbst und in Bezug auf das Umfeld der Teilnehmer?
- ▶ Wofür sind Sie dann verantwortlich?
- ▶ Wie macht sich für Sie ein gelungener Transfer bemerkbar?
- ▶ Wie müsste die Evaluation Ihrer Ansicht nach aussehen?
- ▶ Mit welchen Problemen, Widerständen oder Hindernissen ist bei der Umsetzung der Beteiligungsergebnisse zu rechnen?

Fragen zu ergänzenden Sichtweisen:

- ▶ Was spricht (eventuell) dafür, alles beim Alten zu belassen?
- ▶ Was würden Sie empfehlen zu tun, damit sich trotz der Beteiligung nichts verändert?
- ▶ Was kann ich tun, um als Moderator den größtmöglichen Misserfolg herbeizuführen?

Fragen zum Treffen von Vereinbarungen:

- ▶ Was sollten wir aufgrund des stattgefundenen Gespräches jetzt konkret (schriftlich) vereinbaren?
- ▶ Wann und wie stimmen wir den ersten Entwurf für das Beteiligungsdesign ab?
- ▶ Wann führen wir das nächste Gespräch durch, um die getroffenen Vereinbarungen zu überprüfen?

Schritt 3: Erstellung und Abgleich des Beteiligungskonzeptes mit dem Auftraggeber

Auf der Grundlage der Gesprächsergebnisse entwirft der Moderator bzw. Prozessbegleiter das Beteiligungskonzept und stimmt es anschließend mit den Gesprächspartnern ab. Dabei sollte zwingend überprüft werden, ob die vereinbarten Beteiligungsziele so erreicht werden können. Dienen die Maßnahmen der Zielerreichung? Die Gesprächspartner sollten dabei in die Rolle der Beteiligten und Betroffenen schlüpfen, also in die Rolle der potentiellen Teilnehmer des Beteiligungsprozesses, um die gefassten Ziele aus verschiedenen Perspektiven überprüfen zu können. Es sollten dabei ganz bewusst mögliche Einwände aus den verschiedenen Rollen heraus formuliert werden, um das Beteiligungskonzept weiter optimieren zu können.

2.3 Herausforderungen und Varianten

- ▶ Die Auftragsklärung könnte auch im Rahmen eines Klärungsworkshop durchgeführt werden, bei dem auf Seiten des Auftraggebers alle relevanten Gesprächspartner anwesend sind.
- ▶ Insgesamt dürfte im Rahmen der Auftragsklärung eine Schwierigkeit darin liegen, Personen zu finden, die sich für den Transfer zuständig fühlen und sich aktiv einbringen wollen. Letztendlich kann der Moderator bzw. Prozessberater aber nur das tun, was das System, für das er arbeitet, bereit ist zu tun.
- ▶ Es sollte bei der Auftragsklärung immer ein Protokoll mit den wesentlichen Absprachen angefertigt werden. Ebenso sollte jedes Gespräch eine Kreativitätsübung sein. Denn oft kommen die besten Ideen im Gespräch zum Vorschein. Es lohnt sich also auch aus der Perspektive, in die Auftragsklärung Zeit zu investieren.
- ▶ Oft sind die Ziele, die in diesen Erstgesprächen angesprochen wurden, eher eine Zielnäherung. Durch die Fragenstellungen wird dem Auftraggeber oft erst klar, worum es ihm eigentlich geht und die Sichtweisen der einzelnen Gesprächspartner können sich erheblich unterscheiden.

- ▶ Der Einsatz der Methode stößt an seine Grenzen, wenn es um Konfliktlösungsprozesse geht. Hier eignet sich besser die Methode Transfergespräche, weil hier vorab nicht nur Klärungsgespräche mit dem Auftraggeber, sondern mit allen Betroffenen und Interessengruppen geführt werden.
- ▶ Zuweilen haben die Auftraggeber keine klare Vorstellung davon, wie Sie den Ergebnistransfer positiv beeinflussen können. Für den Fall können Sie eigene Vorschläge unterbreiten und in Ihren Fragebogen folgende Frage aufnehmen: Welche von meinen Transfermaßnahmen stellen Ihrer Meinung nach am ehesten eine wirkungsvolle Veränderung sicher? Wählen Sie hierfür mindestens drei Maßnahmen aus.

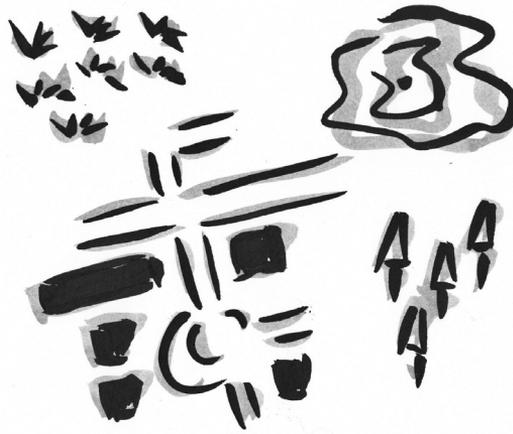
3. Methode B: Blick auf die Beteiligungslandkarte²

3.1 Ziele und Wirkungen

Landkarten formen Leben. So beschreibt Tim Marshall in »Die Macht der Geographie« wie sich die Weltpolitik anhand von zehn Karten erklären lässt. Führungspersönlichkeiten, Vorstellungen, Technologien und andere Faktoren spielen eine vergängliche Rolle bei der Ausformung von gesellschaftlichen Ereignissen. Das Wissen über das »Was« und das »Warum«, welches Kartographen, also die Urheber von Landkarten, visuell aufbereiten, wird bei der Entscheidungsfindung nach Auffassung von Tim Marshall am häufigsten übersehen – oftmals mit fatalen Folgen. Was für die Weltpolitik gilt, lässt sich auch auf nationaler und lokaler Ebene wiederfinden. Dort insbesondere im Dialog mit der Öffentlichkeit, in Beteiligungsverfahren.

Der Auftraggeber betritt im Rahmen eines Beteiligungsverfahrens unbekanntes Terrain. Er kennt das Thema und die Verhältnisse in der Gegenwart in groben Zügen. Er kann zudem die wesentlichen Stakeholdergruppen benennen und aus seiner Perspektive ihre Standpunkte beschreiben. Diese Ausgangslage kann mit dem Lesen einer Landkarte verglichen werden. Die groben Signaturen der Karte werden erfasst: Orte, Grenzen, Verkehrswege, Gewässer stehen metaphorisch für Themenfelder, Interessenslagen, Bürgergruppen und Mehrheiten.

² Die Methode »Blick auf die Beteiligungslandkarte« stammt von Jan Nicolai Hennemann..



Jedoch enthalten Landkarten weit mehr Informationen. Es finden sich bereits in Schulatlantent Kartenzeichen zu Relief, Landformen, Höhenangaben, Flächennutzung, Rohstoffen, Bergbau, Industrie sowie Sonder- und Einzelzeichen. In tiefergehenden Analysen kommen weitere Facetten hinzu. Um das Terrain in einem Beteiligungsprozess gut zu erschließen, sollte durch den hier beschriebenen »Blick auf die Beteiligungslandkarte« gemeinsam mit dem Auftraggeber sowie im Einzelfall mit weiteren Akteuren eine gute Grundlage für den erfolgreichen Lern- und Ergebnistransfer gelegt werden können. Dabei werden neben der Gegenwart auch die Vergangenheit und die Zukunft einbezogen.

3.2 Organisation und Ablauf

Folgende Merkmale umfassen die Methode »Blick auf die Beteiligungslandkarte«:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziel	Wesentliche Stakeholdergruppen identifizieren und aus ihrer Perspektive ihre Standpunkte beschreiben (mithilfe einer Landkarte)
2	Arbeitsphasen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schritt: Beteiligungsgrenzen definieren 2. Schritt: Zentrale Themen definieren und auf der Landkarte ordnen 3. Schritt: »Relief« bearbeiten 4. Schritt: »Infrastruktur« erstellen und verbinden 5. Schritt: Ein bis zwei Iterationsschleifen drehen

3	Teilnehmerzahl	Flexibel für Klein- und Großgruppen
4	Dauer	1 bis 2 Stunden

Die Methode »Blick auf die Beteiligungslandkarte« ist sehr gut skalierbar. Die Beteiligungslandkarte kann bilateral mit dem Auftraggeber erstellt werden. Ebenfalls ist es möglich, eine Landkarte mit mehreren Teilnehmern in einem Workshop gemeinschaftlich zu erstellen. Diese Variante kann in kontroversen Beteiligungsprozessen einen guten Grundstein für den Dialog mit der breiten Öffentlichkeit legen.

Blicken wir in den Schwarzwald, so denken die Meisten zunächst an die schöne, unberührte Natur, Wälder, Bäume, Wiesen, Flüsse, breite Täler, Tiere und urige kleine Dörfer. Betrachtet man Teile des Schwarzwaldes aus Sicht eines Regionalplaners mit dem Auftrag nach Vorranggebieten für Windenergie zu suchen, so stoßen diese auf zahlreiche potentielle Standorte, die sich sehr gut für Windenergie eignen. Geografisch kann ein Vorranggebiet dann die Grenzen von drei Gemeinden tangieren, einen Wald und einen Fluss mit zahlreichen Tieren umfassen. Und da fangen nun die Herausforderungen an.

Für das Erstellen einer Landkarte sollten ein bis zwei Stunden eingeplant werden und die Landkarte sollte auf einer ebenen Oberfläche aufgebaut werden.

Für größere Gruppen und komplexere Verfahren können Leichtstoffplatten mit durchgefärbtem Schaumkern und beidseitig schwarzen Zellstoffkarton-Deckschichten verwendet werden. Diese Leichtstoffplatten haben eine Stärke von 5mm und sind im Kunsthandel in den Formaten 70cm x 100cm sowie 100cm x 140cm erhältlich. Der schwarze Untergrund bietet einen übersichtlichen Kontrast zu Beschriftungen (mit Kreide oder Kreidestiften) und Aufbauten. Für die Aufbauten eignen sich u. a. klassische Moderationsmaterialien, Emoticons, Playmais®, Holzbausteine, kinetischer Sand sowie Lego® Serious Play®. Wichtig ist, dass die genutzten Symbole einen dokumentierfähigen Zugang zu den Akteuren und Themen bieten und ihren Bezug im Raum gut repräsentieren. Hier können Haftnotizen weitere Klarheit schaffen.

Schritt 1: Beteiligungsgrenzen definieren

Der Ablauf der Landkartenerstellung erfolgt nach dem Prinzip »vom Groben zum Feinen«. Zu Beginn werden die Beteiligungsgrenzen definiert. Welche Themen sollen im Prozess behandelt werden? Welche Themen liegen außerhalb der Grenzen und haben dennoch Bezug zu den Kernthemen? Um bei dem Beispiel des Vorranggebiets für Windenergie zu bleiben, so können das beispielsweise die Grenzen der Gemeinden, der angrenzende Wald und das Habitat der Tiere sein.

Schritt 2: Zentrale Themen definieren und auf der Landkarte ordnen

Im nächsten Schritt definieren die Teilnehmer die zentralen Themen und ordnen sie auf der Landkarte an. So wie die Symbole der Städte auf einer Landkarte die Größe der Orte und ihre Einwohnerzahl repräsentieren, können auch die Themen auf der Beteiligungslandkarte gewichtet werden. Die Teilnehmer des Beteiligungsprozesses können nun auf der Landkarte die verschiedenen Sektoren (Gemeinden, Grenzen, Vorranggebiete, Habitat der Tiere, Straßen, Flüsse und Wälder) symbolisch abbilden und plastisch darstellen.

Schritt 3: »Relief« bearbeiten

Nach diesem Schritt kann an dem Relief gearbeitet werden. Gebirgsketten und Täler verkürzen und verlängern die Distanz zwischen zentralen Themenfeldern. Ähnliche Wirkungen können Flüsse, Kanäle, Seen und Moore ausüben. Fragen können hier sein: Wo gibt es scheinbar unüberwindbare, naturgegebene Hindernisse (Synonym: Gebirge)? Wo werden Entscheidungswege kanalisiert (Synonym: Kanal)? Wo bleiben Sie stecken (Synonym: Moor, Sumpf)? Welche Themen aggregieren sich zu einem noch größeren Themenfeld (Synonym: angrenzender See)?

Anhand des gebildeten »Reliefs« können die (vermeintlichen) Problemlagen und Herausforderungen definiert und diskutiert werden. Zum Beispiel stehen sich die Interessen der Windkraftbetreiber den Interessen der Naturschützer bzw. der Tiere in ihrem Habitat gegenüber. Hier könnte sich ein »Patt« herauskristallisieren und zu einem unüberwindbaren Problem werden. Es kann die Frage nach einer interkommunal

betriebenen Windkraftanlage entstehen oder die Frage: Wie verhalten sich die Winde im Wald?

Schritt 4: »Infrastruktur« erstellen und verbinden

Schließlich können die Themen durch entsprechende »Infrastruktur« miteinander verbunden werden. Hier stehen Eisenbahnen, Straßen, Tunnel, Brücken und Wasserstraßen als Symbole für menschengemachte Verbindungselemente. Dabei stellt sich die Frage: Welche Verbindungselemente sind vorhanden? Welche Verbindungselemente sind im Bau? Und welche Verbindungen müssen noch geplant werden? Sind die richtigen Verbindungselemente umgesetzt? Haben die richtigen Personen zu den Elementen Zugang? Gibt es noch Lücken? Gibt es bereits vorhandene Infrastrukturelemente wie Straßen oder Anschlüsse, die genutzt werden können? Dabei kann zum Beispiel auf die Erfahrung von Nachbarregionen zurückgegriffen werden.

Schritt 5: Ein bis zwei Iterationsschleifen drehen

Wenn diese Schritte durchlaufen sind und der Entwurf einer aussagekräftigen Landkarte entstanden ist, gilt es nun die Infrastrukturplanung in ein bis zwei Iterationsschleifen nach dem Prinzip »vom Groben zum Feinen« zu schärfen, sodass in circa ein bis zwei Stunden Bearbeitungszeit eine gute Übersichtskarte entstehen kann. Dieses erste Modell der Landkarte dient als Grundlage, alles danach schärft den Prozess und die Diskussion. Anhand dieser Visualisierung können sich die Teilnehmer besser in die verschiedenen Positionen hineinversetzen.

3.3 Herausforderungen und Varianten

Alternativen zum oben genannten Vorgehen ergeben sich durch die Verwendung zielgruppen- und projektspezifischer Materialien. So bietet es sich beispielsweise an, für Beteiligungslandkarten im Bereich Energiewende andere Requisiten zu verwenden als im Bereich Gesundheitswesen. Darüber hinaus lässt sich die Landkarte auch im Ganzen oder abschnittsweise in Kleingruppen erstellen.

Eine Herausforderung besteht darin, den schrittweisen Prozess nach dem Prinzip »vom Groben zum Feinen« einzuhalten. In Konfliktsituation neigen Akteure dazu, sich im Detail zu verlieren. So entstehen auf der Landkarte Ungleichgewichte und die Gefahr einer einseitigen Fokussierung. Die Beteiligungslandkarte dient jedoch dazu, einen möglichst umfassenden Überblick und damit eine belastbare Transfergrundlage zu etablieren. Falls der Fokus wiederholt auf Details gerichtet wird, sollte neben der Beteiligungslandkarte eine »Themeninsel« bestehen, auf der zunächst unstrukturiert alle (Konflikt-)Themen gesammelt werden. Sobald sich das »Themen-gewitter« auf der »Insel« gelegt hat, kann der Beteiligungskartograph mit der Erstellung der Beteiligungslandkarte beginnen.

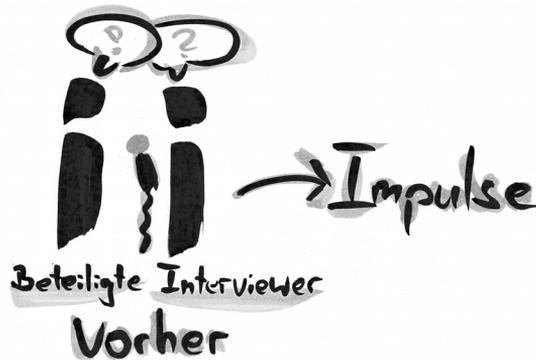
4. Methode C: Transfersgespräche³

4.1 Ziele und Wirkungen

In der Gemeinde Obermühl wird seit langem über ein neues Gewerbegebiet »Im Hofacker« diskutiert – innerhalb des Gemeinderates, in der Verwaltung, unter den Landwirten und in der Bevölkerung. Die Verwaltung und Teile des Gemeinderates haben sich klar positioniert und setzen sich für das neue Gewerbegebiet ein. Wie so oft bei solchen Entscheidungen, geht es schließlich um den Ort, an dem das neue Gewerbegebiet entstehen soll. Und wie viele andere Kommunen auch hat Obermühl kaum frei verfügbare Flächen für ein neues oder die Erweiterung eines bestehenden Gewerbegebietes.

Als möglicher Standort kommt nur jener nahegelegene Wald »Im Hofacker« am Rande eines Wohngebietes und einer landwirtschaftlich genutzten Fläche in Frage. Selbstverständlich haben sich die Fronten zwischen den Betroffenen (Landwirten und Bevölkerung) sowie Interessengruppen (Naturschützer und Wirtschaftsförderer) längst verhärtet. Eine Lösung ohne einen breit angelegten und integrierenden Beteiligungsprozess scheint nicht mehr möglich.

³ Die Ausgangsversion der Methode »Transfersgespräche« stammt von Ralf Besser (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Sie wurde für die vorliegende Publikation mit dem Ziel überarbeitet, sie für Beteiligungsprozesse nutzbar zu machen.



Aus diesem Grund regt der Bürgermeister an, zunächst eine Bürgerinformationsveranstaltung durchzuführen, bei der alle Parteien über das geplante Vorhaben, die Alternativen und den weiteren Prozess informiert werden sollen und selbst auch die Gelegenheit erhalten, ihre Positionen und Interessen öffentlich darzulegen. Der Bürgermeister macht sich vorab intensive Gedanken, wie vorab möglichst viele Informationen eingeholt werden können und kommt auf die Idee, vor der Veranstaltung »Transforgespräche« durchzuführen.

Mit der Umsetzung der Transforgespräche und der Moderation der Bürgerinformationsveranstaltung beauftragt die Gemeinde ein externes Büro, das sich auf öffentliche Konfliktlösungsprozesse spezialisiert hat. Auf diesem Wege möchte sie vorab mehr über die Positionen und Interessen der Akteure erfahren, um während der Bürgerinformationsveranstaltung gezielter auf Bedürfnisse eingehen und ggf. auch schon Lösungsoptionen präsentieren zu können, die die Interessen der einzelnen Akteure besser berücksichtigen.

4.2 Organisation und Ablauf

Folgende Merkmale umfassen die Methode des Transfergesprächs:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziel	Gezielt alle wesentlichen Interessen sowie Positionen der Betroffenen und Interessengruppen erfassen, um diese bei der Lösungsfindung heranziehen und somit den Ergebnistransfer fördern zu können
2	Arbeitsphasen	1. Transfergespräche (anhand eines Leitfadens) vor der Bürgerinformationsveranstaltung durchführen 2. Transfergespräche (anhand eines Leitfadens) nach der Bürgerinformationsveranstaltung durchführen
3	Teilnehmerzahl	Moderator bzw. Prozessbegleiter und jeweils ein Vertreter einer Partei
4	Dauer	Circa 60 Minuten pro Gespräch

Schritt 1: Transfergespräche (anhand eines Leitfadens) vor der Bürgerinformationsveranstaltung durchführen

Das externe Büro führt mit den Betroffenen (z. B. Anwohnern und Verwaltung) und Interessengruppen (z. B. Landwirte und Naturschützer) vor der Bürgerinformationsveranstaltung ein Transfergespräch durch. Ziel der Gespräche ist es, die Interessen und Positionen der unmittelbar Betroffenen sowie der Interessengruppen systematisch zu erfassen, um auf dieser Basis mögliche Kompromisslinien erarbeiten zu können. Denn lässt sich ein Kompromiss finden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Vorhaben realisiert werden kann.

Für die Transfergespräche ist es sinnvoll, einen Gesprächsleitfaden zu entwickeln. Die nachfolgenden Fragen lassen sich hierfür als Anregungen verstehen. Letztlich muss der Gesprächsleitfaden individuell für jeden Anwendungsfall entwickelt werden. Die Transfergespräche finden als Einzel- oder Gruppengespräche – ein Gespräch mit jeder Interessengruppe – statt und sollten nicht länger als 60 Minuten

dauern. An Materialien wird nichts weiter benötigt als die individuell erarbeiteten Fragebögen.

Mögliche Leitfragen für die Gespräche vor der Bürgerinformationsveranstaltung:

- ▶ Inwiefern betrifft Sie die Ausweisung des neuen Gewerbegebiets?
- ▶ Welche Probleme sehen Sie mit Blick auf die Ansiedlung des Gewerbegebiets?
- ▶ Welche Ängste und Befürchtungen werden in der Bürgerschaft geäußert?
- ▶ Worin besteht Ihre Motivation, die Bürgerinformationsveranstaltung zu besuchen?
- ▶ Was soll sich durch den Besuch der Veranstaltung für Sie und für die Einwohner von Obermühl jeweils ändern? Was erwarten Sie von der Veranstaltung?
- ▶ Welche Ziele verfolgen Sie konkret durch Ihre Teilnahme? Woran werden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel bzw. Ihre Ziele erreicht haben?
- ▶ Was haben Sie bisher schon unternommen, um Ihre Ziele (je nach Position des Gesprächsteilnehmers) – z. B. Ansiedlung/Verhinderung des Gewerbegebiets – zu erreichen?
- ▶ Wie könnte für Sie eine Kompromisslinie aussehen? Bei welchen Punkten machen Sie gern Zugeständnisse? Haben Sie alternative Ideen oder Lösungsvorschläge?
- ▶ Inwiefern können Sie sich vorstellen, nach der Veranstaltung an der Umsetzung der Beteiligungsergebnisse mitzuwirken? Was würde Ihnen Spaß machen?

Schritt 2. Transfergespräche (anhand eines Leitfadens) nach der Bürgerinformationsveranstaltung durchführen

Mit den Ergebnissen aus der Vorbefragung ließen sich v. a. die Inhalte und das Format der Bürgerinformationsveranstaltung besser planen. Mit der Nachbefragung lässt sich nun ein erweitertes Bild ziehen, inwiefern die Diskussions- und Beteiligungsergebnisse auf Akzeptanz stoßen bzw. wo es noch Dissens gibt. Auf dieser Basis kann der Vorhabenträger, also hier die Gemeinde mit der Ausweisung des Gewerbegebietes, transferorientierte Schlussfolgerungen für den weiteren Projekt- und Beteiligungsverlauf ziehen.

Mögliche Leitfragen für die Gespräche kurz nach der Bürgerinformationsveranstaltung:

- ▶ Wie ist die Bürgerinformationsveranstaltung aus Ihrer Sicht verlaufen (z. B. mit Blick auf die Inhalte und das Format)? Wie bewerten Sie zusammenfassend die Ergebnisse der Veranstaltung?
- ▶ Inwieweit war die Bürgerinformationsveranstaltung in der Nachbetrachtung richtig gewählt? Inwiefern hat diese für den weiteren Prozess etwas gebracht – warum bzw. warum nicht?
- ▶ Welche Ziele haben Sie erreicht? Inwiefern stimmen diese mit Ihren im Vorgespräch formulierten Zielsetzungen überein? Was benötigen Sie noch, um Ihre Ziele zu erreichen?
- ▶ Werden Sie sich weiter mit dem Thema beschäftigen? Was werden Sie tun, damit die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse gelingt? Welchen Beitrag wollen Sie hier leisten?
- ▶ Wo wird es Ihrer Meinung nach weiter Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Projektes geben? Was sind Ihres Erachtens die Gründe hierfür?
- ▶ Was kann der Vorhabenträger (hier Gemeinde) kurz-, mittel- und langfristig unternehmen, um den Lern- und Ergebnistransfer zu sichern?
- ▶ Bei welchen Punkten sind aus Ihrer Sicht Kompromisslinien erkennbar?

4.3 Herausforderungen und Varianten

Als Moderator bzw. Prozessbegleiter können Sie die Durchführung und das Gelingen der Transfergespräche nicht in jedem Fall sicherstellen. Sie machen nur dann Sinn, wenn sie von der anderen Seite wirklich gewollt sind. Insgesamt eröffnen sie die Möglichkeit, eine bessere Gesprächskultur nachhaltig im Ort zu fördern.

Die Methode ist auch nur dann durchführbar, wenn sie vom Auftraggeber umfangreich unterstützt wird. Im Rahmen der Auftragsklärung sollten Sie als Moderator bzw. Prozessbegleiter Transfergespräche verbindlich vereinbaren. Der damit verbundene Aufwand lässt sich v. a. bei konfliktären Prozessen bzw. Projekten sehr gut

rechtfertigen.

Durch das systematische Erheben von Einstellungen und Bedürfnissen entsteht eine beteiligungsorientierte Akteurslandkarte, die nicht nur für die Transfersicherung wichtig ist, sondern insgesamt für den Vorhabenträger ein wirkungsvolles Werkzeug für das projektbezogene Stakeholdermanagement sein kann.

Oft bilden die Ziele, Bedürfnisse und Einstellungen, die in den Transfergesprächen von den Betroffenen und Interessengruppen angesprochen werden, nur eine Näherung. Denn durch die Fragestellungen wird den Beteiligten oft erst klar, worum es ihnen eigentlich geht und wo mögliche Kompromisslinien liegen. Insofern schützt die Methode auch nicht zwingend vor bösen Überraschungen im Beteiligungsprozess.

Um den Aufwand einzugrenzen, lassen sich die Nachbefragungen auch als Telefoninterviews durchführen. Um den persönlichen Kontakt und den Vertrauensaufbau zu fördern, sollten die Vorgespräche jedoch face-to-face durchgeführt werden.

5. Referenzen und Literatur

Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder Of Citizen Participation, *Journal of the American Planning Association*, 35: 4, 216 — 224.

Besser, Ralf (2004): *Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern*, Weinheim und Basel.

Faller, Kurt / Fechler, Bernd / Kerntke, Wilfried (2014): *Systemisches Konfliktmanagement*, Schäffer Poeschel, Stuttgart.

Glasl, Friedrich (2007): *Konflikt – Krise – Katharsis*, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.

Hinnen, Hannes/ Krummenacher, Paul (2012): *Großgruppeninterventionen*, Schäffer Poeschel, Stuttgart.

Kämper, Helmut (2019): *Seminar-Lernen. Anregungen für gehirngerechten Unterricht*, In: <http://www.seminar-lernen.de/anfangssituation/>, zugegriffen am 16.06.2019.

- Kehlmann, Daniel (2005): Die Vermessung der Welt, Rowohlt Verlag, Hamburg.
- Klein, Zamyat M. (2013): Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare, Offenbach.
- Knapp, Peter (2013): Konflikte Lösen in Teams und Großen Gruppen, managerSeminare Verlag, Bonn.
- Marshall, Tim (2017): Die Macht Der Geographie, DTV, München.
- Patze-Diordiychuk, Peter / Renner, Paul (2019): Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung. Moderationsphasen produktiv gestalten, Band 4, oekom verlag, München.
- Renner, Paul / Küppers, Jan-Philipp (2017): Risikopartizipation bei komplexen Infrastrukturprojekten am Beispiel von Stuttgart 21, in: eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 01/2017 vom 06.04.2017.
- Rhode-Jüchtern, Tilman (2015): Kreative Geographie: Bausteine Zur Geographie Und Ihrer Didaktik, Wochenschau Verlag, Schwalbach am Taunus.
- Rosling, Hans (2018): Factfulness – Wie wir lernen, die Welt zu sehen, wie sie wirklich Ist, Ullstein Verlag, Berlin.
- Schwarz, Gerhard (2013): Konfliktmanagement, Konflikte Erkennen, Analysieren, Lösen, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Von Hertel, Anita (2006): Grrr – Warum Wir Miteinander Streiten Und Wie Wir Davon Profitieren Können, Campus Verlag, Frankfurt a.M. / New York.
- Von Schlippe, Arist / Schweitzer, Jochen (2005): Systemische Interventionen, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Weidenmann, Bernd (2015): Handbuch Active Training. Die besten Methoden für lebendige Seminare, Weinheim und Basel.