

≡ Transferumsetzung sichern ≡

ERGEBNISGESPRÄCH

5000
2 - max 10
PERSONEN

bis zu
2 stunden

1 SINN, ZWECK +
ABLAUF VORSTELLEN

3 VEREINBARUNGEN
ZUSAMMENFASSEN
UND
PRÄSENTIEREN

2 BETEILIGUNGSERGEBNISSE
BEWERTEN UND ABGLEICHEN



AUSTAUSCHRING

5000
2-50
PERSONEN

30-45
MINUTEN

1 FUNKTIONSWEISE
UND MEHRWERT
ERÖRTERN

3 ERSTEN KIENEN
TESTLAUF DES
AUSTAUSCHRINGS
starten

2 TECHNISCHE PARAMETER
DES AUSTAUSCHRINGS
FESTLEGEN



VERÄNDERUNGSREPORTER

5000
2-10
PERSONEN

bis zu
2 stunden

1 AUF
EINEN
VERÄNDERUNGS-REPORTER
VERSTÄNDIGEN

2 ARBEITSWEISE UND KOMPETENZEN
DES VERÄNDERUNGSREPORTERS
KLÄREN

Transferumsetzung sichern

1. Einleitung

In guten Beteiligungsprozessen verpflichten sich die Teilnehmenden, die erzielten Ergebnisse zu respektieren und mitzutragen. »Gute Bürgerbeteiligung ist eng verknüpft mit bestehenden Entscheidungsstrukturen: Die Entscheidungsträger legen gegenüber den Beteiligten und der Öffentlichkeit Rechenschaft darüber ab, ob und wie die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses in die Umsetzung des Projektes einfließen. Falls sie bei ihren Beschlüssen von den Ergebnissen des Beteiligungsprozesses abweichen, informieren sie über die Gründe hierfür.«¹In der Praxis erleben wir, dass diesem Qualitätskriterium nicht immer Rechnung getragen wird.

Je mehr die öffentliche Aufmerksamkeit, die eine Bürgerbeteiligung mit sich bringt, schwindet, umso größer sind die Anreize, manche Ergebnisse nicht in der vereinbarten Form umzusetzen. Dies wiegt insbesondere bei jenen Beteiligungsthemen schwer, in denen eskalierte Konflikte und relativ klar abgrenzbare Gruppen im Mittelpunkt stehen. Infolgedessen stellen wir Ihnen in diesem Aufsatz drei Methoden vor, mit denen die Umsetzung von Beteiligungsergebnissen flankierend und nach dem eigentlichen Beteiligungsverfahren unterstützt werden kann:

- ▶ Die erste Methode »Das Abschlussgespräch« fördert die Verbindlichkeit von Ergebnissen, indem die beteiligten Gruppen noch einmal vertieft sicherstellen, dass sie tatsächlich ein gemeinsames Verständnis des Erreichten haben.
- ▶ Die zweite Methode »Der Austauschring« stärkt die einzelnen beteiligten Personen und ihr Engagement, indem sie den direkten und fortlaufenden Austausch anregt und unterstützt.

¹ Allianz Vielfältige Demokratie (Hrsg.) (2017): Qualität von Bürgerbeteiligung. Zehn Grundsätze mit Leitfragen und Empfehlungen, in: www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige_Demokratie_gestalten/Qualtaet_von_Buergerbeteiligung_final.pdf (09.01.2020)..

- Die dritte Methode »Der Veränderungsreporter« ist ein Ansatz, mit dem durch einen neutralen Berichterstatter Umsetzungsfortschritte aber auch Herausforderungen zwischen widerstreitenden Gruppen ausgetauscht werden können, ohne dass Konflikte erneut eskalieren.

Allen drei Methoden ist eine kurze Beschreibung ihrer Ziele und Wirkungen vorangestellt, es folgt die Schilderung eines typischen Ablaufs. Der letzte Abschnitt nimmt wesentliche Voraussetzungen und Regeln in den Blick, die bei der Umsetzung unbedingt beachtet werden sollten.

2. Methode A: Das Ergebnisgespräch²

2.1 Ziele und Wirkungen

Wurden in einer Bürgerbeteiligung konkrete gemeinsame Umsetzungsschritte vereinbart – und nicht bloße Vorschläge –, ist es sinnvoll, diese abschließend noch einmal gemeinsam durchzugehen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die scheinbar bereits erreichte Einigung im Nachgang wieder verloren geht. Grund hierfür können beispielsweise verschiedene Interpretationen des Festgehaltenen sein. Unterlässt man diesen Schritt, besteht zudem die Gefahr, dass die Beteiligten im »Verhandlungsmodus« bleiben.



² Die Ausgangsversion der Methode »Ergebnisgespräch« 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.

Ziel des Ergebnisgespräches ist es also einerseits, auf der sachlichen Ebene unterschiedliche Interpretationen des Vereinbarten – die auch bloße Missverständnisse sein können – zu vermeiden. Hierfür gilt es eine möglichst hohe Klarheit über die Ergebnisse zu erzielen, um Interpretationsspielräume klein zu halten. Andererseits möchte das Ergebnisgespräch bei den Beteiligten die Ergebnisse emotional ankern – also die Verpflichtung auf die Ergebnisse stärken. Den beteiligten Gruppen soll die Versuchung, die Ergebnisse durch »Nachverhandlungen« in ihrem Sinne aufzubessern, möglichst schwer gemacht werden.

2.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Ergebnisgespräch« liegen folgende Merkmale zugrunde:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziele	Klarheit schaffen und dadurch die Verbindlichkeit sichern
2	Arbeitsphasen	1. Phase: Sinn, Zweck und Ablauf der Methode kurz vorstellen 2. Phase: Beteiligungsergebnisse beleuchten und abgleichen 3. Phase: Vereinbarungen zusammenfassen und präsentieren
3	Teilnehmerzahl	2 bis max. 10 Personen
4	Dauer	je nach Umfang der zu erörternden Punkte bis zu 2 Stunden

Für die Umsetzung der Methode werden ein handelsüblicher Moderationskoffer, eine Flipchart oder eine Moderationswand mit Papier sowie die verschriftlichten Beteiligungsergebnisse benötigt. Am besten lässt sich das Ergebnisgespräch mit 2 bis max. 10 Personen durchführen – z. B. mit den vertretungsberechtigten Sprechern der am Beteiligungsprozess beteiligten Interessengruppen (Verwaltung, Vereine, Fraktionen, Verbände, etc.). Mit ihren drei Arbeitsphasen lässt sich die Methode vergleichsweise einfach durchführen.

1. Phase: Sinn, Zweck und Ablauf der Methode kurz vorstellen

Bevor die Beteiligten mit dem Ergebnisgespräch beginnen, sollte die Moderation zunächst den Sinn, Zweck und Ablauf der Methode kurz erläutern. Für das Gelingen der Methode ist es vorteilhaft, wenn das Ergebnisgespräch möglichst zeitnah nach der Verkündung bzw. Einigung auf die Beteiligungsergebnisse durchgeführt wird. Je weniger Zeit verstreicht, umso geringer ist die Gefahr, dass eine der beteiligten Parteien bereits gehandelt hat und es zu Irritationen bzgl. der tatsächlichen Umsetzung der Beteiligungsergebnisse kommt. Zugleich hilft die zeitliche Nähe dabei, echte Missverständnisse zu vermeiden, da den Beteiligten die geführten Diskussionen dann noch sehr präsent sind.

2. Phase: Beteiligungsergebnisse beleuchten und abgleichen

Die Umsetzung der Methode wird von einer neutralen Moderation begleitet. Diese geht die Beteiligungsergebnisse Schritt für Schritt mit den Beteiligten durch. Sie versucht dabei sowohl die sachlichen Aspekte als auch die emotionale Verpflichtung auf die Ergebnisse im Blick zu behalten. So obliegt es der Moderation, durch klare Fragestellungen und inhaltliches Nachhaken dafür zu sorgen, dass alle Personen im Raum von den Ergebnissen das gleiche inhaltliche Verständnis haben. Sie fordert hierfür die Anwesenden immer wieder auf, konkret zu beschreiben, was sie verstanden haben und was der jeweilige Punkt für sie bedeutet. Werden unter den Beteiligten verschiedene inhaltliche Lesarten deutlich, so sollten diese am Flipchart visualisiert und so lange im Wechselspiel zwischen den Teilnehmenden korrigiert und ergänzt werden, bis alle Anwesenden mit der Formulierung einverstanden sind.

Eine ehrliche Verpflichtung auf die Ergebnisse kann letztlich nur von den Teilnehmenden selbst kommen. Hier besteht die Aufgabe der Moderation darin, diese zu provozieren und herauszulocken. Dies geschieht einerseits dadurch, dass die Teilnehmenden immer wieder in die Verantwortung für die Klärung der Beteiligungsergebnisse genommen werden. So sollte die Moderation deutlich machen, dass es ausdrücklich Aufgabe der Teilnehmenden ist, ihre Unklarheiten, Fragen und Sichtweisen zu den Ergebnissen aktiv einzubringen. Beteiligte, die sich bei der Ergebnisklärung zurücklehnen und nur die Moderation arbeiten lassen, werden sich mit den

erzielten Ergebnissen kaum identifizieren können.

3. Phase: Vereinbarungen zusammenfassen und präsentieren

Abschließend besteht die Aufgabe der Moderation noch darin, die über die Methode korrigierten und ergänzten Beteiligungsergebnisse zusammenzufassen und kurz zu präsentieren. Die Grundlage hierfür bilden die am Flipchart oder der Moderationswand festgehaltenen Vereinbarungen. Die Moderation sollte ferner fortlaufend darauf hinwirken, dass sich die Beteiligten gegenseitig für ihr geleistetes Engagement und ihre Kompromissbereitschaft wertschätzen, auch wenn die Ergebnisse aus den verschiedenen Perspektiven noch lange nicht optimal sein mögen. Diese gegenseitige Würdigung zielt darauf ab, die Verpflichtung der beteiligten Gruppen auf den Aushandlungsprozess selbst zu erhöhen.

Praxisbeispiel »Nachbarschaftsfest«

Moderator (M): Ich gehe mit Ihnen nun schrittweise die Vereinbarungen durch, die sie miteinander getroffen haben. Wenn Sie Fragen oder Unklarheiten haben, das gilt natürlich auch für mich, geben Sie bitte unbedingt Bescheid, damit wir diese klären können. Wenn Sie keine Fragen haben, können wir beginnen. Das Nachbarschaftsfest soll also am 21. Juni nachmittags auf der nahen Waldlichtung stattfinden.

Vertreter Nachbarschaftsinitiative (NI): Ja, das ist korrekt.

Vertreterin Ordnungsamt (OA): Ja, so wurde es angemeldet.

M: Was bedeutet »nachmittags«? Welche konkrete Uhrzeit ist gemeint?

NI: Richtig, wir hatten ja gesagt, dass wir von 12:30 bis 18 Uhr die Fläche nutzen wollen.

OA: Um 12:30 ist noch Mittagsruhe. Wenn Sie dann keinen Krach machen... ab 13 Uhr ist die Mittagsruhe zu Ende, dann können Sie so laut sein wie Sie wollen.

M: Um mögliche Konflikte zu vermeiden, wollen wir dann gleich 13 Uhr sagen?

NI: Ja, kein Problem, an der halben Stunde wird es nicht scheitern.

M: Gut, dann konkretisieren wir die Vereinbarung entsprechend und schreiben »13-18 Uhr« statt nachmittags. Nun zum nächsten Punkt: Sie werden auf der Fläche folgenden Aktivitäten veranstalten; Kinderschminken, Tisch mit Gesellschaftsspielen, Getränke auf Spendenbasis und Würstchengrill. Korrekt?

OA: Wir hatten ja schon darauf hingewiesen: Der Grill muss außerhalb der Waldlichtung an der nahen Straße aufgebaut werden, aus Brandschutzgründen. Bei den Getränken ist wichtig, dass kein Verkauf stattfindet, also Ausgabe auf Spendenbasis.

NI: Ja, das haben wir berücksichtigt, können wir gerne so in die Vereinbarung aufnehmen.

M: Gut, das ergänzen wir. Zum nächsten Punkt...[nach Abschluss aller Punkte] Ich bitte Sie nun, die fertige Vereinbarung noch einmal zu lesen und ggf. noch Änderungswünsche zu geben. Wenn wir irgendetwas vergessen haben sollten, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, es anzusprechen. Wenn für Sie alles in Ordnung ist, bitte ich Sie, die Vereinbarung zu unterschreiben.

2.3 Herausforderungen und Varianten

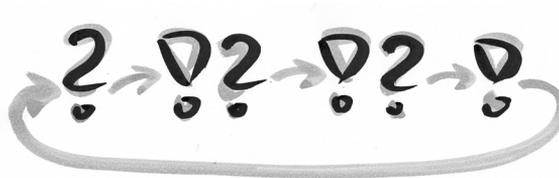
Ein solcher Auftragsabschluss kann je nach Umfang der Ergebnisse durchaus zeitaufwendig sein, eventuell sogar mehrere Sitzungen benötigen. So manche Beteiligte sind versucht, diesen Aufwand zu scheuen. Hier ist die Moderation aufgefordert, nachhaltig auf einen solchen Verhandlungsabschluss zu drängen. Jede Stunde, die hier produktiv investiert wird, kann späteren Auseinandersetzungen vorbeugen.

Sollte eine der beteiligten Gruppen den Auftragsabschluss grundsätzlich verweigern oder dabei ohne sonderliches Engagement teilnehmen, ist dies ein starker Indikator dafür, dass die Umsetzung der erzielten Beteiligungsergebnisse nicht ernsthaft geplant ist. Die Moderation sollte dies thematisieren und den Teilnehmenden gegebenenfalls nahelegen, den Verhandlungsprozess erneut aufzunehmen, da eine echte Einigung anscheinend noch gar nicht erzielt wurde.

3. Methode B: Der Austauschring³

3.1 Ziele und Wirkungen

Der Austauschring ist ein freiwilliges Instrument, das nach der Bürgerbeteiligung den konstruktiven Dialog zwischen Interessierten aufrechterhalten soll. Die Methode folgt dem Ziel, die Umsetzungsphase zu unterstützen, indem die Beteiligten weiter im Gespräch miteinander bleiben und sich transparent zu Herausforderungen und neu auftauchenden Fragen austauschen. Dabei findet der Dialog »binnenöffentlich« statt. Alle Mitglieder des Rings können den Austausch verfolgen. Die Diskussionen bleiben aber in diesem Kreis.



Die Methode bietet ein pointiertes Verfahren, um den Dialog zwischen den Akteuren des Beteiligungsprozesses fortzusetzen. Dadurch hält er Beziehungen lebendig und fördert die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse. Zuletzt fordert der Austauschring von den teilnehmenden Personen eine aktive Mitarbeit ein. Wer sich nicht einbringt, wird von der weiteren Teilnahme ausgeschlossen. Ob ein Austauschring eingerichtet wird, in welchem Format und mit welchen Personen, wird am Ende des Beteiligungsprozesses vereinbart.

3.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Austauschring« liegen folgende Merkmale zugrunde:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziele	Beziehungen unter den Beteiligten lebendig halten und die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse ankurbeln

³ Die Ausgangsversion der Methode »Austauschring« 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.

	Arbeitsphasen	1. Schritt: Funktionsweise und Mehrwert der Methode erörtern 2. Schritt: »Technische« Parameter des Austauschrings festlegen 3. Schritt: Ersten kleinen Testlauf des Austauschrings starten
3	Teilnehmerzahl	2 bis 50 Personen
4	Dauer	30 bis 45 Minuten

1. Schritt: Funktionsweise und Mehrwert der Methode erörtern

Arbeiten Sie im Plenum zusammen mit den Teilnehmenden zunächst deutlich heraus, welchen konkreten Nutzen ein weiterer Austausch nach der Bürgerbeteiligung für sie haben kann. Deutlich werden sollte allerdings auch, dass die Fortführung des Austauschs Zeit und Energie braucht. Sonst kann die Methode nicht gelingen. Nur wenn eine ausreichende Zahl an Teilnehmenden für sich entscheidet, dass sie daran ein ernstes Interesse haben, sollte weiter über die Einführung eines Austauschrings gesprochen werden.

Für die Vorbereitung der Methode wird ausreichend Zeit und Ruhe am Ende der Bürgerbeteiligung gebraucht. Sie eignet sich besonders im Anschluss an mehrtägige Beteiligungsverfahren, bei denen eine feste Gruppe von Personen sich bereits gut kennengelernt hat. Die zentralen Prinzipien des Austauschrings sind:

- a) Jede beteiligte Person darf über das Ring-Medium nur genau eine andere und zufällig bestimmte Person mit einer Frage oder Anregung ansprechen.
- b) Wenn die angesprochene Person nicht reagiert, wird sie dauerhaft aus dem Austauschring ausgeschlossen. Die nächste Person im Ring rückt dann an ihre Stelle.
- c) Alle im Austauschring können die Kommunikation mitverfolgen.
- d) Das im Austauschring Gesagte wird nicht nach außen getragen, sondern verbleibt in der Gruppe.
- e) Die Teilnehmenden legen gemeinsam die Reihenfolge im Ring fest – also wer spricht wen an.

2. Schritt: »Technische« Parameter des Austauschrings festlegen

Entscheiden sich die Teilnehmenden für die Einführung eines Austauschrings, gilt es am Ende des Beteiligungsprozesses u. a. folgende Fragen zu klären:

- ▶ Welches Medium wird für den Austauschring nach der Beteiligung gewählt?
Der Austauschring lässt sich z. B. über einen Email-Verteiler oder eine Messenger-Gruppe aufsetzen.
- ▶ Wer übernimmt die technische und organisatorische Verantwortung für das Netzwerk? Eine Person aus der Gruppe übernimmt in der Regel die Netzwerk-administration.
- ▶ Soll es Regeln für die Frequenz der Kommunikation im Austauschring geben? Jeder Teilnehmer darf genau eine Frage oder Anregung zur Bearbeitung an die im Austauschring folgende Person versenden. Eine zweiter oder auch dritter Durchgang lässt sich bei Bedarf flexibel vereinbaren.
- ▶ Sollen die Nachrichten einer bestimmten Struktur und / oder Länge entsprechen? Struktur und Länge der Nachrichten sollten sowohl zum Medium als auch zum Typ der Frage bzw. Anregung passen. Über einen Email-Verteiler lassen sich prinzipiell ausführlichere Beiträge als über einen Messenger-Dienst ausreichen.
- ▶ Wann werden Teilnehmende von der Verteilerliste gestrichen? Die Teilnehmer beantworten in der Regel innerhalb von drei Arbeitstagen – alternative Regelungen sind möglich – die Frage bzw. geben Rückmeldung zu den Anregungen. Antwortet ein Teilnehmer nicht innerhalb der Frist, wird er von der Netzwerk-administration ausgeschlossen.
- ▶ Welchen konkreten Nutzen soll der Austauschring erfüllen? Der Austauschring dient prinzipiell dem Ziel, die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse zu beflügeln und den Austausch zwischen den Teilnehmern aufrecht zu erhalten. Es können je nach Kontext aber auch andere Ziele vereinbart werden. Die Methode lässt sich grundsätzlich auch zur Ideenfindung nutzen.
- ▶ Zu welche Themen tauschen sich die Teilnehmenden aus? Der Austauschring sollte einen engen Bezug zum Thema bzw. Inhalten des Beteiligungsprozesses haben.

Mit der Klärung dieser Fragen ist der Austauschring aufgebaut und kann nun getestet werden.

3. Schritt: Ersten kleinen Testlauf des Austauschrings starten

Nachdem der Austauschring definiert ist, empfiehlt es sich, wenn möglich, einen kleinen Testlauf durchzuführen. So lässt sich gleich vor Ort überprüfen, ob alles funktioniert. Dieses Vorgehen bietet sich v. a. an, wenn ein über das Smartphone zu bedienender Messenger zum Einsatz kommt. Sollten sich aus dem Testlauf Fragen oder Unklarheiten ergeben, werden diese gleich vor Ort geklärt.

Durch den Ringaufbau entstehen keine Diskussionen, denn jeder kann nur eine Frage oder Anregung stellen. Da alle Mitglieder des Netzwerkes mitlesen, fallen in der Regel sowohl die Fragen bzw. Anregungen als auch die Antworten gut überlegt aus. Jeder Teilnehmer hat nur einen »Schuss« und der muss sitzen. Das kann ein wohltuender Unterschied zum häufigen Social-Media-»Gebrülle« sein.

Praxisbeispiel: »Urban-Gardening in Grünweide«

Im Verlauf eines Beteiligungsverfahrens zur partizipativen Grünflächengestaltung in der Stadt Grünweide ist von verschiedener Seite Interesse an der Fortsetzung des Austauschs geäußert worden. Der Moderator schlägt zu diesem Zweck die Einrichtung eines Austauschrings vor und erläutert dessen Funktionsweise. Eine Gruppe von etwa zehn Personen bekundet Interesse an der Teilnahme, darunter der Bereichsleiter des Grünflächenamtes, ein Vorstandsmitglied der örtlichen Wohnungsbaugenossenschaft und die Sprecherin einer Urban-Gardening-Initiative.

Unterstützt vom Moderator einigen sich die Interessierten gemeinsam auf ein Beteiligungsergebnis – Aufwertung und Neuanlage von Grünflächen in der Kommune –, dessen Umsetzung die Gruppe intensiver begleiten möchte. Zudem einigen sie sich auf die technischen Parameter des Austauschrings. Als zulässige Reaktionszeit verständigen sie sich auf maximal drei Tage, als Medium dient ein Messenger-Dienst, den alle Personen auch privat nutzen.

Die Reihenfolge des Austauschs legen sie zufällig fest. Die Administration des Austauschrings übernimmt die Sprecherin der Urban-Gardening-Initiative. Die Einrichtung der Messenger-Gruppe ist damit schnell erledigt. Noch auf der Veranstaltung gibt es einen kleinen Testlauf, bei dem jede Person einmal aktiv mitwirkt. Verständnisfragen und Unsicherheiten beim Umgang werden so gleich vor Ort gemeinsam geklärt.

3.3 Herausforderungen und Varianten

Es ist zentral, dass die Mitwirkenden im Austauschring einen wirklichen Mehrwert sehen. Das ist in der Veranstaltung unbedingt zu prüfen. Es ist in Ordnung, wenn nur ein Teil der Teilnehmer eines Beteiligungsprozesses ihre Bereitschaft bekunden, beim Austauschring mitzumachen. Sogar ein Austauschring mit nur zwei Personen kann in der Praxis einen Mehrwert erbringen. Weiterhin ist wichtig darauf zu achten, dass das genutzte Medium für den Austauschring von allen Teilnehmern unkompliziert genutzt werden kann.

Manchen Gruppen hilft es, wenn der Austauschring von einer Person mit einer bestimmten Frage oder Anregung gestartet wird. Die Mitwirkenden können sich dann zunächst entlang dieses konkreten Themas austauschen und die Nutzung auf diesem Wege weiter üben. Gegebenenfalls bildet sich so ein stabiler Kern an Teilnehmern heraus, die den Austauschring für weitere Themen nutzen möchte.

4.Methode C: Der Veränderungsreporter⁴

4.1 Ziele und Wirkungen

Nach konfliktgeladenen Prozessen, die einen starken mediativen Charakter hatten, wird über die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse oft weiter erbittert diskutiert. In solchen Fällen lässt sich der Ergebnistransfer durch begleitende Austauschprozesse unterstützen. Neben der Methode »Ergebnisgespräch«, mit der sich die Ergebnisimplementierung gut

⁴ Die Ausgangsversion der Methode »Veränderungsreporter« 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.

einleiten lässt, kann die Methode «Veränderungsreporter» dabei helfen, die erreichte inhaltliche und persönliche Annäherung nach dem Beteiligungsprozess weiter zu pflegen.



Beim Veränderungsreporter handelt es sich um eine neutrale Person, die in alle Aspekte der getroffenen Vereinbarungen eingeweiht ist. Er informiert sich regelmäßig sowohl über den Stand der Umsetzung der Beteiligungsergebnisse als auch über die Herausforderungen, denen die Konfliktparteien dabei jeweils begegnen. Zugleich berichtet er, was er bei der jeweils anderen Gruppe wahrgenommen hat.

Mit dem Veränderungsreporter kann es gelingen, zwei sich widersprechende Bedürfnisse der Konfliktparteien miteinander zu versöhnen. Auf der einen Seite wollen die Konfliktparteien Informationen darüber erhalten, ob die jeweils andere Seite sich tatsächlich an die Vereinbarungen hält, damit jede Partei im Zweifelsfalle reagieren kann, um ihre Interessen zu wahren. Auf der anderen Seite wollen beide Parteien ihre Autonomie schützen und sich nicht fremdbestimmen lassen – weswegen es ihnen widerstrebt, ihre Karten ganz offen auf den Tisch zu legen. Beide Bedürfnisse sind gut nachvollziehbar und tragen zugleich das Potential in sich, eine ohnehin prekäre Vertrauensbasis zu untergraben.

Der Veränderungsreporter kann diesen Widerspruch entschärfen, indem er als neutraler Reporter auftritt. Er informiert regelmäßig über Veränderungen und Entwicklungen, ohne dabei selbst als »Kontrolleur« auftreten zu müssen. Herausforderungen oder auch Zweifel, die bei den Konfliktparteien im Laufe des Umsetzungsprozesses auftreten, lassen sich gegenüber dem Veränderungsreporter leichter äußern.

4.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Veränderungsreporter« liegen folgende Merkmale zugrunde:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziele	Transparenz mit Blick auf die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse schaffen und die persönliche Annäherung der Konfliktparteien weiter stärken
2	Arbeitsphasen	1. Phase: Auf einen Veränderungsreporter verständigen 2. Phase: Arbeitsweise und Kompetenzen des Veränderungsreporters klären
3	Teilnehmerzahl	2 bis 10 Personen
4	Dauer	Bis zu 2 Stunden

Der Ablauf der Methode gliedert sich in zwei Arbeitsphasen:

1. Phase: Auf einen Veränderungsreporter verständigen

Die Idee des Veränderungsreporters sollte mit den Konfliktparteien bereits früh im Beteiligungsprozess erörtert werden, bspw. wenn erste konkrete Umsetzungsvereinbarungen vorliegen, eine abschließende Einigung aber noch nicht in Sicht ist. Zwingende Voraussetzung ist, dass sich alle Konfliktparteien auf das Konzept einlassen. Hierfür ist es notwendig, es den Beteiligten frühzeitig bekannt zu machen, so dass diese in Ruhe darüber nachdenken können und sich nicht überrumpelt fühlen.

Das ist vor allem deswegen bedeutsam, weil der Erfolg der Methode maßgeblich davon abhängt, dass die Person des Veränderungsreporters allseits auf Akzeptanz stößt. Nur wenn sich alle Konfliktparteien freien Herzens auf eine Person einigen können, kann die Methode gelingen.

Die Konfliktparteien müssen dem Veränderungsreporter einen großen Vertrauensvorschuss gewähren. Er ist einerseits in alle Aspekte der abschließenden Beteiligungsvereinbarung einzuweißen. Das kann auch Punkte betreffen, die im Interesse beider Konfliktparteien nicht öffentlich bekannt gemacht werden sollen. Andererseits wird er im Rahmen des Prozesses höchstwahrscheinlich auch Kenntnis von

sensiblen internen Informationen der Konfliktparteien erhalten, mit denen er sehr verantwortungsvoll umgehen muss.

Allparteilichkeit und Integrität sind daher Eigenschaften, die für den Veränderungsreporter das Maß aller Dinge sind. Eine Person zu finden, die in den Augen aller Konfliktparteien diese Anforderung erfüllt, kann Zeit in Anspruch nehmen. Aus verschiedenen Gründen kann es daher sinnvoll sein, den Moderator des Beteiligungsprozesses selbst als späteren Veränderungsreporter einzusetzen. Sollten sich die Konfliktparteien allerdings dagegen entscheiden und jemand anderes auswählen, gilt es dies unbedingt zu respektieren. Keinesfalls sollte der Moderator dies als Misstrauensvotum gegenüber seiner aktuellen Moderationsrolle werten.

2. Phase: Arbeitsweise und Kompetenzen des Veränderungsreporters klären

Die konkreten Vereinbarungen zwischen den Konfliktparteien zur Tätigkeit des Veränderungsreporter sollten gemeinsam mit der ausgewählten Person noch während der Mediation / Bürgerbeteiligung ausgehandelt werden. So ist bspw. zu klären, in welchem Rhythmus der Reporter die Konfliktparteien besucht und wie weit die »Einsichtsrechte« reichen. So kann es legitim sein, dass eine Gruppe sich nicht in allen ihren Angelegenheiten derart durchleuchten lassen möchte, sondern dies auf die mit dem Beteiligungsgegenstand zusammenhängenden Themen beschränkt.

Es ist weiterhin zu klären, welche Informationen der Veränderungsreporter an die jeweils andere Konfliktpartei weiterreichen darf bzw. für welche Informationen es eine explizite Freigabe braucht. Diese Vereinbarung sollte unbedingt zusammen mit den anderen, inhaltlichen Ergebnissen im Rahmen des Vertragsabschlusses in aller Klarheit durchleuchtet werden. Da es sich um eine besonders sensible Situation handelt, können sich hier Missverständnisse und abweichende Interpretationen besonders explosiv auswirken. Das Ergebnis des Klärungsprozesses sollte unbedingt schriftlich festgehalten und von allen Konfliktparteien sowie vom Veränderungsreporter unterschrieben werden.

In der Umsetzungsphase, also wenn der Veränderungsreporter seine Arbeit aufgenommen hat, pendelt dieser in der vereinbarten Weise zwischen den Konfliktparteien. Seine Aufgabe ist es, wie ein guter Reporter zu beobachten, kritisch nachzufragen und

den Dingen auf den Grund zu gehen, um ein möglichst akkurates Bild zu erhalten. Gerade zu Anfang werden die Konfliktparteien versuchen, bewusst oder unbewusst die Grenzen der Vereinbarung auszutesten. Letztlich wird es Versuche geben, mehr Informationen zu erhalten, als man selbst preisgeben möchte. Deshalb ist es wichtig, dass der Veränderungsreporter durch sein Auftreten und seine Fragen deutlich macht, dass er seine Aufgabe als neutrale Partei sehr ernst nimmt. Auch wenn es den Konfliktparteien zunächst unangenehm erscheint, dient dieses Vorgehen letztlich der Vertrauensbildung.

Der nächste kritische Punkt wird erreicht, wenn eine Konfliktpartei sensible Informationen preisgibt, die der Veränderungsreporter ausdrücklich nicht 1:1 weitergeben soll. Zunächst sollte der Reporter sich versichern, dass er tatsächlich genau verstanden hat, worin die Herausforderung besteht. Im Anschluss kann er mit der Konfliktpartei gemeinsam überlegen, wie eine angemessene Berichterstattung aussehen kann. In der Regel wird es sinnvoll sein, dass die andere Konfliktpartei über die Herausforderung informiert wird – schließlich ist eine Berichterstattung zum gegenseitigen Vertrauensaufbau ja der Sinn der ganzen Angelegenheit.

Wenn der Austausch über den Veränderungsreporter vertrauensvoll verläuft und dieser sich an die vereinbarten Berichtsregeln hält, wird sich die anfängliche Skepsis der Konfliktparteien nach und nach abbauen. Mit der Zeit entsteht Vertrauen in den Prozess wie auch in das Gegenüber. Ab einem bestimmten Punkt werden die Herausforderungen bei der Ergebnisumsetzung offener geteilt, was deren gemeinsame Bewältigung natürlich erleichtert und die tatsächliche Umsetzung der Beteiligungsergebnisse insgesamt absichert.

4.3 Herausforderungen und Varianten

Damit die Methode gelingen kann, müssen die Beteiligten drei zentrale Herausforderungen meistern:

- ▶ Alle Beteiligten müssen sich freien Herzens auf einen Veränderungsreporter verständigen und dessen Arbeit im Rahmen der getroffenen Vereinbarungen aktiv unterstützen.
- ▶ Der Reporter muss sich im Gegenzug sehr genau an die getroffenen Vereinbarungen halten, insbesondere an die »Freigaben« der Konfliktparteien.
- ▶ Wenn eine Konfliktpartei mit dem Reporter nicht transparent und ehrlich zusammenarbeitet, hat dieser die Pflicht, die andere Konfliktpartei hierüber zu informieren.

Praxisbeispiel »Neubau eines offenen Spielplatzes«

Veränderungsreporter (VR): Ich freue mich sehr, dass ich heute bei Ihnen sein kann. Wir hatten uns in der Vorbereitungssitzung zusammen mit der Baugemeinschaft Grünstraße darauf verständigt, dass ich Sie jeweils im Wochenwechsel besuche. Vergangene Woche war ich bei der Baugemeinschaft, diese Woche bin ich bei Ihnen, der Nachbarschaftsinitiative »Alte Hasen Grünstraße«.

Ich fange damit an, Ihnen zu berichten, was ich vergangene Woche zum Stand der Entwicklung in der Angelegenheit Neubau eines offenen Spielplatzes auf dem Grundstück der Baugemeinschaft erfahren habe. [VR berichtet vom Termin.] Haben Sie noch Rückfragen zu meinem Bericht? Wenn nein, würde mich interessieren, was sich bei Ihnen so ergeben hat?

Nachbarschaftsinitiative Alte Hasen (NI): Es freut uns, dass die Baugemeinschaft tatsächlich die ersten vereinbarten Schritte in Angriff genommen hat. Auch wir haben uns um den ersten Punkt der Vereinbarung gekümmert. [Vertreterin der NI berichtet.]

VR: Das nehme ich gerne so mit und würde den Punkt in meinem Bericht an die Baugemeinschaft so ausdrücken. [VR nennt die Stichpunkte.] Nun würde mich noch interessieren, wie es mit dem zweiten Punkt der Vereinbarung aussieht. Da wollten Sie wie vereinbart ebenso aktiv werden.

NI: Nun ja, das ist leider etwas heikel. Auf unserer letzten Vollversammlung haben wir die Vereinbarung vorgestellt. Im Grundsatz haben auch alle zugestimmt, aber zu diesem Punkt gab es von zwei Mitgliedern wirklich starke Kritik. Die wollen den zweiten Punkt keinesfalls umsetzen und haben gedroht, öffentlich alles in Frage zu stellen, wenn wir da als Vorstand aktiv werden. Wir wollen uns mit den beiden Mitgliedern nochmal zusammensetzen. Ich bin da auch zuversichtlich, dass wir das eingefangen bekommen. Leider findet das Treffen mit den beiden erst übermorgen statt und davor wollten wir bisher keine Fakten schaffen.

VR: Ich verstehe und nehme zu Recht an, dass es Ihnen nicht recht ist, wenn die Baugemeinschaft von dem Streit in Ihren Reihen erfährt?

NI: Richtig, das wollen wir vermeiden, ansonsten steht am Ende alles in Frage ...

VR: Gut, dann würde ich an der Stelle nur berichten, dass Sie an der Sache dran sind und zum Thema übermorgen noch eine Besprechung stattfindet.

NI: Ja, das wäre gut. Im Prinzip ist es ja auch so.

5. Referenzen und Literatur

Allianz Vielfältige Demokratie (Hrsg.): Qualität von Bürgerbeteiligung. Zehn Grundsätze mit Leitfragen und Empfehlungen, in: www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige_Demokratie_gestalten/Qualtaet_von_Buergerbeteiligung_final.pdf (09.01.2020), Gütersloh 2017.

Anita von Hertel, Professionelle Konfliktlösung, Campus Verlag 2013.

Benno van Aerssen, Das Große Handbuch Innovation, Vahlen Verlag 2018.

Bill Capodagli, Lynn Jackson, The Disney Way, McGraw-Hill, New York 1999.

Charlotte Kasl, If the Buddha had Kids, Penguin Group, New York 2012.

Christoph Besemer, *Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*, Karlsruhe 2009.

Conelia Löhmer, Rüdiger Standhardt, *TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten*, Klett-Cotta 2015.

Dark Horse, *Innovation, Digital Innovation Playbook*, Murmann 2017.

Dee Hock, *Die chaordische Organisation. Vom Gründer der VISA-Card*, Klett-Cotta 2001.

Doris Klappenbach, *Mediative Kommunikation. Mit Rogers, Rosenberg & Co. Konfliktfähig für den Alltag werden*, Paderborn 2011.

Doug Lipp, *Disney University*, McGraw-Hill, New York 2013.

Hellmuth J. ten Siethoff: *Mehr Erfolg durch soziales Handeln. Gesprächsführung, Konfliktlösung, Gemeinschaftsbildung in Alltag und Beruf*. Stuttgart 1996.

Johan Huizinga, *Homo Ludens*, Rowohlt Verlag 2004.

Peter Knapp (Hrsg.): *Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis*, Bonn 2012.

Peter Patze-Diordiychuk, Paul Renner, *Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung, Moderationsphasen produktiv gestalten*, oekom 2019.

Ralf Besser, *Interventionen, die etwas bewegen*, Beltz Verlag 2010.

Ralf Besser, *Transfer: Damit Seminare Früchte tragen*, Beltz Verlag 2004.