

Gehe langsam, wenn Du es eilig hast – aber nicht zu langsam!

Vom richtigen Timing in konfliktären Beteiligungsprozessen

Monika B. Arzberger

Zeit ist ein wichtiger Faktor in (Bürger-) Beteiligungsprozessen. Immer wieder begegnet Verantwortlichen aus Planung und Verwaltung die schwierige Frage: Wann ist der richtige Zeitpunkt, um ein Beteiligungsverfahren zu starten? Beteiligungsexpert/innen beschäftigen sich seit Jahren intensiv mit der Frage, wie es gelingt, Menschen dann für Partizipation und Diskussion zu begeistern, wenn die Planungstiefe noch gering und die Ideen noch abstrakt sind – jedoch der Gestaltungsraum groß ist (Albrecht et.al 2010, S.60). Im Folgenden soll es allerdings weniger, um die Lösung dieses Beteiligungsdiemmas gehen, sondern um den Faktor Zeit im Rahmen von laufenden Beteiligungsprozessen.

Sobald in diesen Krisensituationen auftreten, spielt das »Timing« eine wichtige Rolle. Wenn wir von »Timing« sprechen, unterscheiden wir schnelle und langsame Diskussionsformate. Schnell und langsam stehen als Synonym für die Bearbeitungsebene. In schnellen Formaten sind die Teilnehmenden in der Lage sich zügig auf die thematische Ebene einzulassen und sowohl konstruktiv als auch kreativ Inhalte zu bearbeiten. Dies kann auch in mehrtägigen intensiven Arbeitseinheiten geschehen. »Schnell« steht also nicht für »zeitlich kurz«! Langsame Formate hingegen fordern die Teilnehmenden auf, sich auf die Metaebene einzulassen und die Hintergründe einer Situation, in der sich die Gruppe gerade befindet, zu reflektieren. Also Phasen, in denen von Seiten der Moderation bzw. Prozessgestaltung bewusst entschleunigt wird. Notwendig wird dies in Situationen, in denen Störungen in der Gruppe spürbar werden. Dabei wird zum Beispiel in Frage gestellt, ob es Sinn macht, weiter zusammenzuarbeiten. In solchen Fällen ist es das oberste Ziel sicherzustellen, dass die Menschen im Gespräch bleiben. Die Wertschätzung der Beteiligten und die Möglichkeiten, wie es gelingt gemeinsam arbeitsfähig zu bleiben, stehen daher zunächst im Vordergrund der Diskussion, die dann im nächsten Schritt die Bearbeitung der inhaltlichen Zielsetzung eines partizipativen Verfahrens möglich macht. An drei unterschiedlichen Beispielen soll dies – aus dem Blickwinkel der Prozessbegleitung bzw. -moderation – veranschaulicht werden:

Beispiel 1: Die Beteiligung kommt zu spät, die Menschen sind bereits verärgert und wütend.

In einer Kommune steht seit vielen Jahren immer wieder die Sanierung und wasserbauliche Sicherung eines innerstädtischen Flussabschnitts auf der Tagesordnung des Rats. Außer kleineren Ausbesserungsarbeiten und der Beauftragung von Gutachten geschieht jedoch nichts, was die Aufmerksamkeit der Einwohnerinnen und Einwohner erregt. Bis – auf einmal – die Stadtverwaltung die fertige Planung der Sanierung und damit verbundene Maßnahmen im betroffenen Ortsbeirat vorstellt. Neben Maßnahmen im Flussbett sollen eine künstliche Fischtreppe und zusätzliche touristische Einrichtungen gebaut werden. Entsetzen bei den Anliegern! Schnell gründet sich eine Bürgerinitiative, um gegen den Eingriff in das städtische »Kleinod« und für den Erhalt der Natur zu kämpfen. Die Menschen nutzen Worte wie »Zerstörung« und »Vernichtung«, wenn sie über das geplante Areal sprechen. Für die Einwohnerinnen

und Einwohner steht nicht die Frage des Hochwasserschutzes und die Erfordernisse der Fischbiologie im Vordergrund, für sie geht es um das Gefühl, dass andere über ihr Zuhause entscheiden und sie bei der Gestaltung ihrer alltäglichen Umwelt nicht eingebunden sind (vgl. hierzu [Adeli 2017, eNewsletter 02/2017](#)).

Die politisch Verantwortlichen reagieren auf den Protest mit dem reflexhaften Beschluss einen Bürgerworkshop durchzuführen – und wollen gleich alles auf einmal: Alle Anlieger/innen (ca. 2.500 Personen) werden eingeladen, sich an einem Vormittag Zeit zu nehmen, um in drei parallel stattfindenden thematischen Workshops über die verschiedenen Aspekte der Gewässersanierung zu diskutieren. Die Wut eskaliert, denn die Bewohnerinnen und Bewohner befanden sich noch gar nicht in der Lage mit »irgendjemanden« zu sprechen. Sie hatten das Gefühl noch nicht ausreichend informiert zu sein. Ähnlich geht es der Verwaltung: auch sie hat den Eindruck, dass die Menschen nicht richtig informiert sind. Zudem kursieren in der Presse und den sozialen Medien fehlerhafte Aussagen über die Ausgangssituation und den Planungsstand.

Gehe langsam, wenn Du es eilig hast! Geschichten wie diese sind nicht selten. Der Widerstand der Einwohnerschaft gegen öffentliche Projekte weckt den Wunsch, diesen durch »eine Bürgerbeteiligung« schnell zu entkräften. Um konträre Positionen aufzubrechen – egal ob zwischen Bürgern und Kommunalverwaltung oder ob zwischen verschiedenen Interessengruppen – es braucht ein grundsätzliches Vertrauen, dass das Gegenüber ein ehrliches Interesse am Dialog hat. Im oben genannten Beispiel, war es notwendig, dass sich die Verantwortlichen die Zeit nehmen und den Betroffenen die Zeit geben, die Situation – also die Rahmenbedingungen und die Planungen selbst – zu erklären und zu verstehen. Es braucht Geduld und nicht sofort Gruppenarbeiten. Wichtig sind zunächst ausgewogene Informations- und Diskussionsformate, in denen sich alle alles anhören können und niemand ausgeschlossen wird.

Beispiel 2: Externe politische Entscheidungen stellen Inhalte eines laufenden Beteiligungsprozesses in Frage.

Beteiligungsprozesse im öffentlichen Raum sind in vielen Fällen konsultative Verfahren, das heißt, dass die Letztentscheidung bei der jeweiligen Genehmigungsbehörde liegt. Ziel von solchen Veranstaltungen ist es, im gegenseitigen Austausch zwischen Einwohner/innen, Interessengruppen, Planer/innen, Verwaltung und Politik Argumente und Perspektiven auszutauschen und eine Empfehlung für die Entscheider/innen zu erarbeiten. Ein oft langwieriger Prozess, denn in der Regel sind die Interessen vielfältig und mitunter sehr konträr. Was aber tun, wenn sich einzelne Arbeitsergebnisse von monatelangen Sitzungen im Handumdrehen durch eine für die Beteiligten überraschende politische Entscheidung mit einem Mal in Luft auflösen?

Ähnlich wie im ersten Beispiel, kommt es auch in diesem Fall darauf an, Vertrauen wiederherzustellen. Interessanterweise erleben wir hier oft, dass aus dem Kreis der Verfahrensbeteiligten der Wunsch kommt, die durch die politische Entscheidung entstandene Störung nicht zu thematisieren. Die »weniger Betroffenen« wollen schnell an den noch zu verhandelnden Punkten weiterdiskutieren und zu einem Ende kommen. Die von der politischen Entscheidung in ihren persönlichen Interessen stark betrof-

fenen Akteure fühlen sich hingegen in einer Alibi-Veranstaltung gefangen und von der Politik an der Nase herumgeführt. Sie wollen ihrem Ärger über »verlorene« Arbeitszeit – und auch das Verschwenden öffentlicher Gelder – Luft machen. Sie beklagen, dass in der Vergangenheit viel und unnötig Energie in Diskussionen gesteckt wurde. Solche Situationen wünscht sich niemand in der Prozessbegleitung.

Als Moderator/in hat man gerade in diesen Momenten eine besondere Verantwortung für den Prozess, für die Beteiligten und auch für das Kernkonzept der Bürgerbeteiligung.

Gehe langsam, wenn Du es eilig hast! Auch in der Krise müssen die Menschen erleben können, dass sie in der Gruppe weiter dialog- und arbeitsfähig sind. Viele von uns kennen den Moderatorensatz »Störungen haben Vorrang«. Meist wird darunter verstanden, dass die Teilnehmenden rechtzeitig Bescheid geben, wenn sie eine Pause brauchen oder mit einer konkreten Situation nicht zufrieden sind. Unerwartete politische Entscheidungen, die Inhalte eines Beteiligungsverfahrens beeinflussen oder verändern, stellen erhebliche Störungen dar. Diese müssen bearbeitet werden, auch wenn dafür im ersten Moment keine Zeit eingeplant wurde. Es ist sinnvoll, mit der gesamten Gruppe – egal wie groß diese ist – in die Metaebene zu gehen und die Situation zu reflektieren, ohne sie zu psychologisieren. So sind Gefühlsäußerungen in Konfliktrunden nur auf den ersten Blick »Störfaktoren«, die zunächst die Arbeitsatmosphäre lähmen. Auch wenn sie oft als unangenehm oder inadäquat empfunden werden und viele dazu neigen, zu Sachlichkeit aufzurufen, sind gerade Emotionen ein willkommener Starter, um das dahinter liegende Anliegen zu übersetzen und eine neue, tragfähige Lösung zu finden.

Beispiel 3: Zwischen Planung, Umsetzungsentscheidung und tatsächlicher Umsetzung liegt zu viel Zeit.

»Die Papiere liegen noch auf dem Schreibtisch von Herrn Maier« – »...der Termin hat sich um drei Monate verschoben, die Genehmigung vom Straßenbauamt ist noch nicht raus« – »Wir brauchen ein alternatives Zweitgutachten!«.

So oder so ähnlich lauten oft die Gründe, weshalb in Planungsprozessen die sprichwörtlich bekannten »Mühlen« so langsam mahlen. Die Einwohnerinnen und Einwohner einer bayerischen Gemeinde waren nach dem knappen Ausgang eines Bürgerentscheids zum Bau einer Ortsumfahrung in zwei gegensätzliche Lager geteilt. Nachdem sich »der Streit« zunehmend in das gesellschaftliche Leben der Gemeinde übertrug, war man bereit sich auf ein Beteiligungsverfahren einzulassen, um eine Lösung für das Verkehrsproblem zu finden. Es wurde intensiv gearbeitet, es wurde wieder konstruktiv und offen miteinander diskutiert und es wurden Ideen gefunden. Die Ergebnisse übergab man dem Verkehrsplaner zur Prüfung und Entwicklung eines konkreten Vorschlags. Und auch von Seiten der Gemeinde versprach man eine zügige Bearbeitung und die öffentliche Diskussion des Ergebnisses. Doch die Zeit verrann, das Gutachten ließ auf sich warten, die Ungeduld wuchs. Ebenso wie das Misstrauen gegenüber der Gemeindeverwaltung. Das Ergebnis war ein zweiter Bürgerentscheid mit einem nahezu identischen Ergebnis. Die Enttäuschung und Frustration bei den Bewohner/innen war groß, die Lust auf weitere Beteiligungsverfahren nur noch gering. Erst über ein Jahr später konnte die Diskussion in der Ge-

meinde wieder aufgenommen werden, in kleinen Schritten Pläne für eine neue Ortsdurchfahrt und ein begleitendes Radwegenetz entwickelt werden.

Gehe langsam, wenn Du es eilig hast! Beteiligungsverfahren sind nicht frei von Konflikten und Krisen. Werden – egal an welcher Stelle im Prozess – zentrale Bedürfnisse einer Interessengruppe verletzt, treten sie zu Tage und machen sich, in der Regel emotional und oft auch verletzend, Luft. Solche Situationen müssen von der Moderation bzw. Prozessbegleitung angenommen werden und konstruktiv bearbeitet werden. Auch wenn es herausfordernd ist, Konflikte und Konfrontationen sollten nicht »weich« moderiert und hinter Floskeln des allgemeinen Wohlwollens versteckt werden. Vielmehr sollte die Situation, als das was sie ist, benannt werden. Dann erlaubt gemeinsame Reflexion auch eine konstruktive Bearbeitung. Dies braucht zwar Zeit, bringt aber die notwendige Klärung mit sich und erhält langfristig die Dialogfähigkeit.

Literatur

- Albrecht, R., Grüttner, A.; Lenk, T.; Lück, O. & Rottmann, O. (2010): Optionen moderner Bürgerbeteiligung bei Infrastrukturprojekten – Ableitung für eine verbesserte Beteiligung auf Basis von Erfahrungen und Einstellungen von Bürgern, Kommunen und Unternehmen.

Autorin

Monika Arzberger, ist Geschäftsführerin der koiné GmbH, Agentur für Bürgerdialog und Konfliktklärung. Als Mediatorin liegt ihr Schwerpunkt in der Begleitung von Konfliktklärungsprozessen im öffentlichen Raum. Dabei ist es ihr wichtig, im Zeichen von Transformation und Nachhaltigkeit ein verantwortungsvolles Zusammenwirken aller zu ermöglichen.

Kontakt

Monika B. Arzberger
koiné GmbH
Ziegelgasse 11
85354 Freising
Tel.: +49(171)8065289
E-Mail: monika.arzberger@koine.de

Redaktion eNewsletter

Netzwerk Bürgerbeteiligung • c/o Stiftung Mitarbeit
Redaktion eNewsletter
Ellerstraße 67
53119 Bonn
E-Mail: newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de