

Spannung HALTEN

DAS BETEILIGUNGSSCOPING

Teilnehmerzahl	Dauer
6-24 Personen	circa 6 Std.

Arbeitsphasen

- 1 Themen eruieren 
- 2 Ziele entwickeln 
- 3 Stakeholder identifizieren 
- 4 Prozess planen 

DER PROBLEMLÖSUNGSZIRKEL

Teilnehmerzahl	Dauer
optimal 12 Personen	30 min-wenige Stunden

Arbeitsphasen

- 1 ERKENNEN UND BENENNEN DES PROBLEMS
- 2 VORTEILE UND NACHTEILE DES PROBLEMS HERAUSFINDEN
- 3 IDEEN UND LÖSUNGEN GENERIEREN
- 4 VORTEILE UND NACHTEILE DER LÖSUNGEN HERAUSARBEITEN
- 5 AUSWÄHLEN UND PLANEN VON LÖSUNGS-VARIANTEN
- 6 ZUSAMMEN-FÜHREN DER ERGEBNISSE

DER PROZESSSPIEGEL

Teilnehmerzahl	Dauer
bis circa 50 Personen	wenige Minuten - 1 Stunde

Arbeitsphasen

- 1 ANALYSE DES PROZESSES bzw. der BLOCKADESITUATION
- 2 INTERVENTION ÜBER REFLEKTORISCHE FRAGEN 
- 3 BLITZLICHT (FEEDBACK) ZUR REFLEKTORISCHEN FRAGE
- 4 REFLEKTION UND ERARBEITUNG EINER GEMEINSAMEN LÖSUNG

Spannung halten

1. Einleitung

Bei Bürgerbeteiligungen hat man es zumeist sowohl mit komplexen Problemen sowie Konflikten zu tun. Es kommen betroffene Bürger, Gemeinderäte, Bürgermeister, Planer oder Experten zusammen, die sich in der Regel zuvor nie getroffen haben und sich später auch nicht wieder begegnen werden. Warum und wie sollten sie kooperieren? Oft sind größere Transformationen notwendig, die mit Methoden des Change-Managements zu bearbeiten sind.¹ Moderationen haben da natürlich ihren Platz.²

Zusätzliche Spannung entsteht bei Bürgerbeteiligungen, weil es viele Akteure gibt, die das Problem jeweils aus ihrer Sicht betrachten und es ihnen zugleich unter den Nägeln brennt. Eine Lösung ist nicht in Sicht und es gibt zumeist Handlungsdruck. Problem und Lösung halten sich so wechselseitig in Schach,³ es drängt, aber schnell und leicht geht es kaum. Zusätzlich tritt oft mediale Aufmerksamkeit hinzu, die nicht immer lösungsförderlich ist.

Moderation ist in dieser Gemengelage eine Chance, aber sie ist ergebnisoffen und riskant. Sie kann durchaus scheitern und nicht selten gibt es schon eine Geschichte gescheiterter Versuche. Andererseits ist die Möglichkeit des Scheiterns auch Voraussetzung des Gelingens, weil Menschen sofort probieren, in komplexen Situationen neue Muster zu generieren.⁴ Ein Schlüssel ist bereits die Einigung auf eine neutrale Begleitung. Am Ende einer Moderation soll dann eine Lösung stehen sowie praktikable Schritte.

¹ Übersicht praktikabler Methoden bei: Roehl, Winkler, Eppler & Fröhlich 2012; Hinnen & Krummenacher 2012.
² Klebert & Schrader 2002; Hinnen & Krummenacher 2012.

³ Schmidt 2004.

⁴ Vgl.: Strunk & Schiepek 2006.

Vier Fehlerquellen sind in Moderationen allerdings oft zu beobachten:

- (1) Brüche in der Logik der Moderation oder eine fehlerhafte Erklärung dieser Logik;
- (2) Suche nach schnellen Lösungen bzw. weniger Entfaltung der Problematik;
- (3) Verzetteln der Diskussion in Details und kaum Suche nach Lösungen;
- (4) Entscheidungskonflikte am Ende und keine Ableitung von Maßnahmen.

Zu (1) Brüche in der Moderationssequenz: Die Spannung in der Moderation geht verloren, wenn die Arbeitsschritte nicht kohärent sind bzw. nachlässig erklärt wurden. Die Luft ist dann raus. Wie vermeidet man diese Brüche?

- ▶ Einbauen von Überleitungen zwischen Arbeitsschritten, z. B.: »Was wir jetzt erreicht haben, ist eine Sammlung von Problemen. Im nächsten Schritt schlagen wir vor, die Probleme näher zu betrachten, wo wir schnelle Lösungen bekommen. Später schauen wir noch mal drauf, was wir mit den Problemen machen, die keine schnellen Lösungen versprechen. Ist das soweit ok?«
- ▶ Klare Anmoderation der Fragestellung – Wir schlagen folgenden Dreischritt vor:
 - ▶ Was ist der Inhalt der Fragestellung, welche Bedeutung hat sie im Kontext?
 - ▶ In welcher Form soll sie bearbeitet werden, z. B. Sammlung auf Karten, etc.?
 - ▶ Nach der inhaltlichen und methodischen Anmoderation wird das notwendige Material für die Bearbeitung der Frage verteilt, Karten, Stifte, etc.

Vielleicht klingt das pedantisch, aber Moderation ist nicht nur Mundwerk, sondern auch Handwerk und dort passieren viele Fehler, die kreative Spannung verhindern.

Zu (2) Das Machersyndrom: Als Machersyndrom bezeichnen wir verfrühte Lösungsdiskussionen, bevor ein gemeinsames Problembewusstsein oder Einigungen über Ziele entstanden sind. Macher-Typen tendieren zu Schnellschüssen und sind oft dominant. Sie halten Spannung und Einigungsbewegungen nicht gut aus. Demzufolge springen diese Lösungen oft zu kurz und finden keine Akzeptanz, weil sich davon nicht alle repräsentiert fühlen. Folgende Optionen bieten sich dem Moderator:

- ▶ Erläutern Sie zu Beginn das gesamte Konzept und weisen Sie darauf hin, dass die Lösungsdiskussion am Ende erfolgt. Lassen Sie die visualisierten Fragestellungen in der geplanten Reihenfolge auf den Pinnwänden sichtbar stehen. Die Teilnehmer können so »optisch spazieren gehen« und der Moderator kann bei Bedarf auf die nächsten Schritte verweisen.
- ▶ Wenn jemand gleichwohl schon früh mit Lösungen kommt, lassen Sie ihn den Vorschlag auf einer Karte notieren und platzieren ihn auf der Pinnwand mit den Lösungen oder alternativ auf einer Tafel mit »ersten Ideen«.
- ▶ Stellen Sie öffnende Fragen, um die Spannung wieder reinzuholen, z. B.:
 - ▶ Was bedeutet der Vorschlag, wenn wir ihn im Problemkontext betrachten?
 - ▶ Was hieße das jetzt im Hinblick auf unsere Ziele und Restriktionen?
 - ▶ Gehen wir noch mal einen Schritt zurück, haben wir wirklich alles bedacht?
 - ▶ Könnte es sein, dass wir jetzt ein wenig voreilig schon auf Lösungen schauen?

Gerade zu Beginn muss die Gruppe lernen, abzuwarten und Spannung auszuhalten.

Zu (3) Das Stabssyndrom: Das Gegenteil des Machersyndroms sind Diskussionen, die sich in Details verlieren, ohne relevante Lösungs- oder Handlungsimpulse zu setzen. Die Bezeichnung Stabssyndrom soll ausdrücken, dass diese Gesprächskultur an konzeptionell arbeitende Stäbe erinnert, die nicht in der Verantwortung für das operative Handeln sind. Experten tendieren gern zu solchen Disputen. Welche Möglichkeiten bieten sich?

- ▶ Wie beim Macher-Syndrom empfehlen wir, die gesamte Sequenz sichtbar zu halten und zu erläutern, so dass der Blick bei einer sich verzettelnden Diskussion auf den Zyklus gelenkt werden kann.
- ▶ Eine zweite Möglichkeit besteht darin, den Workshop grob zeitlich zu strukturieren. Als Moderator kann man dann auf die knappe Zeit verweisen und um Disziplin bitten.
- ▶ Wirksam können schließlich rahmende bzw. schließende Fragen sein:

- Kann es sein, dass wir uns jetzt etwas verlieren?
- Ich habe den Eindruck, wir drehen uns ein wenig im Kreis, könnte das stimmen?
- Kann jemand mal in drei Sätzen die Quintessenz der Diskussion zusammenfassen?
- Was heißt das jetzt für unsere Ziele bzw. für den nächsten Arbeitsschritt?

Die Spannung bleibt, wenn der Kontext der Debatte gesehen wird und die Teilnehmer ihr folgen, obwohl sie nicht überall Expertise oder Interessen haben.

Zu (4) Entscheidungsangst: Am Ende einer Moderation kommt es zum Schwur, es müssen Entscheidungen getroffen werden. Hier erlebt man oft Stillstand. Die Gründe sind unterschiedlich. Sie reichen von Risikoaversion über Perfektionismus bis hin zum Gefühl, es gibt kein »zurück« mehr.⁵ Intuitiv neigt man als Moderator dazu, Druck aufzubauen und die Entscheidung zu erwirken, nicht zuletzt, weil die Erwartungen des Auftraggebers im Hinterkopf sind. Push-Verhalten führt aber oft zum Gegenteil, die Gruppe fühlt sich in ihrer Autonomie bedrängt. Pull-Verhalten ist zielführender, weil es der Spannung Raum gibt. Wie geht das?

- Situation nur spiegeln und Pause aushalten: Sieht es so aus, als ob Sie noch hängen?
- Spiegelnde und ergänzende Fragen: Scheinbar nicht so ganz einfach, sich jetzt für ein Vorgehen zu entscheiden, was fehlt Ihnen noch?
- Hypothetisches Fragen:⁶ Angenommen wir würden jetzt so abbrechen, wie wäre das Gefühl für Sie? Was bräuchte es, damit wir einen Schritt weiter kommen?
- Skalenfragen:⁷ Auf einer Skala von 0 bis 10, wo stehen Sie in der Entscheidungsfindung, wenn 10 eine allgemein getragene Entscheidung wäre? Was brauchen Sie, um von A nach B zu kommen?

⁵ Luhmann 2000.

⁶ Tomm 1996.

⁷ Freimuth & Stein 2017, von Hertel 2013.

Für die Spannung ist es wichtig, dass der Beteiligungsprozesses möglichst partizipativ erarbeitet wird und sich die Moderation durch Gruppendynamiken nicht unter Druck setzen lässt. Die Moderation muss in der Beobachterrolle bleiben und Beobachtungen in eine kreative Frage verwandeln, wo die Spannung zum Ausdruck kommt und sich in eine Lösung drehen lässt, z. B.: Kann es sein, dass ...? Darüber hinaus ist eine ansprechende Visualisierung zentral für Prozesse zur Lösungsfindung.

2. Methode A: Das Beteiligungsscoping

2.1. Ziele und Voraussetzungen

Die systematische Moderation von Beteiligungsprozessen stellt sicher, dass sich Spannung aus dem kollektiven Problem- und Zielbewusstsein in Richtung Lösungsoptionen und Entscheidungen im Sinne eines Flow-Erlebens entfalten kann.⁸ Lösungen fallen so gleichsam heraus, es wird nicht entschieden, es entscheidet sich, weil die Spannung sich zu lösen beginnt. Das ist das Gefühl, das sich bei den Teilnehmern entwickelt.⁹ Prozess und Ergebnis erscheinen plausibel und akzeptabel, weil sichtbar wird, was möglich ist.

Unabhängig davon, welches Beteiligungsdesign zur Debatte steht, muss die Moderation abwägen, welche Komplexität und Konfliktdynamik in der gegebenen Zeit konstruktiv bearbeitbar ist. Moderationen können über- oder unterfordern. Damit dieser Fall nicht eintritt, sollte die Festlegung des Beteiligungsprozesses möglichst partizipativ erfolgen, denn ein von allen relevanten Akteuren entwickelter Fahrplan »kann bestehende Interessen und Positionen frühzeitig mit einbeziehen, Vorgehen und Formate der Beteiligung präziser und zielgruppengerechter planen und sich auf ein gemeinsam festgelegtes Verfahren berufen.«¹⁰

Jedes Beteiligungsscoping sollte sich daher auch mit mindestens folgenden Leitfragen beschäftigen:

⁸ Csikszentmihalyi 2010; von Hertel 2013.

⁹ Von Hertel 2013.

¹⁰ Staatsministerium 2014, S. 39.

- ▶ Welche Sichtweisen sitzen am Tisch? Wie wird die Thematik jeweils gesehen?
- ▶ Was sind Ziele und Werte? Wo gibt es Ziel- und Wertkonflikte?
- ▶ Wenn man die Situationsbeschreibung und Zielhorizonte betrachtet: Welcher Prozess zeichnet sich ab? Was kann man vorerst ignorieren? Was muss bleiben?
- ▶ Was sind unsere Entscheidungskriterien? Welchen Prozess wollen wir jetzt verfolgen? Was ist unser Plan B und was sind nun die konkreten Schritte?

Dieses Vorgehen kollektiviert die Wahrnehmung der Akteure, beginnend mit dem Problembewusstsein, der Wahrnehmung von Rahmen und Zielen, bis sich Optionen zeigen und Entscheidungen möglich sind. Man kann das als kollektive Anpassungsbewegung beschreiben¹¹, die am Ende auch dazu führen soll, dass sich in Beteiligungsprozessen eine positive Spannung in Richtung Lösungsoptionen möglichst lang hält.

Kollektive Handlungsfähigkeit von Akteuren, die sich zu Beginn eines Prozesses keinesfalls als Kollektiv begreifen, setzt eine Erweiterung der Wahrnehmungen voraus, jenseits spezieller Expertisen und singulärer Interessen. Die Leistung der Moderation zeigt sich auch darin, dass Akteure sich respektieren und darüber sprechen, was unter den gegebenen Bedingungen möglich ist. Wenn diese Frage den Raum erfüllt, ist die Spannung gleichsam kultiviert und Optionen werden sich ergeben.

11 Schein 2017; Hinnen & Krummenacher 2012.

Praxisbeispiel »Frühzeitige Einbindung«

In einer Hauptuntersuchung wurden an einer vierspurigen Brücke Mängel festgestellt, die zur Sperrung führten. Da sie über eine europaweit wichtige Eisenbahninfrastruktur führt und eine Sanierung bzw. ein Neubau sowohl zeit- als auch kostenintensiv erschien, musste sehr früh der Dialog mit den relevanten Stakeholdern gesucht werden. Schnell wurde dort klar, dass es keine einfache Lösung geben konnte. Die anfängliche Aufgabe der Moderation lag darin, zunächst Problemaspekte und Krisenszenarien sichtbar zu machen (z. B. Sperrung einer Verkehrsader, Folgen für die Wirtschaft, etc.), zum anderen die Konflikte zu beschreiben (z. B. Versäumnisvorwürfe, Zuständigkeitsgerangel) und Optionen auszuweisen (u. a. Regionalentwicklung). Es gelang so, in der konfusen Anfangssituation, ein Gefühl von Übersicht und Kontrolle zu schaffen, auch weil der weitere Prozess transparent herausgearbeitet werden konnte.

2.2. Organisation und Ablauf

Genau genommen ist »Das Beteiligungsscoping« keine kompakte Methode, die sich während einer Moderation anbietet, sondern ein Verfahren, das im Vorfeld eines Beteiligungsprozesses zum Einsatz kommt. Es handelt sich um einen komplexen Workshop, der gut fünf Arbeitsstunden in Anspruch nimmt. Bei großen Prozessen bzw. umfassenden Projekten muss man u. U. auch deutlich mehr Zeit einplanen.

Optimal lässt sich der Workshop mit bis zu 24 Personen durchführen. Werden es mehr Personen, macht es Sinn, Arbeitsgruppen zu bilden, die auch getrennt einzelne Aufgabenblöcke bearbeiten können. In diesem Falle braucht es eine fünfte Plenumsphase, in der die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen gespiegelt werden. Die Untergrenze liegt bei circa sechs Personen, u. a. weil dann die Gruppendynamik stark abnimmt. Alle wichtigen Akteure, die auch später Teil des Beteiligungsprozesses sind, sollten beim Beteiligungsscoping vertreten sein.

Wie die folgende Grafik verdeutlicht, gliedert sich »Das Beteiligungsscoping« in vier große inhaltliche Blöcke. Für deren Umsetzung werden ein geeigneter Raum und reichlich Moderationsmaterial benötigt. Ziel sollte es sein, von den Themen, Zielen, Stakeholdern und dem Prozess möglichst ein Bild zu erzeugen – daher eine grafische Aufbereitung zu erarbeiten. Hierfür bieten sich als Arbeitsgrundlage Moderationswände und Flipcharts an.

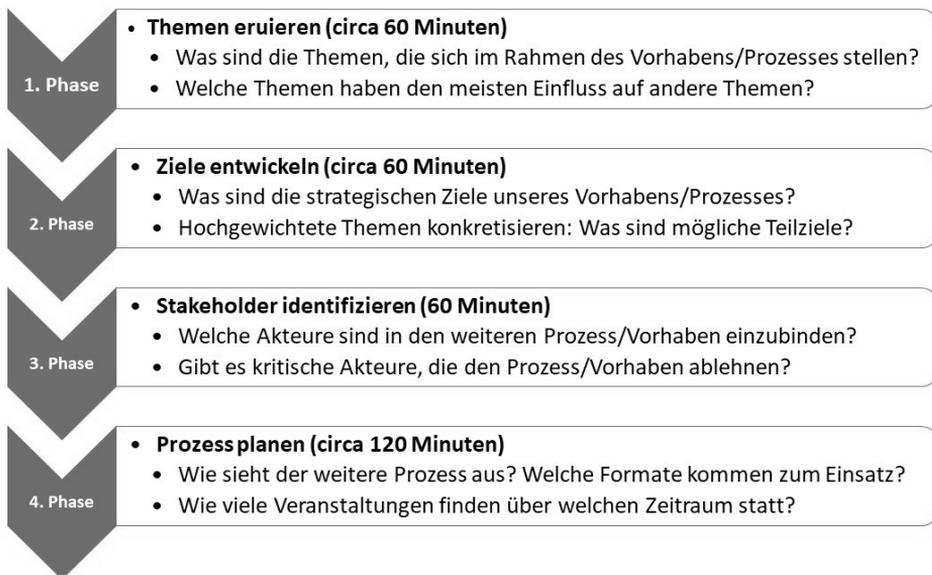


Abbildung 1: Ablauf der Methode »Das Beteiligungsscoping«

3. Methode B: Die Problemlösungsmatrix

3.1. Ziele und Voraussetzungen

Was passiert in einer Gruppe, die zu Beginn einer Moderation den Raum betritt, Platz nimmt und wartet? Sie schaut auf leere Tafeln und in den offenen Raum hinein, was die Gruppensituation spiegelt und für die Lösungs Offenheit des Vorgehens spricht. Alle sind mehr oder weniger gespannt. Dieses Gefühl wird durch das Setting verstärkt. Die Gruppe sitzt im Halbkreis vor den Pinnwänden, davor im Fokus der

Moderator, die Anwesenden im gleichen Abstand zu ihm, niemand hat eine bevorzugte Sicht.¹²

Anfänglich liegt etwas Beklommenheit im Raum. Der Moderator muss daher erst die Situation, Ziele, Rollen und den Auftrag klären. Eine sichtbare Agenda und die in der Reihenfolge der Fragen aufgestellten Pinnwände lassen schon einen Weg erkennen und am Ende sieht man Ergebnisplakate. Der Moderator ist so gleichsam der Wegweiser. Die Sichtbarkeit einer rahmenden Arbeitsstruktur ist eine Form der Steuerung von Spannung. Sie muss nicht 1 zu 1 umgesetzt werden. Vielmehr gibt es Raum für Anpassungen, aber der Prozess darf nicht als beliebig erscheinen.¹³

Praxisbeispiel »Visuell Ordnung schaffen«

In einem Umwelt-Projekt kam gleich zu Beginn eine Vielzahl verschiedenster Themen zusammen. Es entstand das Gefühl des Verzettelns und das Risiko keinen Fokus zu finden. Hier konnten visuelle Strukturierungen erste Ordnung schaffen, etwa eine Matrix-Darstellung mit den Dimensionen wichtiger / unwichtiger sowie dringlich / weniger dringlich. Das half der Gruppe, erste Ordnung zu generieren, einen Fokus zu finden und das Gefühl zu haben, dass nichts verloren geht. Derartige Darstellungen helfen auch, Lücken zu erkennen oder neue Themen zu ergänzen.

Wenn sich schrittweise die Pinnwände mit Beiträgen füllen, entsteht für die Teilnehmenden das Bild einer zielgeleiteten und kollektiven Bewegung. Sie sehen das kreative und geordnete Voranschreiten, sie sehen sich und es ist ihr Ergebnis. In diesem Sinne sprechen wir von visueller Steuerung.¹⁴ Eine ansprechende Visualisierung ist zentral für Prozesse zur Lösungsfindung. Eine Methode, die dieser Erkenntnis Rechnung trägt, ist die Problemlösungsmatrix, die Zusammenhänge zwischen Problemen und Lösungen anschaulich sichtbar macht.

¹² Käufer & Scharmer 2011.

¹³ Eine weitere Entwicklung für schwierigere Gruppen ist Dynamic Facilitation dar. Vergl.: Zur Bensen 2007.

¹⁴ Schnelle-Cölln & Schnelle 1998.

3.2. Organisation und Ablauf

Problem und Lösung sind zwei Seiten einer Unterscheidung. Eine Lösung macht nur Sinn, wenn es ein Problem gibt, umgekehrt impliziert ein Problem stets die Suche nach einer Lösung.¹⁵ Der Zusammenhang wird vertrackt, wenn man in Rechnung stellt, dass Lösungen Probleme sein können sowie Probleme auch Lösungen.¹⁶ Das ist keine Spitzfindigkeit, nichts passiert ohne Grund.¹⁷

Ein Beispiel für den ersten Fall, dass Lösungen Probleme sein können, liegt vor, wenn etwa in Beteiligungsverfahren Transparenz hergestellt wird, so aber Themen erst zu Themen werden, weil sie sichtbar und instrumentalisierbar werden. Ein Beispiel für den Fall, dass Probleme Lösungen sein können, wäre, wenn Konflikte nicht angesprochen werden, mit dem Vorteil, dass jeder in seiner Komfortzone bleibt. Solche Verstrickungen sind zermürend.

Eine wirksame visuelle Form, diese Zusammenhänge sichtbar und bearbeitbar zu machen, ist der Problemlösungswürfel, der sich als einfache Matrix darstellen lässt (Abb. 2).¹⁸



Abbildung 2: Der Problemlösungswürfel

¹⁵ Lewrick, Link & Leifer 2017.

¹⁶ Watzlawick, Weakland & Fisch 2014.

¹⁷ Watzlawick 1986.

¹⁸ Klein & Kannicht 2009.

Intuitiv versuchen wir Überzeugungen herzustellen, in dem die Vorteile einer Lösung und die Nachteile des Problems erläutert werden. Jedoch haben Lösungen ihren Preis und Probleme sind nicht nur nachteilig, sonst würde man nicht so lange daran hängen. Betrachtet man das Szenario so von allen Seiten, wird begreiflich, warum eine Entscheidung für neue Wege nicht immer evident ist. Diese Methode hilft, dass die Gruppe sich selber auf die Schliche kommt.

Zeitlich nimmt die Methode »Die Problemlösungsmatrix« je nach Teilnehmerzahl und Komplexität des Problems zwischen einer halben und mehreren Stunden in Anspruch. Bei großen Gruppen (> 12 Personen) empfiehlt es sich, Arbeitsgruppen zu bilden, die alle das gleiche Thema bzw. Problem bearbeiten. Spannend ist dann beim Zusammenführen der Ergebnisse im Plenum zu sehen, inwiefern die Arbeitsgruppen abweichende Lösungen erarbeiteten.

In der Regel setzt sich der Ablauf der Methode »Die Problemlösungsmatrix« aus sechs Arbeitsschritten zusammen:

- (1) Erkennen und Benennen des Problems (Plenum),
- (2) Vorteile und Nachteile des Problems herausarbeiten (Arbeitsgruppe),
- (3) Ideen und Lösungen generieren (Arbeitsgruppe),
- (4) Vorteile und Nachteile der Lösungen herausarbeiten (Arbeitsgruppe),
- (5) Auswählen und planen einer Lösungsvariante (Arbeitsgruppe),
- (6) Zusammenführen der Ergebnisse (Plenum).

Für die Umsetzung der Methode werden ein großer Raum für das Plenum sowie pro Arbeitsgruppe eine geeigneter Raum (oder auch Nischen oder Ecken in Hallen), ein handelsüblicher Moderationskoffer, ein Flipchart und eine Moderationswand mit Papier benötigt. Im Sinne der visuellen Steuerung ist es wichtig, dass die Diskussionsergebnisse in den Arbeitsgruppen in Form einer Problemlösungsmatrix gut dokumentiert werden.

4. Methode C: Der Prozessspiegel

4.1. Ziele und Voraussetzungen

Das Ziel der Methode »Der Prozessspiegel« und der Moderation besteht darin, spürbare Blockaden des Beteiligungsprozesses durch die Teilnehmenden in eine öffnende Form durch geeignete Fragetechniken zu bringen. Einige Beispiele:

- ▶ Umdeutung polarisierender entweder/oder-Diskussionen in sowohl/als auch-Fragen: »Einerseits kann ich verstehen, die Entscheidung fällt nicht leicht, (...) andererseits sind wir darum hier. In welche Richtung tendieren Sie...?«
- ▶ Eine gute Option ist die aus der Kreativitätstechnik bekannte künstliche Verknappung von Zeit oder Ressourcen. Im Beispiel ist der Satz als Konjunktiv formuliert: »Wenn wir in 10 Minuten aus einem wichtigen Grund hier enden müssten, was wäre dann die Entscheidung? Oder: Wenn wir nur die Hälfte des Budgets hätten, womit würden wir starten?«
- ▶ Zeichnet sich also gleichwohl kein Durchbruch ab und die Spannung bleibt im Raum, können spiegelnde Fragen unterstützen: »Was geht in Ihnen vor, was ist das eine, was das andere?«
- ▶ Hilfreich ist schließlich das große Repertoire der systemischen Fragen,¹⁹ hier ergänzt durch Metaphern:²⁰ »Wenn Sie sich gedanklich in das Gefühl der Unentschiedenheit hinein begeben, (...) was bräuchte es, um die Bremsen ganz behutsam zu lösen? Wie kann es dann gelingen, etwas Fahrt aufzunehmen in einer uns angemessenen Geschwindigkeit?«

Wichtig ist, nach solchen Fragen die Pause und die so erzeugte Spannung auszuhalten. Sie löst sich, aber nur durch die Gruppe selber, weil sie sich in der spürbaren Unentschiedenheit unwohl fühlt und Lösung sucht. Welche Form des Fragens man auch wählt, die Moderation muss dem Impuls, die Gruppe zu schieben, widerstehen.

In der gedehnten Zeit des Wartens zeigt sich Spannung und entsteht Neues. Es kommt vor, dass Entscheidungen am Ende nicht getroffen werden, weil unklar ist,

¹⁹ Schmidt 2005.

²⁰ Lakoff & Johnson 2018.

wie in der Gruppe entschieden werden soll und was ihr Mandat war. Das sollte nicht passieren, denn die Klärung von Auftrag, Rollen und des erwarteten Ergebnisses gehört zur Planung der Moderation. Es passiert dennoch, daher sollte man es in Betracht ziehen.

4.2. Organisation und Ablauf

»Der Prozessspiegel« besteht aus vier Phasen, die von der Moderation gesteuert werden. Die Methode nimmt je nach Teilnehmerzahl und Thema wenige Minuten bis zu einer Stunde in Anspruch. Für die Umsetzung werden ein handelsüblicher Moderationskoffer, ein Flipchart und eine Moderationswand mit Papier benötigt. Die vier leitenden Phasen sind folgende:

- (1) Analyse des Prozesses bzw. der Blockadesituation durch die Moderation: Zur Analyse des Prozesses gehört die Selbstbeobachtung der Moderation. Ihre Ambivalenz kann ein wirksames Medium für die Lösung prozessualer Spannungen sein, etwa bei polarisierenden Diskussionen oder wenn sich das Gespräch im Kreis dreht.
- (2) Intervention der Moderation über reflektorische Fragen: Um den Beteiligungsprozess im Fluss zu halten, sind reflektorische Fragen, die sich auf den Prozess beziehen, eine wichtige Intervention. Der Moderator unterbricht dann den Prozess, besonders wenn er schwierig wird, aber auch an wichtigen Punkten, etwa nach einem größeren Arbeitsschritt. Er fordert die Gruppe auf, auf den Prozess selber zu schauen und Vorschläge dazu zu machen. Wir schlagen drei Betrachtungen vor:
 - (a) Inhaltliche Reflexion: »Was ist Ihr Eindruck, wie kommen wir im Thema voran?«
 - (b) Methodische Reflexion: »Wie geht es Ihnen mit der Arbeitsweise, sind Methoden und Konzepte hilfreich?«
 - (c) Beziehungs-Reflexion: »Wie arbeiten wir als Team zusammen, wie beurteilen Sie Kooperation und Kommunikation?«

(d) Oft reicht eine einfache Frage dieser Art in die Runde, um Störungen früh einzufangen.

- (3) Feedback der Teilnehmenden (Blitzlicht) zur reflektorischen Frage: Eine bekannte Feedbacktechnik ist das sogenannte »Blitzlicht«, wo alle Teilnehmenden reihum ein kurzes Statement abgeben. Es lässt sich flexibel einsetzen. Jeder Teilnehmende äußert sich kurz in Form von ein bis zwei Sätzen zur reflektorischen Frage. Dabei sollten ausschließlich Ich-Botschaften gesendet werden. Wenn sich ein Teilnehmer äußert, hören die anderen zu. Lediglich Verständnisfragen sind dann zulässig.

Praxisbeispiel »Reflexion«

Im Rahmen einer Bürgerbeteiligung über den Standort eines Windparks konnten die beteiligten Akteure nach einem längeren Prozess eine gemeinsame Vereinbarung finden. Auf dem Weg dorthin forderte der Moderator immer wieder die Akteure an Wegmarken auf, per Daumenzeig ihr Empfinden zum Prozessverlauf zu beschreiben. Diese schnellen und transparenten Feedbacks hatten katalytische Wirkung und lieferten bis zum Schluss wichtige Beiträge. Im Nachgang waren sich alle einig, dass diese Feedback-Schleifen wesentlich zum Ergebnis, Erfolg und zur Lösung beigetragen haben.

- (4) Reflektion der Feedbacks und Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung: Hat jeder Teilnehmende etwas gesagt, kann in der Gruppe über die angesprochene Herausforderung und die Rückmeldungen hierzu gesprochen werden als auch darüber, was sich im weiteren Verlauf des Beteiligungsprozesses ändern lässt.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Reflexion der Beteiligung am Ende des Prozesses, weil der Erfolg des gesamten Vorhabens, zu dem der Beteiligungsprozess stattgefunden hat, letztlich auch daran gemessen wird. Wir halten hierfür die Beobachtung der in Abb. 3 skizzierten Ebenen für hilfreich.²¹

²¹ Freimuth, Peesel & Völker 2014.



Abbildung 3: Beobachtungsebenen am Ende einer Moderation

Die Begriffe hängen zusammen. Was sie verbindet ist, dass sie am Ende des Beteiligungsprozesses bzw. der Moderation betrachtet werden. Das Ergebnis ist das, was dann als Vereinbarung auf den Pinnwänden steht, Tätigkeiten, Empfehlungen, Ideen, etc. Die Frage, ob das als Erfolg bewertet werden kann, hängt von der Perspektive ab, es wird Zufriedene und Enttäuschte geben. Das hat sicher auch damit zu tun, ob man zu Entscheidungen gekommen ist, die man wirklich als Lösung und Kontrast zum ursprünglichen Problem begreifen kann.

Es bleibt offen, ob die Spannung am Schluss für alle gelöst ist. Bei der Vielfältigkeit der Perspektiven ist das kaum zu erwarten. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, basierend auf den vier Aspekten mit der Gruppe danach zu schauen, wie sie es erlebt hat. Erfolge und Enttäuschungen werden so für alle sichtbar und es kann überlegt werden, wie man weiter damit umgeht. Man muss akzeptieren, dass nicht alles bedient werden kann, aber man bleibt im Dialog, was bei einer Bürgerbeteiligung auch ein Ergebnis und ein gemeinsamer Erfolg sein kann.

5. Referenzen und Literatur

- Brandes, I. & Freimuth, J. (2014). Wutbürger, Alternativlosigkeit, Stresstests und runde Tische. In: Freimuth, J. & Barth, T. (Hrsg.). (2014). Handbuch Moderation. Göttingen: Hogrefe. S. 341 – 360.
- Csikszentmihalyi, M. (2010). Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile. 10. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Freimuth, J. (2010). Moderation. Göttingen: Hogrefe.
- Freimuth, J. & Stein, N. (2017). Lösungsorientierte Beratung mit Skalenfragen. In: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung. 35. Jg., Heft 2. S. 88 – 93.
- Freimuth, J. & Barth, T. (Hrsg.). (2014). Handbuch Moderation. Göttingen.
- Freimuth, J., Peesel, K. & Völker, J. (2014). Wann ist eine Moderation erfolgreich? In: Freimuth, J. & Barth, T. (Hrsg.). (2014). Handbuch Moderation. Göttingen: Hogrefe. S. 451 – 471.
- Freimuth, J. & Straub, F. (Hrsg.). (1996). Demokratisierung von Organisationen. Gabler: Wiesbaden.
- Glasl, F. (2010). Konfliktmanagement. 9. Auflage. Bern: Haupt.
- Hafen, M. (2012a). Problem. In: Wirth, J. V. & Kleve, H. (Hrsg.). Lexikon des systemischen Arbeitens. Heidelberg: Carl Auer. S. 312 – 315.
- Hafen, M. (2012b). Lösung. In: Wirth, J. V. & Kleve, H. (Hrsg.). Lexikon des systemischen Arbeitens. Heidelberg: Carl Auer. S. 251 – 253.
- Hinnen, H. & Krummenacher, P. (2012) Großgruppen-Interventionen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Käufer, K. & Scharmer, O. (2011). Vor der leeren Leinwand. Lernen von der im Entstehen begriffenen Zukunft. In: Zeuch, A. (Hrsg.): Management von Nichtwissen in Unternehmen. Heidelberg: Carl Auer. S. 198 – 211.
- Klebert, K. & Schrader, E. (2002). Moderations-Methode. Windmühle: Hamburg.
- Klein, R. & Kannicht, A. (2009). Einführung in die Praxis der systemischen Theorie und Beratung. Heidelberg: Carl Auer.

- Lakoff, G. & Johnson, M. (2018). *Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. 9. Auflage. Heidelberg: Carl Auer.
- Lewrick, M., Link, P. & Leifer, L. *Das Design Thinking Playbook*. München: Vahlen.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mitchell, M. (2009). *Complexity. A Guided Tour*. Oxford: University Press.
- Roehl, H., Winkler, B., Eppler, M.J. & Fröhlich, C. (2012). *Werkzeuge des Wandels*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schein, E. (2017). *Humble Consulting – Die Kunst des vorurteilslosen Beratens*. Heidelberg: Carl Auer.
- Schmidt, G. (2004). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung*. 2. Auflage. Carl Auer: Heidelberg.
- Schmidt, G. (2005). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Heidelberg: Carl Auer.
- Schnelle-Cölln, T. & Schnelle, E. (1998). *Visualisieren in der Moderation*. Hamburg: Windmühle.
- Simon, F. (2010). *Einführung in die Systemtheorie des Konfliktes*. Heidelberg: Carl Auer.
- Staatsministerium Baden-Württemberg (2014) (Hrsg.): *Leitfaden für eine neue Planungskultur*. Stuttgart.
- Strunk, G. & Schiepek, G. (2006). *Systemische Psychologie*. Heidelberg: Spektrum.
- Tomm, K. (1996). *Die Fragen des Beobachters*. 2. Auflage. Heidelberg: Carl Auer.
- Von Hertel, A. (2013). *Professionelle Konfliktlösung*. 3. Auflage. Frankfurt a.M.: Campus.
- Watzlawick, P. (1986). *Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen*. München: Piper.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H., & Fisch R. (2014). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. 8. Auflage. Bern: Haupt.
- Zur Bonsen, M. (2007) *Dynamic Facilitation*. In: *OrganisationsEntwicklung*. 25. Jg., Heft 3. S. 91-95.