

CONSENSUS METHODE

Bürgerbeteiligung und andere (öffentliche) Großgruppenprozesse

STATUS QUO

In den letzten Jahren hat sich die Art und Weise deutlich weiterentwickelt und dynamisiert, in der die Öffentlichkeit über Infrastrukturprojekte und zunehmend auch über größere Bauvorhaben aller Art diskutiert. In aller Regel dominiert bereits ab der Planungsphase eine intensive öffentliche Diskussion die Agenda. Nicht selten organisieren sich die Hauptprotagonisten in Bürgerinitiativen und Interessensverbänden. Der Organisations- und Professionalisierungsgrad dieser Initiativen wächst beständig. Wer mit diesem Widerstand von außen nachlässig umgeht oder ihn gar ignoriert, riskiert eine Eskalation zu verursachen. Die Folgen sind Baustopps, Zerstörungen, schlechte Berichterstattung und ein langfristiger Imageschaden des Bauherrn oder Anlagenbetreibers. Um so erfolgsgestimmender ist es für die Reputation der Projekte und Betreiber bzw. Investoren, dass eine strategische Öffentlichkeitsarbeit und bürgernahe Kommunikation Beteiligungsverfahren vorbereitet, flankiert und nachhaltig nachklingen lassen.

CHARAKTERISTIKA DER VERFAHREN

Hauptcharakteristika dieser (Groß-) Vorhaben sind multipolare Interessen bzw. Interessenkonflikte. Denn meistens besteht eine komplexe Beteiligungsstruktur: Genehmigungsbehörden, Investoren bzw. Betreiber, direkt und indirekt Betroffene, eine kritische Öffentlichkeit und ebensolche Medien.

Die Komplexität der Lösungssuche schlägt sich auch in den unterschiedlichen Zielen der Konfliktbeteiligten nieder. Während einige nach einer Lösung für den Gesamtkonflikt suchen, wünschen andere nur eine Klärung bestimmter Sachfragen. Andere wiederum erwarten lediglich einen „Konsens über den Dissens“. Wieder andere sehen ihr Interesse in einer verbesserten Information (z.B. über Planungsabläufe). Und dann gibt es jene, die entschlossen sind, sich Gehör zu verschaffen und Aufmerksamkeit zu erlangen.

Das Interesse der Bürger, mit ihren Problemen, Meinungen und Ängsten ernst genommen zu werden, ist als relevanter Einflussfaktor ernst zu nehmen. Inhaltliche Anliegen stehen gleichberechtigt daneben. Als wirksam hat sich die Kombination persönlicher Bürgerdialoge mit einer bürgernahen, kontinuierlichen Pressearbeit erwiesen.

Die bürgerlichen Interessen sind sehr vielschichtig und vielfältig; sie stellen keineswegs statische und unveränderliche Größen dar. Bürgerliche Interessen sind im Wandlungsprozess sozialer Kontexte gleichfalls veränderbar.

In den Verfahren zu Bürgerbeteiligungsprozessen geht es deshalb zunächst darum, die unterschiedlichen Interessenlagen zu identifizieren. Es ist hilfreich, die eigenen Standpunkte und die der anderen zu erkennen. So tragen Dialogbereitschaft und Transparenz dazu bei, Perspektiven neu zu betrachten und Ziele anders oder neu zu gewichten.



CONSENSUS-METHODE

Die Consensus-Methode basiert auf fünf Schlüsselkompetenzen. Diese Kompetenzen sehen wir als notwendige Voraussetzungen an, um Interessenkonflikte in öffentlichen Verfahren erfolgreich zu bearbeiten

- 1) Analyse der Ausgangssituation
- 2) Wahl der geeigneten Methode / Verfahrensstrategie
- 3) Erfahrenes Moderatorenteam
- 4) Kommunikation nach innen und außen
- 5) Wissenschaftliche Evaluation und Begleitung des Verfahrens

1) ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION

Neben der üblichen Prozessvorbereitung mit Identifikation der Beteiligten (Stakeholder), der unterschiedlichen Themen, der Bedürfnisse und Interessen der Teilnehmer, des zu erwartenden medialen Interesses u.a. ziehen wir bereits in diesem Schritt unsere wissenschaftliche Abteilung zu einer ersten Einschätzung und Datenerhebung hinzu. Denn Bürgerbeteiligungsprozesse (d.h. Einstellungen und Meinungen von Gruppen und Kollektiven) sind aus wissenschaftlich-psychologischer Perspektive ein hochkomplexer Untersuchungsgegenstand. Dies vor allem, weil die moderne psychologische Gruppenforschung offenbart, dass das faktische/wirkliche Verhalten von Gruppen meist mehr als die „Summe seiner Teile“ ist. In anderen Worten: Auch wenn wir wissen, wie jedes einzelne Individuum über einen bestimmten Sachverhalt denkt (z.B. Einstellung zum Bau einer neuen Stromtrasse), können wir diese Haltung nicht unbedingt auf das Gesamtverhalten einer Gruppe (bzw. eines Kollektivs) übertragen. Die Vorhersage von Gruppenverhalten auf Basis von Individualmeinungen ist also mit großer Vorsicht zu betrachten. Die Erkenntnisse der modernen evidenzbasierten Psychologie können mittlerweile allerdings sehr effektiv dazu beitragen, das Verhalten von Großgruppen vorherzusagen und zu beeinflussen.

2) WAHL DER GEEIGNETEN METHODE / VERFAHRENSSTRATEGIE

Zur Festlegung der Strategie gehört die Festlegung des Zeitpunkts der einzelnen Maßnahmen mit der Schlüsselfrage: Beginnen wir den Prozess schon prophylaktisch oder erst nach Formierung der opponierenden Interessen?

Die gemeinsame Absprache und Beratung des Investors bzw. Betreibers über die tatsächlichen Verhandlungs- und Gestaltungsspielräume sind in dieser Phase entscheidend für den weiteren Verlauf. Setzt das Verfahren erst dann ein, wenn die Entscheidungen im Wesentlichen längst getroffen sind, wird ein Beteiligungsverfahren zur Farce: Der Radius der potenziellen Beteiligung ist auf ein Minimum reduziert. Verfahren, die Mitbestimmung suggerieren, rufen mehr Frustration hervor als dass sie es schaffen, negative Stimmungslagen zu entschärfen.

Für jeden spezifischen Fall wählen wir die erfolgversprechendste Methode. Das können u.a. moderierte Workshops, Mediation, Klärungshilfe, Moderation in Form von „Runden Tischen“, „Zukunftswerkstätten“ oder „Open Space Konferenzen“ sein.

3) ERFAHRENES MODERATORENTEAM

Unsere Experten für Bürgerbeteiligungsverfahren haben langjährige Erfahrung in unterschiedlichsten Verfahrensarten und Branchen. Die Bereichsleiterin Uta Altendorf-Bayha ist seit vielen Jahren im Bereich Großgruppenverfahren und Beteiligungsprozessen tätig und lehrt dies auch u.a. an der Universität Stuttgart. Die wissenschaftliche Begleitung solcher Verfahren übernimmt Prof. Dr. Peter Fischer mit seinem Team.



Erfahrene Kollegen bilden unser Team, die von den beiden Bereichsleitern eingesetzt, gecoacht und supervisiert werden.

Uns ist es wichtig, die Qualität in den oft langen und hoch emotionalen Sitzungen zu gewährleisten. Deshalb arbeiten wir in den Projekten in der Regel mit einem Team aus Moderatoren und einem Prozessbeobachter zusammen. Mit Hilfe der kollegialen Supervision unterstützen wir nach jeder Sitzung alle Beteiligten dabei, den Prozess von Anfang bis Ende professionell und reflektiert zu begleiten und alles Wesentliche im Blick zu behalten.

4) KOMMUNIKATION NACH INNEN UND AUSSEN

Ein öffentliches Beteiligungsverfahren ist auch im „vor-aktiven“, prophylaktischen Stadium stets durch divergierende Interessenlagen gekennzeichnet. Die regionale Öffentlichkeit und die Medien verfolgen das Geschehen von Natur aus mit großem Interesse.

„Die Medien“ sind in diesem Falle nicht nur Journalisten, sondern auch private Berichterstatter, Online- und Blogger in den Sozialen Medien. Viele Beispiele und Fälle waren mit unangenehmen Wendungen konfrontiert, weil die Verantwortlichen ein an sich gutes Verfahren vor Ort unzureichend oder schlecht kommuniziert haben. Gegenläufige Meinungen außerhalb des eigentlichen Verfahrens haben sich negativ auf die Stimmung, den Fortschritt und letztlich das Ergebnis ausgewirkt. Betreiber und Investoren sind mit einem hohen Legitimationsdruck und ausgeprägten Informationsbedürfnissen konfrontiert. Die Erfahrung zeigt: Nur wer frühzeitig professionell kommuniziert und alle Dialoggruppen erreicht, findet Akzeptanz und gewinnt Vertrauen.

Unsere Expertin für Krisen- und Konflikt-PR, Susanne Kleiner begleitet alle unsere Maßnahmen vom ersten Tag an. Sie richtet die strategische PR und Pressearbeit an den Interessengruppen aus und stimmt die Konzeption, Sprachregelungen und zeitliche Taktung mit unseren Auftraggebern ab.

5) WISSENSCHAFTLICHE EVALUATION UND BEGLEITUNG DES VERFAHRENS

Wir legen großen Wert darauf, alle unsere Maßnahmen messbar und für unsere Mandanten nachvollziehbar zu gestalten. Wir passen unsere Maßnahmen an und verbessern sie fortlaufend bedarfsgerecht. Aus diesem Grund hat unsere Wissenschaftliche Abteilung unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Peter Fischer (s. Profil und Expertise im Anhang) eine Methode zur Evaluation der beschriebenen Verfahren erarbeitet:

Um diesen kollektiven Prozess optimal wissenschaftlich zu begleiten bzw. zu evaluieren dürfen - wie oben angesprochen - nicht nur Messinstrumente aus der Individualpsychologie zum Einsatz kommen; sondern es bedarf auch und vor allem kollektiv ausgerichteter Messinstrumente aus der Gruppen- und Großgruppenforschung. Dies ist unsere Hauptstoßrichtung einer professionellen Evaluation solcher Beteiligungsprojekte, um Feinadjustierungsprozesse zu optimieren: engmaschige Messung individueller und kollektiver Einstellungs- und Verhaltensvariablen im Rahmen von Bürgerbeteiligungen, Entwicklung eines statistisch-spezifischen Großgruppenverhaltensmodells, statistische Verhaltensvorhersage von Großgruppenverhalten, wissenschaftlich fundierte Anwendung psychologischer Techniken aus dem Bereich der Großgruppenpersuasion, statistisch-empirische Effektivitätskontrolle.



REFERENZPROJEKTE (Auswahl von Projekten unter Mitwirkung von CONSENSUS- Beratern)

- SCAM Projekt mit der britischen Regierung (Office for Fair Trading, London);
Thema: Massenpersuasion im Bereich Internetkriminalität, betrügerische Massen-E-mails
- Moderation Bürgerbeteiligung Bürger- und Familienzentrum, (Büro GRiPS), Stuttgart, 2015
- Moderation Bürgerbeteiligung Grundschulentwicklung, (Büro GRiPS), Freiberg am Neckar, 2015
- Planung und Durchführung verschiedener Workshops im Rahmen des Projekts des Wirtschaftsministeriums Baden Württemberg „Abbruch vermeiden - Ausbildung begleiten“ für die Handwerkskammer Stuttgart, Handwerkskammer Karlsruhe, Industrie- und Handelskammer Stuttgart, Stuttgart, Karlsruhe, 2013/2014
- Moderation Bürgerbeteiligung „Gesundheitsdialog“ vom Gesundheitsministerium des Landes Baden Württemberg (Universität Stuttgart), Stuttgart, 2012/2013:
 - Landesgesundheitskonferenz (Universität Stuttgart), Stuttgart 2013
 - Bürgerforum Mönchfeld „fit ab 50 in Mönchfeld“ (Universität Stuttgart), Stuttgart 2013
 - Pilotdialog Landkreis Calw „Zukunft der Kreiskliniken“ (Universität Stuttgart), Calw, 2013
- Planung und Konzeption (sowie mehrmonatige Begleitung der Vorbereitungsgruppe) der Bürgerbeteiligung in Form einer Zukunftswerkstatt „Bildungskongress Herrenberg“, Herrenberg 2012, laufend
- Moderation des Strategieprozess Sindelfingen 2025 (DIALOGIK gGmbH). Moderation der Arbeitsgruppen „Wirtschaft, Image und Identität“, Sindelfingen, 2012/2013
- Moderation Bürgerbeteiligung Windkraftanlagen Schorndorf Konfliktmoderation, (Büro GRiPS), Schorndorf, 2012
- Moderation Bürgerbeteiligung städtebaulicher Rahmenplan G&V-Areal Metzingen, (Holy GmbH), Metzingen 2012
- Moderation Bürgerversammlung zum Flächennutzungsplan Weissach, (Peschen, 2012), Weissach 2012
- Bürgerbeteiligung Schoch-Areal Feuerbach, Stuttgart 2012
- Ausbildungsleitung „green mediation“ für die Triglov-Nationalparkverwaltung Slowenien (Büro Pro Re, Wachinger), Bohinjka Bistrica, 2011
- Moderation der Arbeitsgruppen zur frühen Beteiligung zum Nationalparkprojekt Nordschwarzwald im Auftrag von DIALOGIK gemeinnützige GmbH, Stuttgart 2011
- Expertenanhörung der Arbeitsgruppe „Bürgerbeteiligung“ des Gemeindetages Baden-Württemberg (gemeinsame Veröffentlichungen „Die Gemeinde“ 2011)
- Bürgerbeteiligung zum Lärminderungsplan Stuttgart, (im Auftrag des Umweltamtes der Stadt Stuttgart und des Büros Dr. Gerhard Keck, 2008)
- Projekte im Bereich der organisatorischen Aufbau- und Ablaufoptimierung in den Branchen IT und Bau

HAUPTSITZ STUTT GART

CONSENSUS GmbH
Königstraße 40
70173 Stuttgart

Tel: +49 711 645 619 433
Fax: +49 711 645 619 429
E-Mail: info@consensus-group.de

Geschäftsführerin
[Andrea Hartmann-Piraudeau](#)
E-Mail: hartmann@consensus-group.de

Kaufmännischer Geschäftsführer
[Dr. Peter Bechstein](#)
E-Mail: bechstein@consensus-group.de

STANDORT MÜNCHEN

CONSENSUS GmbH
Sendlinger Straße 7
80331 München

Tel: +49 89 94 41 885

STANDORT BERLIN

CONSENSUS GmbH
Charlottenstraße 24
10117 Berlin

