



mitarbeiten 01/2016

Informationen der Stiftung Mitarbeit

www.mitarbeit.de · www.buergergesellschaft.de · www.netzwerk-buergerbeteiligung.de

Gespräch mit Marcus Bloser, Geschäftsführender Gesellschafter IKU GmbH



Krisenkommunikation in Beteiligungsprozessen

Wie können Krisensituationen in Dialog- und Beteiligungsprozessen bewältigt werden? Wie gelingt es, in schwierigen Situationen eine neue Grundlage für einen Dialog zu schaffen? Welches sind wesentliche Elemente des Krisenmanagements? Marcus Bloser, geschäftsführender Gesellschafter der IKU GmbH, erklärt im Gespräch, was Bürgerbeteiligung mit »Erwartungsmanagement« zu tun hat und wie Krisenkommunikation in Beteiligungsprozessen gelingen kann.

Herr Bloser, in welchen Beteiligungsprozessen spielt das Thema Krisenkommunikation eine Rolle?

Im Prinzip bei allen Vorhaben, bei denen das Konfliktpotential von vorneherein absehbar ist. Beispielsweise bei großen Infrastrukturprojekten, beim Flughafenausbau, beim Netzausbau oder dem Bau von Massentierhaltungsanlagen, diese Projekte sind ja beim Start schon fast in der Krise. Wenn die beteiligten Akteure feststellen, wir kriegen es über die formellen Planungsverfahren nicht hin, wenn das Vertrauen verloren gegangen ist, die

Verunsicherung und das gegenseitige Misstrauen groß ist und Angst das Handeln dominiert. Wenn die Krisensymptome anzeigen, dass kein unbelasteter Start ins oder kein Fortschritt im Verfahren möglich ist, wenn die Bereitschaft zum direkten Gespräch und zur Aushandlung fehlen, dann ist dies in den meisten Fällen der Anlass, einen Dialog und ergänzende Beteiligungselemente in Gang zu setzen.

Es ist Ihre Aufgabe als Prozessgestalter dafür zu sorgen, in solchen Situationen eine neue Grundlage für einen Dialog zu schaffen. Wie machen Sie das?

Die erste Begegnung muss intensiv vorbereitet werden. Es ist jedoch eine Illusion, in solchen Fällen allein auf seine Moderations- oder Methodenkompetenz zu vertrauen, in der Hoffnung, die Krise, den Konflikt und die daraus entstandenen Wunden schnell heilen zu können. Sie müssen langsam wieder Vertrauen aufbauen, Pendeldiplomatie betreiben, Einzelgespräche führen mit den beteiligten Akteuren. Sie müssen sondieren, was möglich ist, wie der Eintritt in den Aushandlungsprozess gestaltet werden kann. Denn solche Aushandlungsprozesse müssen von den Menschen gewollt und gemeinsam entwickelt werden. Das braucht Zeit, die man in Krisensituationen ja eigentlich gar nicht hat. Trotzdem muss man sich die Zeit nehmen und den beteiligten Akteuren Zeit geben, Vertrauen ins Verfahren und zu uns als Prozessgestalter aufbauen zu können.

Aus der Sicht eines Prozessgestalters: Was sind für Sie die wesentlichen Elemente beim Thema Krisenkommunikation?

Erwartungsmanagement. Das heißt, mit den Leuten klären, was wollen wir erreichen, was trauen wir uns zu, was aber auch nicht. Und was erwarten wir von Politik und anderen Entscheidungsträgern zum Umgang mit den Ergebnissen. Das muss frühzeitig geklärt werden. Zudem braucht es schriftlich vereinbarte Regeln zum Ablauf des Verfahrens. Es ist aber auch wichtig, den Akteuren die Angst vor vermeintlich zuviel Offenheit zu nehmen. Meine Praxiserfahrung zeigt: Je offener sie in Beteiligungsprozessen agieren, desto konstruktiver wird die Atmosphäre. Wenn die Akteure merken, die offen geführte Debatte erzeugt einen Mehrwert, dann haben sie gewonnen.

Was heißt das für Unternehmen, die im

(Fortsetzung auf Seite 2)



Krisenkommunikation in Beteiligungsprozessen

Rahmen von Großvorhaben häufiger in konflikthafte Situationen kommen können?

Unternehmen müssen sich genau überlegen, wie kompromissfähig und kompromissbereit sie bei ihren Planungsvorhaben sind. Möchte ich wirklich über alternative Formen der Umsetzung debattieren? Oder möchte ich den Leuten »nur« im direkten Dialog mein Vorhaben erläutern? Wenn man Beteiligung verspricht, aber die Dialogbereitschaft nur dazu dient, Akzeptanz für das geplante Vorhaben zu erzielen, dann muss man sagen, das funktioniert nicht, das ist PR, die nicht über ein länger andauerndes Verfahren trägt. Wenn dieser Ansatz im Vorfeld klar kommuniziert wird, ist das zwar legitim; wenn ich aber die Erwartung erzeuge: ich lade euch ein mitzugestalten, habe es in Wirklichkeit aber gar nicht vor – das funktioniert nicht, das fällt ihnen irgendwann auf die Füße.

Als Prozessgestalter sind Sie Auftragnehmer des Vorhabenträgers. Wie sichern Sie Ihre Unabhängigkeit im Prozess?

Wenn sie einen Prozess starten, egal von wem sie beauftragt sind, werden sie erstmal von allen Prozessbeteiligten sehr kritisch beurteilt. Das würde ich auch nicht anders machen. Dann wird die Unabhängigkeit sehr stark durchleuchtet, gerade von Akteuren und Initiativen, die glauben, vermeintlich weniger Einfluss und Macht im Verfahren zu haben. Die sagen, da kommen Prozessgestalter, die machen einen schick designten Prozess, wir finden den toll und nach einem halben Jahr oder einem Jahr stellen wir fest, die haben uns über den Tisch gezogen. Dieses Misstrauen muss man ernst nehmen und sich darauf einstellen. Deswegen versuchen wir in der Vorbereitung, über Einzelgespräche Vertrauen aufzubauen und aktiv solchen Sorgen und Befürchtungen zu begegnen. Trotzdem ist die Frage der Finanzierung ein Problem. Wenn man nur von einem Akteur bezahlt wird, und es ist egal, welcher das ist, wird man als parteiischer Dienstleister wahrgenommen, das

ist Realität. Wir versuchen, dem zu begegnen, indem wir unsere Aufträge offenlegen und allen zugänglich machen. Wir räumen uns auch immer das Recht ein, ein Verfahren abbrechen zu können, wenn wir den Eindruck haben, der Auftraggeber des Verfahrens möchte uns zu bestimmten Handlungen zwingen. Viel lieber wäre es uns, wenn alle Akteure den Prozessgestalter gemeinsam bezahlen würden.

Das wäre ein Weg, faire Einflusschancen für alle Akteure zu eröffnen. Denken Sie in diese Richtung?

Mein Vorschlag wäre, eine Fondslösung zu realisieren. Ein Fonds, der eine gemeinsame Finanzierung von Beteiligungsprozessen möglich macht. Dieser Fonds würde von zivilgesellschaftlichen Organisationen, von staatlicher Seite und von Wirtschaftsverbänden finanziert, über die Verwendung der Mittel würde gemeinsam entschieden und aus diesem Topf würden dann die Dialoggestalter bezahlt. So ließen sich die finanziell bedingten Ungleichgewichte, die es ja häufig in Verfahren gibt, ausgleichen. Und dieses Ungleichgewicht muss zwingend ausgeglichen werden, sonst kommt man nicht in eine Verhandlungssituation auf Augenhöhe. Das bleibt dann eine Farce. Wir raten – unab-

hängig von einer möglicherweise in der Zukunft liegenden Fondslösung – immer dazu, Mittel bereitzustellen, die für die Qualifizierung und für das Abmildern dieser Ungleichgewichte verwendet werden können. Ein Beispiel: Es gibt bei einem geplanten Projekt Gutachten von Vorhabenträgern und Behörden, aber keines der Bürgerinitiativen, weil denen schlicht das Geld fehlt, ein eigenes Gutachten zu beauftragen. Vor diesem Hintergrund wäre es besser, von vorneherein ein Budget in den Dialog einzustellen und zu sagen, wir versuchen gemeinschaftlich, offene Fragen durch Experten und Gutachter klären zu lassen. Das macht den ganzen Prozess noch einmal ein bisschen teurer, denn sie müssen nicht nur die Prozessgestaltung finanzieren, sondern auch noch Geld für solche Unterstützungsleistung aufwenden. Das Geld ist aber unter dem Strich gut angelegt, weil dadurch die Dauer der Verfahren verkürzt wird und sie als Prozessgestalter weniger Energie und Zeit investieren müssen, das gegenseitige Misstrauen der Akteure ab- und das gegenseitige Vertrauen aufzubauen.

Das vollständige Gespräch mit Marcus Bloser im Netz unter www.mitarbeit.de/video-interviews.html

Kleiner Betrag, große Wirkung

Ab sofort gibt es eine neue Möglichkeit, die Arbeit der Stiftung Mitarbeit einfach und unkompliziert zu unterstützen. Ihre Charity-SMS kommt direkt unserem Engagement für die Bürgergesellschaft und der Förderung von Initiativen und Projekten zugute.

Helfen Sie mit: Mit einer SMS an »81190« und dem Stichwort »Demokratie« fördern Sie unsere Arbeit für die Stärkung der Demokratie.*

Gerne beraten wir Sie, wenn Sie spenden oder zustiften wollen. Transparente und ausführliche Informationen zu unserer Finanzierung finden Sie im Netz unter www.mitarbeit.de/bilanz_2014.html

* So einfach geht's: Senden Sie mit Ihrem Mobiltelefon eine

SMS mit dem Kennwort »Demokratie« an die Nummer »81190«.

Sie bekommen unmittelbar eine Bestätigung per SMS zurück.

Die SMS kostet Sie 5,- Euro zzgl. der regulären SMS-Gebühren. Wir erhalten davon 4,83 Euro ausbezahlt.



Auf Ihrer Handyrechnung erscheint der Vorgang als »Premium-SMS« der Burda Wireless GmbH, die diesen Dienst zum Selbstkostenpreis von 17 Cent pro SMS zur Verfügung stellt.

Bitte beachten Sie, dass für Ihre Unterstützung per SMS keine Zuwendungsbescheinigung (Spendenquittung) ausgestellt wird und der Betrag steuerrechtlich nicht als Spende gilt. Sowohl die Burda Wireless GmbH als auch die Mobilfunkanbieter verzichten auf die üblichen Erlösteile und leiten den gesamten Betrag – bis auf die o.g. technische Gebühr – an uns weiter.

Sammlung kommunaler Leitlinien Bürgerbeteiligung

Im Jahr 2015 gab es vielfältige Fortschritte in der Entwicklung von Leitlinien und Handlungsempfehlungen für die kommunale Bürgerbeteiligung. Ob in Darmstadt oder Gießen, ob in Görlitz oder Jena, ob in Tübingen oder Stuttgart: bundesweit machen sich immer mehr Städte, Gemeinden und Kommunen auf den Weg, Qualitätskriterien für die konkrete Beteiligungspraxis vor Ort zu entwickeln. Das Netzwerk Bürgerbeteiligung hat vor diesem Hintergrund seine Sammlung von neuen und alten »Leitlinienkommunen« kontinuierlich erweitert und ergänzt.

Bürgerbeteiligung muss bestimmten Standards genügen, wenn sie demokratische Anforderungen erfüllen und für alle Beteiligten zufrieden stellend und gewinnbringend sein soll. Deshalb ist es notwendig, sich über die wesentlichen Anforderungen an eine gute Bürgerbeteiligung zu verständigen, wenn man partizipative Verfahren umsetzt.

Ob Vorhabenliste, Ergebnisoffenheit oder Transparenz: Leitli-

nien bieten mit ihren gemeinsam zwischen Bürger/innen, Politik und Verwaltung vereinbarten Regeln und Selbstverpflichtungen einen verlässlichen Rahmen für die Umsetzung von Bürgerbeteiligungsprozessen. Sie tragen gleichzeitig zur Etablierung einer kommunalen Beteiligungskultur bei.

Das von der Stiftung Mitarbeit initiierte Netzwerk Bürgerbeteiligung bietet im Rahmen seiner Webseite einen aktuellen Überblick über

den Stand der Leitlinienentwicklung in Deutschland.

Anhand einer Karte lassen sich nun beispielsweise alle Kommunen in Deutschland identifizieren, in denen Regelungen und Handlungsempfehlungen zur kommunalen Bürgerbeteiligung existieren oder geplant sind. Zudem bietet eine alphabetische Übersicht die Möglichkeit, wichtige Informationen und Dokumente aus den einzelnen Kommunen abzurufen. Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis widmen sich in zahlreichen Beiträgen der Bedeutung von Leitlinien für die Zukunft der Bürgerbeteiligung und bieten eine fachliche Einschätzung.

Werden auch in Ihrer Kommune Leitlinien für Bürgerbeteiligung entwickelt? Das Netzwerkmanagement des Netzwerks Bürgerbeteiligung freut sich über Ihren Hinweis (info@netzwerk-buergerbeteiligung.de). Mehr Informationen im Netz unter www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/kommunale-beteiligungspraxis/kommunale-leitlinien-buergerbeteiligung

Starthilfe-Projekt erhält Förderung durch Bundesfamilienministerium

»Flüchtlinge auf Augenhöhe unterstützen«

Das Integrationsprojekt »Start with a friend« erhält ab sofort eine Förderung durch das Bundesfamilienministerium. Damit kann das Berliner Projekt sein erfolgreich erprobtes Konzept nun auch in weiteren Städten in Deutschland umsetzen. Das Projekt wurde 2015 in seiner Startphase durch eine Förderung der Stiftung Mitarbeit unterstützt. Wir gratulieren!

Das Tandem-Projekt stellt geflüchteten Menschen ehrenamtliche Helfer/innen an die Seite, die sie individuell und alltagsnah bei der Bewältigung der neuen Herausforderungen in Deutschland begleiten. Mit seiner Arbeit möchte die junge Initiative Beziehungen zwischen Geflüchteten und Einheimischen fördern, die »persönlich, langfristig und auf Augenhöhe« sind.

Der Inhalt und Umfang der Unterstützung reicht von der Begleitung bei Behördengängen bis zu der Organisation eines Kitaplatzes. Die Unterstützer/innen schaffen den Geflohenen einen Zugang in ihr Lebensumfeld und aktivieren ihre

eigenen Netzwerke, was insbesondere den Spracherwerb und Einstieg in den Arbeitsmarkt fördert. Ein selbst entwickelter Leitfaden befähigt dabei auch Unterstützer/innen ohne Asylrechtskenntnisse, sich verantwortungsvoll für Flüchtlinge einzusetzen.

Nächste Antragsfrist für die Starthilfeförderung ist der 11. Mai 2016. Die Förderrichtlinien im Netz unter www.mitarbeit.de/foerderrichtlinien.html



Foto: L. Kilian

Öffentlichkeitsarbeit in Beteiligungsprozessen

Wie können Beteiligungsprojekte trotz knapper Ressourcen nach außen ein unverwechselbares Gesicht bekommen? Welche Informationen sind für Medien und Lokalpolitik interessant? Wie lassen sich Meilensteine und Ergebnisse so aufbereiten, dass die Öffentlichkeit auf das Beteiligungsprojekt aufmerksamer wird?

Das Seminar (8.–9. April 2016 in Mülheim an der Ruhr) vermittelt, was »Öffentlichkeit« heißt und wie Zielgruppen erreicht werden können. Untersucht werden die Bedingungen und Wirkungsmechanismen verschiedener Kommunikationskanäle online wie offline: Welche Instrumente sind für Beteiligungsprojekte besonders

geeignet? Außerdem widmet sich das Seminar der Frage, welche Informationen und Nachrichtenwerte sich aus dem Fortschritt von Beteiligungsprojekten gewinnen und für die Öffentlichkeitsarbeit nutzen lassen – beispielsweise auch in schwierigen und kontroversen Phasen des Projektes.

Das Seminar will die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dabei unterstützen, eine auf ihre Projektinhalte zugeschnittene Strategie für eine umsetzbare und an den eigenen Möglichkeiten orientierte Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln.

Nähere Informationen bei Marion Stock (stock@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

Wo kommt das Geld her?

Gemeinnützige Organisationen und bürgerschaftliche Initiativen benötigen Geld, um ihre Ideen Realität werden zu lassen. Aber welche Möglichkeiten gibt es, an die erforderlichen Gelder zu kommen?

Das Seminar (21.–22. Mai 2016 in Hannover) vermittelt einen Einstieg in die Kunst des Fundraisings. Es greift insbesondere die Finanzierungsmöglichkeiten für kleine, junge und lokale Organisationen, Projekten und Initiativen auf.

Behandelt werden u. a. Spenden, Fördermittel und Sponsoring. Während des Seminars werden zahlreiche Fallbeispiele vorgestellt, die demonstrieren, wie andere Orga-

nisationen erfolgreich Fundraising betrieben haben. Darüber hinaus können Teilnehmer/innen während des Seminars die ersten Schritte hin zur Entwicklung eines nachhaltigen, eigenen Finanzierungskonzepts gehen. Das Seminar ist interaktiv. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf Übungen und eigenen Entwicklungsprozessen.

Das Seminar wendet sich an freiwillig Engagierte und hauptamtlich Tätige in Vereinen, Initiativen und Projekten, die als Neueinsteiger/innen Fundraising betreiben.

Nähere Informationen bei Beate Moog (moog@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

Alle im Boot?!

Wie lassen sich Menschen in Beteiligungsprozesse einbeziehen, denen die Beteiligung nicht »nahe liegt«? Wie können wir z.B. Migrant/innen, bildungsferne Jugendliche und Menschen, die am Rande unserer Gesellschaft leben, für Beteiligung gewinnen und sie dabei unterstützen, ihre Interessen zu artikulieren?

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Seminars (22.–23. April 2016 in Magdeburg). Gemeinsam mit Praktiker/innen diskutieren die Teilnehmer/innen, wie Menschen einbezogen werden können, die üblicherweise für Beteiligungsangebote »schwer zu erreichen« sind.

Welche Methoden können sinnvoll eingesetzt und wie müssen Prozesse entsprechend ausgestaltet werden?

Das Seminar vermittelt Kenntnisse, Handlungswissen und -kompetenzen, die die Einbeziehung schwer erreichbarer Menschen in die Praxis von Beteiligungsprozessen möglich machen. Die Teilnehmer/innen reflektieren die eigene Praxis und identifizieren Verbesserungsmöglichkeiten in ihrem Handlungsfeld.

Nähere Informationen bei Marion Stock (stock@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

Seminar

Konfliktmoderation in Gruppen

Auch in Gruppen, die ein gemeinsames Anliegen vertreten – sei es in Initiativen oder Projekten, im Sport, in Kirchengemeinden oder in der Selbsthilfe – kann es zu Spannungen und Streit kommen. Entscheidend ist nicht, Konflikte zu vermeiden, sondern eine gute Form zu finden, um Konflikte auszutragen.

Wie können schwierige Situationen konstruktiv gestaltet werden? Was kann man tun, bevor es richtig kracht? Diese Fragen sowie die konkreten Konfliktlagen der Teilnehmenden stehen im Mittelpunkt des Seminars (29.–30. April 2016 in Mülheim an der Ruhr). Die Teilnehmer/innen setzen sich mit unterschiedlichen Konflikttypen, Konfliktfeldern und Wegen zum konstruktiven Umgang mit Konflikten auseinander.

Inhaltliche Inputs, Übungen und Kleingruppenarbeit wechseln sich ab. Eingeladen sind freiwillig Engagierte aus Initiativen, Vereinen und Selbsthilfegruppen.

Nähere Informationen bei Eva-Maria Antz (antz@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

Impressum

mitarbeiten
Informationen der
Stiftung Mitarbeit
Vierteljährlich, kostenlos



Redaktion:
Ulrich Rüttgers, Hanns-Jörg Sippel

Stiftung Mitarbeit
Ellerstraße 67
53119 Bonn
Telefon (02 28) 6 04 24-0
Telefax (02 28) 6 04 24-22
E-Mail info@mitarbeit.de
www.mitarbeit.de
www.buergergesellschaft.de
www.netzwerk-buergerbeteiligung.de

Vorstand: Hanns-Jörg Sippel
(Vorsitzender), Beate Moog

Stiftungsrat: Dr. Rudi Piwko
(Vorsitzender)

Konto: Volksbank Bonn Rhein-Sieg
IBAN DE69 3806 0186 2010 540 14
BIC GENODED1BRS

Die Stiftung Mitarbeit wird vom Bundesministerium des Innern gefördert.