



Erfolgsrezept: miteinander reden

Große und kleine Beispiele zeigen, dass mangelnde Transparenz und Kommunikation die Bürger/innen auf die Barrikaden treiben

Jochen Meyer

Denkt man über Konfliktmanagement und Krisenkommunikation in Beteiligungsprozessen nach, kommt man unweigerlich auf Stuttgart 21. Binnen eines Jahres wuchs der Protest von ursprünglich vier Personen auf das allen bekannte Desaster an. Was war passiert? Wurden die Menschen im Vorfeld (nicht) beteiligt? Wurde der Konflikt (nicht) bearbeitet? Wurde in der Krise (nicht) richtig kommuniziert? Darüber kann man streiten.

Mit etwas Abstand drängt sich der Eindruck auf, dass vom rechtlichen Verfahren her alles richtig gemacht wurde, denn es gab bereits 2005 eine Baugenehmigung. Der Protest gewann aber erst richtig an Fahrt, als die Baustelle sichtbar wurde. Denn am 30. Juli 2010 wurde der erste Baucontainer aufgestellt. Von diesem Zeitpunkt an ging alles ganz schnell. Die Zahl der Demonstranten schnellte von wenigen Hundert auf Zahlen zwischen 30.000 und 50.000 Menschen (je nach Quelle) hoch.

Und was geschah dann? Der Konflikt war da und wurde nicht intensiv bearbeitet. Widerstreitende Aussagen trafen aufeinander. Die Gegner/innen demonstrierten, die Befürworter/innen schütteln den Kopf. Die Kommunikation der Projektverantwortlichen in dieser Phase drang nicht mehr zu den Menschen durch. Die Medien leisten ihren Beitrag. Was fehlte war eine Vermittlung zwischen den Konfliktparteien.

Konflikte und Krisen können auch lokal sein

Wenige von uns werden einem Mammutprojekt wie Stuttgart 21 gegenüberstehen. Konflikte und Krisen gibt es aber auch in kleinen lokalen Einheiten. Ein Beispiel aus einer bayerischen Gemeinde kann das belegen: Die Deutsche Bahn erneuert eine Unterführung im Hauptort der Gemeinde. Die Bevölkerung wartet sehnsüchtig darauf, dass dieses »Nadelöhr« aufgeweitet wird, damit dem Straßenverkehr und den Fußgängern ausreichend Platz zur Verfügung steht. Die Einstellung der Menschen ist durchweg positiv.

An der Planung beteiligte öffentliche Stellen sind die Bahn als Bauherr und das staatliche Bauamt wegen der Staatsstraße durch die Unterführung. Beide Parteien und die Gemeinde verständigen sich auf die Maßnahme. Kurz vor Start gibt das Rathaus über das Mitteilungsblatt eine Meldung heraus, dass die Straße – die übrigens die einzige straßenseitige Verbindung eines Ortsteils mit dem Hauptort ist – in einer Woche für rund ein Jahr gesperrt wird. Möglichkeiten für eine örtliche Umleitung? Gibt es nicht.



Zuständig ist ein anderer – dann kann ich auch keine Fehler machen

Wie schon beim Beispiel Stuttgart 21 haben die Verantwortlichen auf der rechtlichen Seite alles richtig gemacht. Alle offiziellen Schritte wurden eingehalten. Die Sicht der Bürgerinnen und Bürger auf das Projekt und dessen unmittelbare Auswirkungen wurden dabei allerdings nicht berücksichtigt: Welche Folgen hat es für die Menschen am Ort? Welche Ängste tauchen auf? Welche Schwierigkeiten wird es im Alltag der Betroffenen geben?

Die Folge: Ein Konflikt, der schlecht bearbeitet wurde und in dem man darüber hinaus in der Krisenkommunikation versagt hatte. Bahn und Bauamt äußerten sich nur auf Nachfrage. Der Bürgermeister tat den Aufschrei der Bevölkerung mit dem Hinweis ab, dass es Sache des staatlichen Bauamts und nicht der Gemeinde sei. Den Menschen verhalf das aber natürlich nicht zu einer praktikablen Lösung.

Bürgerliche vs. rechtliche Dimension von Beteiligung

Eine Beteiligung bei baulich-räumlichen Projekten hat stets zwei Dimensionen. Auf der einen Seite die Rechtliche. Dort werden Fachstellen beteiligt, Gutachten bewertet und eingebracht und die Vorschriften genau eingehalten. Das ist in der Tat wichtig, um rechtssicher vorzugehen.

Was man aber – gerade bei Projekten dieser Art – nicht vergessen darf ist die »bürgerliche Dimension«. Für Verantwortliche in Politik und Verwaltung heißt das, dass die Bürgerinnen und Bürger intensiv eingebunden werden müssen. Beteiligungsmodelle gibt es viele. Ihnen allen gemein ist eine transparente Informations- und Diskussionskultur. Nur wer mitreden darf, fühlt sich ernst genommen. Und nur wer sich informiert fühlt und die Ziele kennt, die dahinter stecken, kann sich Zukunftsprojekten öffnen.

Bürgerinnen und Bürger müssen Kompromisse schließen und aktiv Lösungen entwickeln

Wie man es besser machen kann, zeigt das Beispiel des Stadtplatzumbaus in einer anderen süddeutschen Stadt. Die Verantwortlichen setzten von Anfang an auf eine umfassende Beteiligung. Schon vor der ersten Planung des Platzes waren die Bürger/innen aufgerufen, selbst Antworten auf folgende Fragen zu geben: »Was muss der Platz können?«, »Was wünschen Sie sich auf den Platz?« oder »Welche Materialien sollen verbaut werden?«.

War es bei den beiden Beispielen vorher noch der »Wutbürger«, der Einfluss genommen hat, sind bei diesem Typus von Beteiligungsprozess eher die »NIMBYs« eine Herausforderung. Das Akronym steht für »Not In My BackYard«, was übersetzt »Nicht in meinem Hinterhof« bedeutet. Es bezeichnet einen Menschentypus, der zwar den Fortschritt unterstützt, aber nur solange er selbst keine Abstriche machen muss.

Während der Vorplanung und Ideenentwicklung ist es enorm wichtig, dass sich nicht nur direkt betroffene (also Anwohner/innen, Immobilienbesitzer/innen, Geschäftsbetreiber/innen), sondern auch »normale« Bür-

ger/innen beteiligen. Es ist vor allem Aufgabe des Bürgermeisters, diese im Vorfeld für die Beteiligung zu begeistern. Unbeteiligte entscheiden übrigens uneigennützig, da sie selbst nicht betroffen sind. Und eine Beteiligung breiter Bevölkerungsschichten sorgt für Akzeptanz bei den Bürgerinnen und Bürgern.

Wie in Kreativprozessen sollte es in dieser Phase keine Denkverbote geben. Wichtig ist, dass die Verantwortlichen ein offenes Klima schaffen, in dem sich jeder auch traut, seine Meinung zu sagen. Einzige Vorgabe von außen war es in diesem Fall, sachlich zu bleiben. Und so war es möglich, dass schon in dieser ersten Planungsphase Konflikte sichtbar wurden, die den unterschiedlichen Eigeninteressen der Bevölkerung geschuldet waren. Wollten Geschäftsbetreiber/innen möglichst viele Parkplätze für ihre Kund/innen haben, legten Gastronomen und andere Teile der Bevölkerung mehr Wert auf Aufenthaltsflächen für die Menschen.

Diese Herausforderung lösten die Planer/innen im ersten Entwurf, in dem sie die Verkehrsführung veränderten, wodurch weniger »Straßenflächen« benötigt werden und mehr Freiflächen zur Verfügung stehen. Aber dann tauchten weitere »heiße Eisen« auf. So wurde u. a. das Kriegerdenkmal von den Planer/innen an den Rand des Platzes gesetzt. Einige Bürger/innen wiesen energisch darauf hin, dass man mit dem Gedenken an die Weltkriege nicht so umgehen könne. Es gehört an eine zentrale Stelle auf dem Platz. Im Laufe der Diskussion schaukelten sich die Meinungen so hoch, dass einige forderten, das Denkmal komplett vom Platz zu verbannen.



Kriegerdenkmal vor dem Umbau

Der Bürgermeister der Kommune, der den Prozess moderierte, fasste die Argumente zusammen und brachte es auf den Punkt: »Wie soll jetzt entschieden werden? Auf der einen Seite soll das Denkmal mitten auf den Platz, auf der anderen Seite soll es ganz verschwinden.« Er spielte so den Ball zurück an die Bevölkerung. Beide Streitparteien mussten sich aufeinander zu bewegen. Beide Seiten mussten aktiv an einer Lösung mitarbeiten.



Kriegerdenkmal nach dem Umbau

Menschen wollen ernst genommen werden

Es wurde lange und heiß diskutiert, aber keine Lösung gefunden. Das war auch nicht wirklich schlimm. Einen Erfolg konnte der Bürgermeister dennoch verbuchen, denn die Menschen hatten das Gefühl, dass sie ernst genommen werden. Dieser Stil wurde beibehalten. Zahllose Gespräche wurden geführt, Varianten entwickelt, gelobt und doch wieder verworfen.

Hätte man eine Planung entwickelt und sie den Menschen »übergestülpt«, wäre vielleicht die »rechtliche Dimension« des Projektes erledigt gewesen. Währenddessen hätte sich in der Bevölkerung Unmut entwickelt, weil eigene Ideen und Wünsche nicht berücksichtigt wurden. Unmut kann in Konflikte umschlagen, die im Untergrund schwelen und nicht richtig greifbar werden. Sie zu kontrollieren oder wieder einzufangen, ist nahezu unmöglich. Daher ist es wichtig, (mögliche) Konflikte aktiv anzusprechen und auszuräumen.

Mindestens so wichtig, wie proaktives Konfliktmanagement ist eine umfassende Informationspolitik. Nur weil ein Thema einmal in einer öffentlichen Stadtratssitzung behandelt wurde, kann man nicht davon ausgehen, dass die gesamte Bevölkerung darüber Bescheid weiß. Damit Konflikte nicht zu Krisen werden, muss transparent kommuniziert werden. Alle Beteiligten sollten mit ihren Argumenten dargestellt werden. Die Menschen müssen die Herausforderung eines Kompromisses verstehen.

Klingt ganz einfach und doch ist es schwierig, in der heutigen Medienlandschaft zur Stadtgesellschaft durchzudringen. Visuelle Informationen werden leichter konsumiert als ausführliche Erörterungen zu komplexen Sachverhalten. Auch darauf muss in der Kommunikation von Beteiligungsprozessen geachtet werden. Fragen



wie »Wo erreiche ich die Menschen?« und »Wie erreiche ich sie?« oder »Wie muss die Information aufbereitet sein?« sollten im Mittelpunkt stehen.

Krisenkommunikation ist in erster Linie Dialog

Erwächst aus einem Beteiligungsprozess dennoch eine Krise, weil sich Projektgegner und –befürworter/innen unversöhnlich gegenüber stehen, ist eine proaktive Herangehensweise notwendig. Der größte Fehler besteht darin, die Sache einfach laufen zu lassen. Irgendwann erreicht die Krise eine Dimension, in der ein Eingreifen unausweichlich wird, um Schaden abzuwenden. Dann sind die Beteiligten oftmals so emotional involviert, dass sie für Argumente und Kompromisse nicht mehr erreichbar sind.

Oberste Aufgabe der Kommunikationsgestalter/innen ist es, den Gesprächsfaden nie abreißen zu lassen. Sowohl mit den Konfliktparteien als auch nach außen zur Bevölkerung hin. Sie muss offensiv informiert werden. Damit lassen sich beispielsweise auch irrwitzige Argumente vermeiden, die man von »Stammtischen« kennt.

Gibt es einen Konflikt, bei der ein Einzelinteresse dem Gemeinwohl gegenübersteht, kommt der Kommunikation noch einmal eine gesteigerte Bedeutung zu. Denn durch eine umfassende Informationspolitik kann die Bevölkerung zum Partner des Gemeinwohls gemacht werden und so der Druck auf den Einzelinteressenten erhöht werden.

Lösungen für gelungene Beteiligungsprozesse

Beteiligungsprozesse gewinnen nach wie vor an Bedeutung. Wichtige Projekte sollten immer gemeinsam mit den Bürger/innen entwickelt werden. Sind Beteiligungsprozesse gut geführt, kann man sich Bürgerentscheide oftmals sparen. Diese sind meist Ausfluss mangelnder Beteiligung und Kommunikation.

Dabei gilt für diesen Prozess, ebenso wie für interne Prozesse in Verwaltungen oder Unternehmen, eine stringente Vorgehensweise mit klaren Zuständigkeiten. Wer übernimmt Verantwortung für den Prozess und welche Rolle nimmt dieser Verantwortliche ein? Dabei ist es individuell abzuwägen, ob die Verantwortung intern oder bei einer externen Moderation/Mediation liegt. Im vorliegenden Beispiel ist der Bürgermeister eine Persönlichkeit, die glaubwürdig für Beteiligung steht. So war es die logische Konsequenz, dass er den Prozess begleitet und auch moderiert.

Ein Beteiligungsprozess sollte durchdacht sein. Schon im Vorfeld gilt es, sich Gedanken zu möglichen Konflikten und deren Lösungen zu machen. So wird ein aktiver Prozess daraus. Wer erkennt, dass Konflikte eine Chance für neue Lösungen sind, der bringt seine eigene Gemeinde ein ganzes Stück nach vorne. Wer sich einbringt zeigt Interesse und eigene Beteiligung. Das ist gerade in der heutigen Zeit ein gutes Signal für die Bürgergesellschaft.



Die Lösung: »einfach« miteinander reden. Konflikte proaktiv angehen, ansprechen und offen und ehrlich kommunizieren. So fängt man Diskussionen am leichtesten wieder ein. Und so findet man am Leichtesten im Beteiligungsprozess eine konsensfähige Lösung.

Weiterführende Informationen

www.hemau-baut.de

www.politide.eu

www.hemau.de

Autor

Jochen Meyer ist Gründer und Inhaber von politide. Das Unternehmen hat sich auf Kommunikation im „Öffentlichen Raum“ spezialisiert, die Kommunikation mit einer breiten Öffentlichkeit. Gerade Kommunen und interkommunale Zusammenschlüsse stehen dieser gegenüber. Kurz gesagt: politide-Kunden aus dem öffentlichen und privaten Sektor können sich ihre Zielgruppen nicht selbst aussuchen. Mit mittlerweile weit über 100 Projekte in einem öffentlichen Kontext blickt politide auf eine umfassende Expertise in diesem Bereich.

Kontakt

politide

Jochen Meyer

Stadtplatz 2, 93155 Hemau

mail@politide.eu

www.politide.eu

Redaktion eNewsletter

Stiftung Mitarbeit

Netzwerk Bürgerbeteiligung

Redaktion eNewsletter

Ellerstraße 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de