

Zusammengestellt, redaktionell bearbeitet und gestaltet vom HarmoniCOP-Team.

Redaktion: D. Ridder, E. Mostert, H. A. Wolters.

Mit Beiträgen von: F. Cernesson, J. M. Echavarren, B. Enserink, N. Kranz, J. Maestu, P. Maurel, E. Mostert, H. Otter, M. Patel, D. Ridder, B. Schlussmeier, D. Tabará, T. Taillieu, H. A. Wolters und weiteren Mitgliedern des HarmoniCOP-Teams.

Illustrationen und Umschlaggestaltung: M. Fredrich

Druck: Druckhaus Bergmann Osnabrück

Dieses Buch ist ein Produkt des Projekts ‚Harmonisierung Kooperativer Planungsprozesse‘ (Harmonising Collaborative Planning), finanziert von der EU-Kommission im Rahmen des Themenprogramms „Energie, Umwelt und Nachhaltige Entwicklung“ (1998-2002/ Vertrag Nr. EVK1-CT-2002-00120). Die hier abgedruckten Ansichten sind Ausdruck der persönlichen Meinung der Autoren und geben nicht notwendigerweise die Auffassung der Europäischen Kommission wieder. Die Europäische Kommission ist ebenfalls nicht verantwortlich für die verwendeten Daten und Informationen.

© 2005 Alle Rechte vorbehalten. Kopie, Verbreitung, Vorführung und Verwendung zu nichtkommerziellen Zwecken sind unter Angabe der Quelle erlaubt, solange keine Änderungen, Umgestaltungen oder Erweiterungen vorgenommen werden. Alles weitere bedarf der schriftlichen Genehmigung des Herausgebers.

Herausgeber: Universität Osnabrück, Institut für Umweltsystemforschung, Barbarastr. 12, 49069 Osnabrück, Deutschland.

ISBN 3-00-016970-9

Dieses Buch ist auf Recyclingpapier gedruckt.

Vorwort

Die Entwicklung neuer Umweltrichtlinien ist ein komplexer Prozess, in dem sich rechtliche Anforderungen mischen mit Aspekten technischer Machbarkeit, wissenschaftlicher Erkenntnis und sozio-ökonomischen Faktoren, was die intensive Anhörung vieler Interessengruppen erfordert. In diesem Zusammenhang stellt der wissenschaftliche Fortschritt einen Kernaspekt dar, wenn es um die Entwicklung neuer und die Überprüfung der bisherigen politischen Richtlinien geht. In der Europäischen Union ist diese Überlegung gänzlich in das Sechste Umweltaktionsprogramm eingeflossen, das insbesondere vorantreibt, dass „fundierte wissenschaftliche Kenntnisse und wirtschaftliche Einschätzungen, verlässliche und aktuelle Daten und Informationen und der Gebrauch von Indikatoren das Aufstellen, die Umsetzung und die Evaluation umweltpolitischer Vorgehens untermauern.“ (Europäische Kommission, 2001). Wissenschaftliche Impulse müssen also beständig dem umweltpolitischen Prozess zuarbeiten. Dieser Integrationsprozess schließt verschiedene Mitspieler ein, vor allem wissenschaftliche und politikgestaltende Gruppen, aber auch Vertreter von Industrie, Landwirtschaft, Nichtregierungsorganisationen usw., nicht zu vergessen die allgemeine Öffentlichkeit im weiten Sinne.

Für eine erfolgreiche Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung politischen Handelns bedarf es der gemeinschaftlichen Planung, und der Interaktion einer großen Bandbreite von Akteuren, um zu einem allgemein gültigen Verständnis zu gelangen. Ein Beispiel für die erfolgreiche Beratung und abgestimmte Planung ist die Umsetzung der Europäischen Wasserrahmenrichtlinie (WRRL; 2000/60/EG): Eine gemeinschaftliche Umsetzungsstrategie (CIS) wurde von den Mitgliedsstaaten und Interessengruppen verabschiedet und ist seit 2001 in Kraft (Europäische Kommission, 2000). In diesem Rahmenabkommen sind verschiedene Themen Diskussionsgegenstand von Experten der EU-Mitgliedsstaaten, der Industrie, Landwirtschaft, Wissenschaftlern usw., mit dem Ziel, Wissen und Anliegen aus verschiedenen Perspektiven zusammenzutragen und zu teilen. Dieser Ansatz, wiewohl zeitintensiv, hat das Wissen über und die allgemein anerkannte Auslegung von Kernpunkten der WRRL weit vorangetrieben und wurde als einflussreiches Instrument zum Austausch guter Praxis angesehen.

Neben dem Austausch von Informationen und guter Praxis im Wassermanagement zwischen politisch Ausführenden und Experten stützt sich die Umsetzung der WRRL auf die Information, Anhörung und Beteiligung der Öffentlichkeit. D.h., die Richtlinie fördert die aktive Beteiligung einer großen Bandbreite von Akteuren in ihrem Umsetzungsprozess, und öffnet Möglichkeiten für die Interaktion mit Entscheidungsträgern auf verschiedenen Stufen der Flussgebietsmanagement-Planungen (deren erster Plan förmlich in

2009 veröffentlicht wird, nach einer öffentlichen Anhörung in 2008). Trotz umfassender Empfehlungen, die in der EU-Richtlinie zur Öffentlichkeitsbeteiligung in Hinblick auf die Wasserrahmenrichtlinie herausgegeben wurde und die eine hoheitliche Interpretation von Artikel 14 der WRRL darstellen, gibt es keine detaillierten praktischen Hinweise zur Förderung aktiver Öffentlichkeitsbeteiligung. Es ist ein allgemeiner Grundsatz, dass wir alle lernen durch Handeln, und gemeinsame Erfahrungen tragen zur Festigung des gemeinschaftlichen Wassermanagements in der EU bei.

Das HarmoniCOP Projekt ebnet den Weg für die Etablierung praktischer Lösungen, um die aktive Beteiligung interessierter Parteien bei der Umsetzung der WRRL in den kommenden Jahren zu stärken. Der verfolgte Ansatz des sozialen Lernens dient nicht nur der Erarbeitung zusätzlichen Wissens und dem besseren Verständnis komplexer Problemlagen, wie im Wassermanagement typischerweise der Fall. Er befähigt die Akteure auch, ihre Problemwahrnehmungen untereinander besser zu verstehen, was schließlich zu besseren Beziehungen unter den Akteuren führt und die Basis für künftige Zusammenarbeit und nachhaltiges Netzwerken bildet. Dieses Handbuch „Gemeinsam lernen, um gemeinsam zu handeln – die Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung in der Wasserwirtschaft“ kommt gerade richtig zu einem Zeitpunkt, da die Mitgliedsstaaten erste Schritte unternehmen, die WRRL praktisch umzusetzen. Zum einen erklärt das Handbuch, warum man sich bei der Öffentlichkeitsbeteiligung höhere Ziele stecken sollte als die bloße Information oder Anhörung von Interessengruppen und der Öffentlichkeit. Zum anderen liefert es das Wissen, wie die richtigen Grundlagen für einen erfolgreichen Prozess geschaffen werden. So wird diese Veröffentlichung eine wichtige Inspirationsquelle für alle Ausführenden und Beteiligten der WRRL.

Philippe Quevauviller
European Commission, DG Environment

KAPITEL 1: DER BEGINN

1.1. Öffentlichkeitsbeteiligung und soziales Lernen	1
1.2. Generelle Prinzipien	6
1.2.1. Offenheit	6
1.2.2. Schutz der Wertvorstellungen	6
1.2.3. Schnelligkeit	7
1.2.4. Substanz	8
1.3. Problembeschreibung	10
1.4. Akteurs- und Kontextanalyse	10
1.5. Beteiligungsstrategie	15
1.6. Wahl der Methoden und IC-Hilfsmittel	21
1.7. Das Prozessdesign	28
1.8. Reflexion des bisherigen Prozesses	29

KAPITEL 2: DIE UMSETZUNG

2.1. Grundregeln	30
2.2. Die Organisation einer Sitzung	31
2.2.1. Bestimmen eines Moderators	32
2.2.2. Anforderungen an den Moderator	32
2.2.3. Einladung der Beteiligten	34
2.2.4. Wahl des Veranstaltungsortes	34
2.3. Tipps zur Verbesserung des Gesamtprozesses	36
2.3.1. Einfluss der Teilnehmer auf den Prozess	36
2.3.2. Einfluss der Struktur auf den Prozess	41
2.3.3. Vorantreiben effektiver Problemlösung	43
2.4. Methoden und Instrumente zur Unterstützung sozialen Lernens	46
2.5. Erhalt der Kontinuität	68
2.6. Informationsmanagement	69
2.6.1. Die Rolle von Fachwissen	69
2.6.2. Berichterstattung	71

2.7. Außenkontakte	72
--------------------	----

KAPITEL 3: DIE OPTIMIERUNG

3.1. Prozessbeobachtung und Evaluation	77
3.1.1. Einführung	77
3.1.2. Warum Prozessbeobachtung und Evaluation?	78
3.1.3. Schritte bei der Organisation und Ausführung von Prozessbeobachtung und Evaluation	80
3.1.4. Gegenstand der Beobachtung und Evaluation im Beteiligungsprozess	84
3.1.5. Vorgehensweise, Hilfsmittel und Methoden für die Evaluation des Beteiligungsprozesses	86
3.2. Evaluationscheckliste	87
Zur Entstehung dieses Handbuchs	98
Glossar	101
Stichwortverzeichnis	105

Warum dieses Buch?

Dieses Handbuch beschäftigt sich mit Öffentlichkeitsbeteiligung und sozialem Lernen im Flussgebietsmanagement. Es richtet sich an Wasserwirtschaftler, die für die Umsetzung der Europäischen Wasserrahmenrichtlinie verantwortlich sind. Es beinhaltet Ideen, Ansätze und Methoden für folgende Themen:

- *Vertrauen zwischen verschiedenen Akteuren aufbauen*
- *Eine gemeinsame Sichtweise der Themen entwickeln*
- *Konflikte lösen*
- *Zu gemeinsamen Lösungen kommen, die technisch vernünftig und praxisrelevant sind*
- *„Die aktive Beteiligung aller interessierter Parteien“ fördern, die die Europäische Wasserrahmenrichtlinie (WRRL) vorschreibt*

Das Handbuch ist von generellem Interesse für Personen, die mit Flussgebietsmanagement im Allgemeinen oder anderweitigem Management natürlicher Ressourcen befasst sind.

Die Europäische Wasserrahmenrichtlinie und die Öffentlichkeitsbeteiligung

Wasserwirtschaftler in ganz Europa sind mit der Herausforderung konfrontiert, die Europäische Wasserrahmenrichtlinie (WRRL) umzusetzen. Abgesehen von wenigen Ausnahmen sollen alle europäischen Gewässer bis 2015 einen „guten Zustand“ erreicht haben. Um dieses Ziel zu verwirklichen, müssen Flussgebietsmanagement-Pläne und Maßnahmenpläne entwickelt werden. Außerdem soll die Öffentlichkeit in drei Phasen des Planungsprozesses angehört werden, und die „aktive Beteiligung aller interessierter Parteien“ soll gefördert werden (siehe Kasten).

Zur Unterstützung der Umsetzung der WRRL haben die EU-Mitgliedsstaaten und die Europäische Kommission eine gemeinsame Umsetzungsstrategie erarbeitet. Ein Produkt im Rahmen dieser Strategie ist die „Leitlinie zur Öffentlichkeitsbeteiligung in Hinblick auf die Wasserrahmenrichtlinie; aktive Beteiligung, Anhörung und öffentlicher Zugang zu Informationen über Öffentlichkeitsbeteiligung“. Die Leitlinie hält Wasserwirtschaftler dazu an, die vorgeschriebene Förderung der Öffentlichkeitsbeteiligung zu beachten. Sie beschreibt die aktive Beteiligung als „höheres Niveau der Beteiligung als die Anhörung. [Aktive Beteiligung] meint, dass Interessenvertreter eingeladen sind, aktiv zum Planungsprozess beizutragen, indem sie die Angelegenheiten diskutieren und zu ihrer Lösung beitragen“ (S. 11)

Die Anforderungen der Wasserrahmenrichtlinie an die Öffentlichkeitsbeteiligung

Öffentlichkeitsbeteiligung spielt eine Schlüsselrolle in der Umsetzung der WRRL. In Präambel 14 heißt es, „Der Erfolg dieser Richtlinie beruht auf [...] Information, Anhörung und aktiver Beteiligung der Öffentlichkeit, Anwender eingeschlossen.“ Die WRRL enthält mehrere Vorschriften zur Öffentlichkeitsbeteiligung:

1. Die WRRL enthält die generelle Forderung, die aktive Beteiligung bei der Umsetzung der WRRL zu fördern (Artikel 14.1, erster Satz):
2. Die WRRL verlangt darüber hinaus drei schriftliche Anhörungsverfahren im Planungsprozess des Flussgebietsmanagements. Bis Dezember 2006 müssen ein Zeitplan und Arbeitsprogramm für die Ausarbeitung des Plans veröffentlicht werden, einschließlich der Maßnahmen, um die Konsultation der Öffentlichkeit zu garantieren. Bis Dezember 2007 muss ein vorläufiger Überblick über die wichtigsten Themen des Wassermanagements veröffentlicht werden. Bis Dezember 2008 muss der Entwurf des Flussgebietsmanagement-Plans veröffentlicht werden. Die Mitgliedsstaaten sollen der Öffentlichkeit mindestens sechs Monate Zeit geben, schriftlich zu diesen Dokumenten Stellung zu nehmen (Art. 14.1, zweiter Satz, und Art. 14.2).
3. Die Reaktionen der Öffentlichkeit müssen gesammelt und ernsthaft erwogen werden (Anhang VII Punkt A9).
4. Auf Anfrage muss Zugriff auf Hintergrundinformationen gewährt werden (Art. 14, Anhang VII Punkt A119).
5. Weitere Formen der Öffentlichkeitsbeteiligung sind von der WRRL nicht vorgesehen, sind aber möglicherweise notwendig, um ihre ehrgeizigen umweltpolitischen Ziele zu erreichen und ihren Erfolg zu gewährleisten (siehe Präambel 14).

Die Leitlinie erhielt die Zustimmung der Wasserdirektoren und stellt somit eine hoheitliche Auslegung der WRRL dar. Sie enthält jedoch nicht viel Information zur Förderung der aktiven Beteiligung in der Praxis. Die Grundidee dieses Handbuchs ist, dass der beste Weg zur „Förderung aktiver Beteiligung“ die Förderung sozialen Lernens ist.

Soziales Lernen

Soziales Lernen heißt, gemeinsam lernen, um gemeinsam zu handeln (Abschnitt 1.1). Das Gewicht liegt auf der Zusammenarbeit verschiedener Akteure vom frühestmöglichen Zeitpunkt an. Es hilft, Vertrauen aufzubauen, eine gemeinsame Sicht der behandelten Angelegenheiten zu entwickeln, Konflikte zu lösen und zu gemeinsamen Lösungen zu gelangen, die technisch vernünftig sind und in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden. So können alle Akteure bessere Ergebnisse erzielen als es ihnen auf andere Weise möglich wäre.

Soziales Lernen gewinnt an Bedeutung, wenn:

-
- Verschiedene Akteure voneinander abhängig sind, um ihre Ziele zu erreichen
 - Es keine Einigkeit über die in Rede stehenden Probleme gibt
 - Die Angelegenheit für die Akteure wichtig genug ist, um ihre Zeit (und damit Geld) zu investieren.

Soziales Lernen ist nichts Neues. Es findet überall statt, wo Menschen mit unterschiedlichen Zielen und Ressourcen erfolgreich ein Problem bewältigen, bei dem jeder von ihnen ein Interesse verfolgt. Jedoch bedarf es häufig besonderer Anstrengung, um soziales Lernen voranzutreiben.

Hinweise für die Lektüre

Dieses Handbuch besteht aus drei Kapiteln. Kapitel 1, „Der Beginn“, ist die Basis dieses Buches. Es führt mit weiteren Einzelheiten in das Konzept des sozialen Lernens ein und führt aus, wie eine Beteiligungsstrategie entwickelt und angestoßen wird, die soziales Lernen fördert. Es behandelt alles, was bedacht werden muss, bevor ein Beteiligungsprozess ins Leben gerufen wird.

Kapitel 2, „Die Umsetzung“, enthält Ideen und Vorschläge für die Gestaltung eines Beteiligungsprozesses. Es behandelt Themen wie die Wahl von Örtlichkeiten und stellt eine Reihe von Methoden und Instrumenten vor, die eingesetzt werden können. Außerdem zeigt es auf, wie man auf einen abgeschlossenen Schritt des Beteiligungsprozesses aufbaut, und ebenso einige Tricks und Fallstricke im Verlauf des Prozesses.

Kapitel 3, „Optimierung“, informiert über die Prozessbeobachtung und Evaluation, um den gegenwärtigen und zukünftige Beteiligungsprozesse zu verbessern. Es stellt eine Evaluationscheckliste vor und beschreibt, wie die Lernfortschritte denjenigen vermittelt werden können, die nicht am Prozess beteiligt waren.

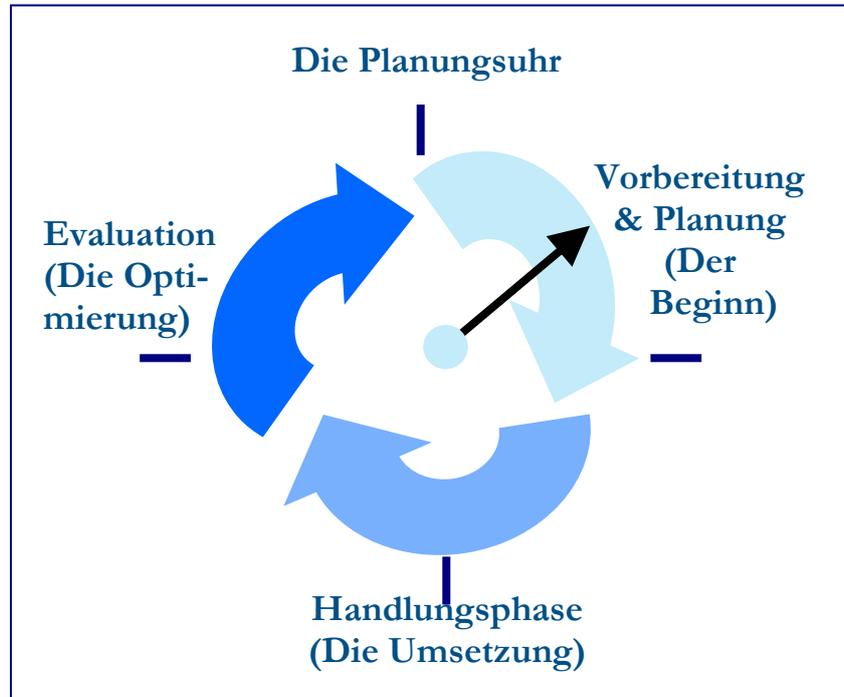
Der Anhang, „Zur Entstehung dieses Handbuchs“ am Ende des Handbuchs schildert den Hintergrund und die Ziele des HarmoniCOP Projekts, aus dem unter anderem dieses Handbuch hervorgegangen ist. Darüber hinaus wird die Entstehung dieses Handbuchs als eigenständiger sozialer Lernprozess beschrieben und ausgewertet.

Die Kästen in diesem Handbuch stellen Praxisbeispiele aus Fallstudien vor, die im Rahmen des HarmoniCOP Projekts durchgeführt wurden. Die vollständigen Fallstudien können auf der Internetseite des Projekts heruntergeladen werden (www.harmonicop.info).

Um die Handhabung zu vereinfachen, entsprechen die Farben im oberen Teil der Seiten den verschiedenen Phasen des Prozesses

der Öffentlichkeitsbeteiligung, wie sie in der folgenden „Planungsuhr“ angezeigt sind (nächste Seite).

Das Handbuch schließt mit einem Glossar.



Weiterführende Literatur

Am Ende jedes Abschnitts werden Literaturempfehlungen für die behandelten Themen gegeben. Alle Berichte, die im Rahmen des HarmoniCOP Projekts entstanden sind, können von www.harmonicop.info heruntergeladen werden.

DER BEGINN

Dieses Kapitel hilft Ihnen, eine Beteiligungsstrategie zu erarbeiten. Es erklärt:

- *das Konzept der Öffentlichkeitsbeteiligung und des sozialen Lernens*
- *wie ein Beteiligungsprozess in gemeinsamer Arbeit mit den anderen Akteuren gestaltet werden kann*
- *wie eine Beteiligungsstrategie entwickelt werden kann.*

1.1 Öffentlichkeitsbeteiligung und soziales Lernen

Beteiligung

Die Öffentlichkeit besteht aus allen Personen, Organisationen und Vereinigungen, die keine offiziellen Regierungsaufgaben wahrnehmen. Drei Niveaus der Beteiligung werden unterschieden:

Information:

Das unterste Niveau der Beteiligung betrifft die Bereitstellung und aktive Verbreitung von Informationen. Hinreichende Information ist eine Grundvoraussetzung für eine sinnvolle Öffentlichkeitsbeteiligung und ist darüber hinaus oftmals gesetzlich vorgeschrieben.

***Unterschiedliche
Beteiligungsniveaus***

Anhörung:

Anhörung bedeutet, dass die Öffentlichkeit auf Vorlagen der Regierung reagieren kann. In vielen Planungsprozessen ist es gesetzlich vorgeschrieben, Entwürfe zu veröffentlichen und der Öffentlichkeit eine gewisse Zeit für schriftliche Stellungnahmen einzuräumen. Weitere Formen der Anhörung sind mündliche Beratungen und Umfragen.

Aktive Beteiligung:

Aktive Beteiligung bedeutet eine aktivere Rolle der Öffentlichkeit. Durch Mitwirkung der Öffentlichkeit

- sind Diskussionen mit Behörden möglich
- können Inhalte bestimmt werden

- können Lösungen entwickelt werden
- können Entscheidungen getroffen werden
- können Entscheidungen umgesetzt werden
- trägt jeder Verantwortung für (einen Teil) des Wasser-Managements.

Hinweis zur Terminologie:

In diesem Buch sprechen wir von einem Interessensvertreter in Form einer Person, Gruppe oder Organisation mit Interesse an einem Thema, entweder weil er/sie davon betroffen ist oder weil er/sie eine Möglichkeit hat, Einfluss auf andere auszuüben. Dies betrifft Einzelpersonen, Unternehmen, wirtschaftliche oder private Interessensgruppen, Regierungskörperschaften und Experten. Öffentlichkeit steht für alle nicht regierungsangehörigen Interessensvertreter. Beachten Sie, dass einige Autoren, diese Termini in anderer Weise und in einem engeren Sinne verwenden.

Soziales Lernen

Soziale Lernprozesse spielen eine zentrale Rolle im neuen Öffentlichkeitsbeteiligungsprozess. Zusammengefasst in einem Satz, bedeutet soziales Lernen:

Gemeinsam Lernen, um gemeinsam zu handeln

Flussgebietsmanagement ist zu komplex, um ohne die Einbindung anderer durchgeführt werden zu können

Soziales Lernen bedeutet, dass alle Akteure lernen, die Probleme, von denen alle betroffen sind, gemeinsam zu bewältigen. Gemeinsames Handeln ist deswegen erforderlich, weil niemand allein über ausreichend rechtliche, finanzielle oder andere Ressourcen verfügt, um allein zufriedenstellende Lösungen zu finden oder durchzusetzen. Um gemeinsam zu handeln, müssen sich die Akteure nicht nur über die technischen Anforderungen des Flussgebietsmanagements zu informieren, sondern auch die Anliegen und Sichtweise anderer anerkennen. Dabei muss es zu einem gegenseitigen Verständnis für die gemeinsamen Probleme und zu einer möglichen Lösung kommen. Abschließend muss eine Vereinbarung getroffen werden, die mit Hilfe von Pool-Ressourcen in die Praxis umgesetzt wird.

Kurzfristig gesehen führt soziales Lernen zu einem Flussgebietsmanagement, das den Interessen aller Akteure, die einbezogen wurden, besser gerecht wird. Langfristig lassen sich damit Verbesserungen der Leistungsfähigkeit im Management erzielen. Mögliche Ergebnisse sind Aufbau von Vertrauen, bessere Beziehungen, der Erwerb neuer Fähigkeiten, Kenntnisse und Einblicke. Selbst Institutionen können sich ändern.

Soziales Lernen beruht auf dem Dialog. Dabei ist folgendes zu berücksichtigen:

- Die Erkenntnis, dass Interessensgruppen wechselseitig abhängig sind
- Die Interaktion zwischen allen Akteuren
- Ein Mindestmaß an Offenheit und Vertrauen
- Kritische Selbstreflexion aller Teilnehmer hinsichtlich (1) ihrer Ziele und Interessen, (2) ihre Annahmen über das zur Diskussion stehende System und (3) die Auswirkungen ihrer Handlungen auf die anderen Teilnehmer.
- Die Entwicklung einer gemeinsamen Problemwahrnehmung. Eine völlige Übereinstimmung ist nicht erforderlich, aber wenigstens die Anerkennung der abweichenden Problemwahrnehmungen der anderen.
- Entwicklung und kritische Bewertung potentieller Lösungen.
- Gemeinsame Entscheidungsfindung auf der Basis von Gegenseitigkeit (Geben und Nehmen) sowie Engagement
- Vereinbarungen, um die Umsetzung der Entscheidungen zu fördern.

***Kernelemente
sozialen Lernens***

Das Konzept des sozialen Lernens in diesem Handbuch überschneidet sich mit anderen Ansätzen, wie interaktiver Planung oder offener Entscheidungsfindung. Erkenntnisse aus diesen Ansätzen sind auch in das vorliegende Handbuch eingeflossen. Was das Konzept des sozialen Lernens dem gegenüber auszeichnet, sind nicht die einzelnen Elemente, sondern deren Kombination und die Betonung von Lern- und Veränderungsprozessen.

Eine wesentliche Frage im Rahmen des sozialen Lernens ist die Rolle der Regierung. Bedeutet soziales Lernen, dass die Regierung Macht aufgibt? Wird sie lediglich eine von vielen Interessensgruppen? Die Antwort ist nein. Regierungsstellen werden immer eine Sonderstellung einnehmen und auf besondere Ressourcen, wie die Regelungshoheit, zurückgreifen können. Die Regierung kann und darf ihre Verantwortung nicht vernachlässigen. Für die Regierung ist soziales Lernen eine Möglichkeit, ihre Aufgaben noch effizienter zu erfüllen. Soziales Lernen bedeutet, Verantwortung zu teilen um die Effizienz zu steigern oder anders ausgedrückt, Macht zu gewinnen.

***Die Regierung teilt
Verantwortung, um
Einfluss zu gewinnen***

Der Ungarische Wasserdiallog für Ernährung und Umwelt

In Ungarn ist das landwirtschaftliche Wassermanagement mit einer Reihe von Fragen konfrontiert. Der Grundwasserspiegel sinkt wegen übermäßiger Entnahme und Trockenheit, die Ökosysteme der Gewässer sind bedroht und die industrielle Tierhaltung verursacht eine große Umweltverschmutzung. Viele Landbesitzer haben keine landwirtschaftliche Erfahrung und eine schwache wirtschaftliche Stellung. Dazu kommt, dass Ungarn seit Mai 2004 Mitglied der EU ist und die Anforderungen der Europäischen Wasserrahmenrichtlinie erfüllen muss.

Vor diesem Hintergrund organisierte die Globale Wasserpartnerschaft in Ungarn den Ungarischen Wasserdiallog für Ernährung und Umwelt in Zusammenarbeit mit zwei Ministerien, zwei professionellen Organisationen, der Budapester Universität für Wirtschaft und Technologie und der Nationalen Union für Wassermanagementvereinigungen. Das Endziel des Dialogs war, bis 2015 einen "guten Wasserzustand" in allen ungarischen Gewässern zu erreichen und eine nachhaltige Entwicklung der Landwirtschaft zu gewährleisten. Der Dialog setzte sich das Ziel, die WRRL im Gebiet des landwirtschaftlichen Wassermanagements mit Hilfe der Beteiligung aller Interessensvertreter umzusetzen.

Im Rahmen des Dialogs wurden landesweit 23 Sitzungen mit den Vertretern der 76 ungarischen Wassermanagementvereinigungen organisiert. Die Sitzungen bestanden aus zwei Teilen: Bei einer Plenumsrunde mit Präsentationen am Vormittag, und am Nachmittag konnten in parallel stattfindenden Kleingruppen Themen diskutiert werden, die die Teilnehmer selbst vorgeschlagen hatten. Die im Frühjahr 2003 durchgeführten Sitzungen konzentrierten sich auf die Einführung der WRRL. Auf den Sitzungen im Herbst 2004 wurde das Papier der Europäischen Kommission *Wasserabmenrichtlinie und Instrumente in der Agrarpolitik der Gemeinschaft zur Unterstützung ihrer Umsetzung* beraten. Der Dialog erzeugte ein großes Wissen und Verständnis der WRRL und ihrer Auswirkungen. Weiter ergab sich aus dem Dialog eine veränderte offizielle Haltung Ungarns zu dem EU-Kommissionspapier über die WRRL und die Landwirtschaftspolitik. Schließlich führte der Dialog zu neuen und verbesserten Beziehungen und besserem wechselseitigen Verständnis unter den verschiedenen Akteuren. Vier Wassermanagementvereinigungen haben mit dem ungarischen WWF vereinbart, Pilotprojekte zur Maßnahmenplanung zu starten, um einen "guten Wasserstandard" zu erreichen und /oder die Überschwemmungsgebiete zu reaktivieren. Vor dem Prozess wäre dies nicht möglich gewesen.

Schließlich geht es beim sozialen Lernen nicht ums Reden, sondern ums Handeln. Es ist nicht einfach eine Theorie oder eine neue Modeerscheinung, es geht um den besonderen Umgang mit dem Wasser. Der Autor dieses Handbuches möchte daher nicht viele Worte über soziales Lernen verlieren sondern zeigen, wie dieses in die Praxis umgesetzt werden kann.

Vier Worte als Hinweis

Soziales Lernen ist ressourcenintensiv

Soziale Lernprozesse kosten häufig viel Zeit und Geld – sowohl auf Seiten der Wasser-Manager als auch auf Seiten der Interessensgruppen. Soziales Lernen sollte nur in Situationen eingesetzt werden, die für die Interessensgruppen von Bedeutung sind und nicht für unwesentliche Angelegenheiten.

Das Ergebnis ist offen

Das Ergebnis des sozialen Lernens kann nicht vorherbestimmt werden: es ist abhängig von den Teilnehmern am sozialen Lernprozess. Ausschlaggebend für das Ergebnis sind die Beteiligten, die Informationen und der Einfluss, über den sie verfügen.

Soziales Lernen setzt gleichmäßige Übernahme von Verpflichtungen voraus

Wenn die Regierung versucht, ihre Ansichten über das zur Diskussion stehende Thema durchzusetzen, und den möglichen Ergebnisbereich zu eng eingrenzt, verlieren die Interessensgruppen das Interesse an der Mitwirkung. Sie könnten sich dann für Konfrontation anstelle von Kooperation entscheiden. Wenn die Regierung die Verantwortung mit den Interessengruppen teilt, kann dies zu besseren Ergebnissen führen.

Soziales Lernen kann nicht erzwungen werden

Der Moderator eines Beteiligungsprozesses kann die Rahmenbedingungen professionell gestalten und Bedingungen schaffen, die Beteiligung und soziales Lernen möglich machen. Er oder sie kann jedoch keine Mitwirkung oder soziales Lernen erzwingen. Ein Gruppenleiter kann mit einer mitreißenden Vision die Teilnehmer inspirieren. Es hängt jedoch von Willen, Mut, Reife und Engagement der Akteure ab, ob eine gute Beziehung zu anderen Teilnehmern hergestellt werden kann, die die Grundlage des sozialen Lernens darstellt.

Weiterführende Literatur:

Craps, M. (ed.) (2003): Social learning in river basin management; HarmoniCOP WP2 reference document, Leuven, COPP (download under www.harmonicop.info)

Drafting Group (2002): Guidance on Public Participation in relation to the Water Framework Directive; Active involvement, consultation, and public access to information, Prepared in the Framework of the Common Implementation Strategy of the European Commission and the EU Member States. (<http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>)

Gray, B. (1989): Collaborating: finding common ground for multiparty problems, San Francisco, Jossey-Bass.

Tabara, D. Integration Report. HarmoniCOP WP6 report; www.harmonicop.info

1.2 Allgemeine Prinzipien

Damit Beteiligungsprozesse erfolgreich verlaufen, sind vier allgemeine Prinzipien zu beachten:

- Offenheit
- Schutz der Wertvorstellungen
- Schnelligkeit
- Substanz

1.2.1 Offenheit

Offenheit setzt voraus, dass der Initiator selbst eine offene Haltung zeigt und keine einseitigen Entscheidungen trifft. Andere Akteure müssen die Möglichkeit haben, Einfluss auf das Programm und die Entscheidungen zu nehmen. Ist dies nicht der Fall, kann der Prozess nicht von ihrer Mitarbeit profitieren.

Die Kernfrage im Bezug auf Offenheit lautet daher: Wer sollte einbezogen werden? Grundsätzlich kann zwischen vier Gruppen von Akteuren unterschieden werden:

Nicht jeder will oder kann mitwirken

1. Akteure, die über Ressourcen verfügen, die die Qualität der Entscheidung positiv beeinflussen, wie (örtliche) Informationen, Fachwissen und Kreativität
2. Akteure, die über Ressourcen verfügen, die die Qualität der Entscheidung positiv beeinflussen, wie (örtliche) Informationen, Fachwissen und Kreativität
3. Akteure, die in der Lage sind, Entscheidungen oder deren Umsetzung zu blockieren, z. B. durch Verweigern ihrer Zustimmung, Einlegen von Rechtsmitteln oder durch politischen Druck.
4. Akteure wie beispielsweise die örtliche Bevölkerung, die nicht unbedingt über die notwendigen Ressourcen verfügen oder in der Lage sind, Entscheidungen zu blockieren.

Nicht alle Gruppen, die hier zugeordnet werden können, wollen oder müssen in allen Stadien der Entscheidungsfindung mitwirken. Einzelne Akteure sollten von Anfang an dabei sein, andere fungieren nur als Berater oder Sachverständige etc. (siehe ebenfalls 1.5).

Mitwirkende sollten vor allen Dingen über Autorität und Engagement verfügen und Entscheidungen für die von ihnen vertretene Gruppe oder Organisation treffen können. Grundsätzlich sollte

1.2.2 Schutz der Wertvorstellungen

Offenheit allein ist reicht nicht aus, um die Akteure für eine Beteiligung zu gewinnen. Wenn Interessengruppen den Eindruck haben, dass Integrität und Identität gefährdet sind, werden sie von einer Mitwirkung absehen. Gehören sie bereits dazu, werden sie aufgrund ihres

Engagement für den Prozess, nicht für die Inhalte

Misstrauens versuchen, den Prozess aufzuhalten. Alle Akteure müssen darauf bauen können, dass, wie immer auch das Ergebnis ausfallen wird, ihre Grundwerte nicht angetastet werden. Dadurch entsteht ein vertrauensvolles Umfeld für Diskussionen und letztlich für die Entscheidungsfindung.

Ein wichtiger Mechanismus, um Grundwerte zu schützen, ist den Akteuren zu gestatten, sich nicht vorab auf die inhaltlichen Ergebnisse des Prozesses festzulegen, an dem sie teilnehmen würden. Lediglich Verbindlichkeit in Bezug auf den Prozess selbst wird verlangt. Dazu gehört, dass die Akteure sich nicht zu Beginn des Prozesses auf untergeordnete Entscheidungen festlegen müssen. In komplexen Prozessen ist der Übergang von untergeordneten Entscheidungen zu definitiven Entscheidungen oftmals fließend. Ein Festlegen auf untergeordnete Entscheidungen kann dann als Falle und als unumkehrbare Situation wahrgenommen werden. Das Aufschieben untergeordneter Entscheidungen und das Erstellen von Ausstiegsegen lassen das Gefühl, sich in einer Falle zu befinden, erst gar nicht aufkommen.

Ausstiegsegen geben den Akteuren die Möglichkeit, sich zum gegebenen Zeitpunkt zurückziehen zu können und das Risiko der Mitwirkung in einem Prozess, der „in die falsche Richtung führt“ zu minimieren. In der Praxis wird der Prozess, wenn er erst in Gang ist, für die Akteure so attraktiv, dass an ein Aussteigen gar nicht mehr gedacht wird.

Ist die Möglichkeit des Ausstiegs gegeben, fällt der Einstieg leichter

1.2.3 Schnelligkeit

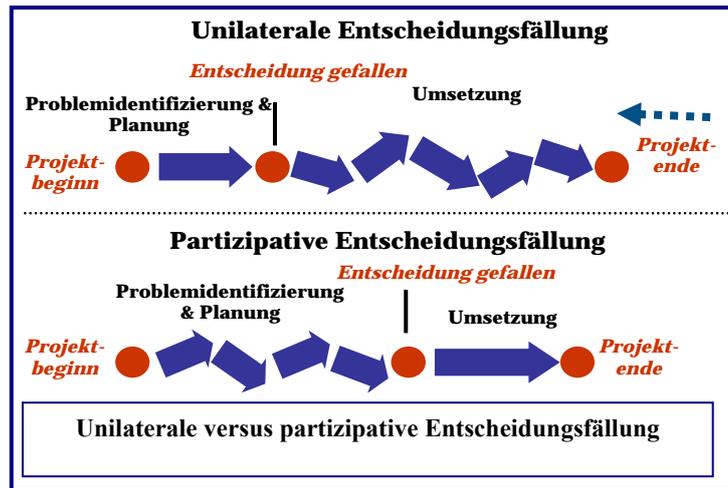
Ausreichende Schnelligkeit und Fortschritt sind notwendig. Geeignete Methoden und Abläufe in Kombination mit klaren und realistischen Zeitvorgaben wirken sich positiv auf den Arbeitsfortschritt aus.

Der beste Anreiz für kooperatives Verhalten ist die Aussicht auf „Gewinn.“ Zeitliche Einbußen können akzeptiert werden, wenn die kontinuierliche Mitwirkung künftige „Gewinne“ verspricht. „Gewinne“ sollten nicht zu früh erzielt werden, da Interessensgruppen zu opportunistischem Verhalten tendieren und aussteigen könnten. Untergeordnete Entscheidungen sollten aus diesem Grund verschoben und die große Belohnung an das Ende des Prozesses gesetzt werden.

Alle sollten die Aussicht auf Gewinn haben

Die unterschiedlichen Zeitvorgaben bei der Implementierung der WRRL bringen den Prozess von außen unter Zeitdruck. Dies rechtfertigt die Bemühungen des Moderators, den Prozess und den Arbeitsfortschritt zu beschleunigen.

Partizipative Entscheidungsprozesse brauchen normalerweise deutlich mehr Zeit, als einseitig vom Wasserwirtschaftler getroffene Entscheidungen. Aus der Abbildung geht jedoch hervor, dass dies durch Zeitgewinne in der Umsetzungsphase mehr als ausgeglichen wird.



1.2.4 Substanz

*Experten tragen
entscheidend zum
Gelingen bei*

Zu guter letzt sollte die Substanz nicht vergessen werden. Alle Interessensgruppen sollten ausreichend Schutz genießen und die Gewähr haben, dass der Prozess voranschreitet. Sie sollten nicht mit Vereinbarungen abgespeist werden, die technisch nicht machbar sind, die erwarteten Vorteile schuldig bleiben oder unverhältnismäßig teuer sind.

Obwohl Ingenieure und Wissenschaftler Substanz in der Regel für unerlässlich halten, ist diese nicht bestimmend für die Entscheidungsbildung. Es ist unmöglich, Probleme ausschließlich auf der Basis von objektiven Informationen zu lösen. Der Prozessmanager sollte den Prozess so strukturieren, dass genügend Insider-Wissen vorhanden ist, z. B. durch Heranziehen von Ingenieuren und Wissenschaftlern neben den Interessengruppen. Diese Spezialisten können die anderen Akteure unterstützen und feststellen, was technisch machbar ist oder nicht, welche Auswirkungen von verschiedenen Alternativen zu erwarten und welche Standpunkte haltbar sind oder nicht. Dazu sollte eine große Plattform für lokale Information und Fachwissen vorhanden sein. Die Rolle der technischen und wissenschaftlichen Experten und "Laienexperten" und ihre Beiträge zum Prozess sollte eindeutig definiert und anerkannt sein.

*Lernen braucht
Vielfalt*

Informationen, die sich als korrekt und haltbar herausstellen, müssen allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Informationsmanagement ist von entscheidender Bedeutung, um ein substantiell gültiges Ergebnis zu erreichen. Der Prozess-Manager sollte diesem Aspekt die gebührende Aufmerksamkeit widmen.

Die Qualität der Substanz wird durch einen Prozess von Vermehrung der Vielfalt und anschließender Auswahl erreicht. Es müssen viele Alternativen entwickelt und diskutiert werden, da die Teilnehmer so die größte Lernchance erhalten. Vielfalt steigert auch die Qualität der Lösungen und verleiht letztlich der verabschiedeten Lösung mehr Gewicht. (Eine Alternative, die aus einer Reihe mehrerer brauchbarer Alternativen ausgewählt wurde, überzeugt mehr, als wenn nur eine Alternative entwickelt wird). Wenn die Akteure beginnen Fakten und

Standpunkte zu wiederholen, ist es Zeit für die Wahl der „besten“ Alternative. Die Auswahl sollte möglichst auf der Basis eindeutiger Kriterien getroffen werden, denen alle Teilnehmer zugestimmt haben.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die allgemeinen Prinzipien.

Grundlagen des Designs in verkürzter Form

Offenheit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alle relevanten Interessensgruppen sollten in der Lage sein, an der Entscheidungsbildung mitzuwirken. 2. Die Teilnehmer sollten die Befugnis haben, sich in dem Prozess zu engagieren. 3. Der Prozess und das Management sollten transparent sein.
Schutz der Wertvorstellungen	<ol style="list-style-type: none"> 4. Der Prozess sollte für die verschiedenen Interessensgruppen keine Bedrohung darstellen, sondern ihre Identität und Integrität respektieren 5. Die Interessensgruppen sollten sich im Prozess engagieren. 6. Der Prozess sollte den Mitwirkenden eine Möglichkeit zum Ausstieg geben.
Schnelligkeit	<ol style="list-style-type: none"> 7. Der Prozess sollte Gewinnaussichten und Anreize für Zusammenarbeit schaffen. 8. Externe Personen und ausgelagerte Arbeitsschritte können den Prozess beschleunigen. 9. Konflikte sollten an den Rand des Geschehens verlegt werden (z. B. einer bestimmten Gruppe übertragen werden, um den Arbeitsfortschritt nicht zu gefährden).
Substanz	<ol style="list-style-type: none"> 10. Die Rolle von wissenschaftlichen oder technischen Fachleuten und anderen Interessensgruppen sollte eindeutig definiert sein. 11. Im Prozess sollten verschiedene Alternativen erarbeitet werden, aus denen eine oder mehrere ausgewählt werden.

Weiterführende Literatur:

Bruijn, H. d., E. ten Heuvelhof, and R. in 't Veld. 2002. Process management. Why project management fails in complex decision making processes. Kluwer Academic, Dordrecht.

Enserink, B., and R. A. H. Monnikhof. 2003. Impact Assessment and public participation: Facilitating co-design by information management - an example from the Netherlands. Journal of Environmental Planning and Management 46:315-344.

1.3 Problemerkennung

Wasserwirtschaftler, die einen sozialen Lernprozess ins Leben rufen, haben eine ungefähre Vorstellung von dem zu lösenden Problem. Das Problem könnte beispielsweise in der Anforderung der WRRL bestehen, dass bis zum Jahr 2015 ein „guter Wasserzustand“ erreicht werden soll. Diese vage Vorstellung ist jedoch nicht ausreichend. Erforderlich ist eine detaillierte Analyse des Problems und seiner Ursachen. Das Ergebnis besteht voraussichtlich aus mehreren linearen und vernetzten Kausalzusammenhängen.

Unterschiedliche Problemwahrnehmungen

Darüber hinaus ist es möglich, dass die verschiedenen Akteure ganz unterschiedliche Auffassungen den Problemen des Flussgebietsmanagements haben. Ein Landwirt interessiert sich mehr für ökonomisch vertretbare Anbaubedingungen, während Privathaushalte und Industrie in erster Linie einen günstigen (niedrigen) Wasserpreis anstreben. Dies alles sind legitime Sichtweisen. Daher ist es wichtig, das Problem nicht zu früh und nicht zu eng zu definieren. Es sollte ausreichend Raum bleiben für Anliegen und Standpunkte anderer Interessensgruppen. Dadurch wird das Interesse an der Mitwirkung erzeugt und lebendig gehalten und bessere, umfassendere Lösungen werden ermöglicht.

Um einen ersten Eindruck von der Problemwahrnehmung anderer Interessensgruppen zu erhalten, mag die im nächsten Kapitel dargestellte Akteursanalyse hilfreich sein.

1.4 Akteurs- und Kontextanalyse

Partner kennenlernen

Die Akteursanalyse ist ein Instrument, um Personen, Gruppen und Organisationen, die den Erfolg eines Projektes beeinflussen können oder selbst von diesem beeinflusst werden, kennen zu lernen. Die Kernfragen, die von der Analyse beantwortet werden, lauten:

- Welches sind die wichtigsten Interessensgruppen?
- Wie ist ihre Beziehung zueinander?
- Bestehen zwischen ihnen Konflikte?
- Wie sehen sie das Problem (nach der provisorischen Definition des Initiators)
- Welches sind ihre Hauptanliegen und wie können sie zur Mitwirkung bewegt werden?

Welches sind die wichtigsten
Interessensgruppen?

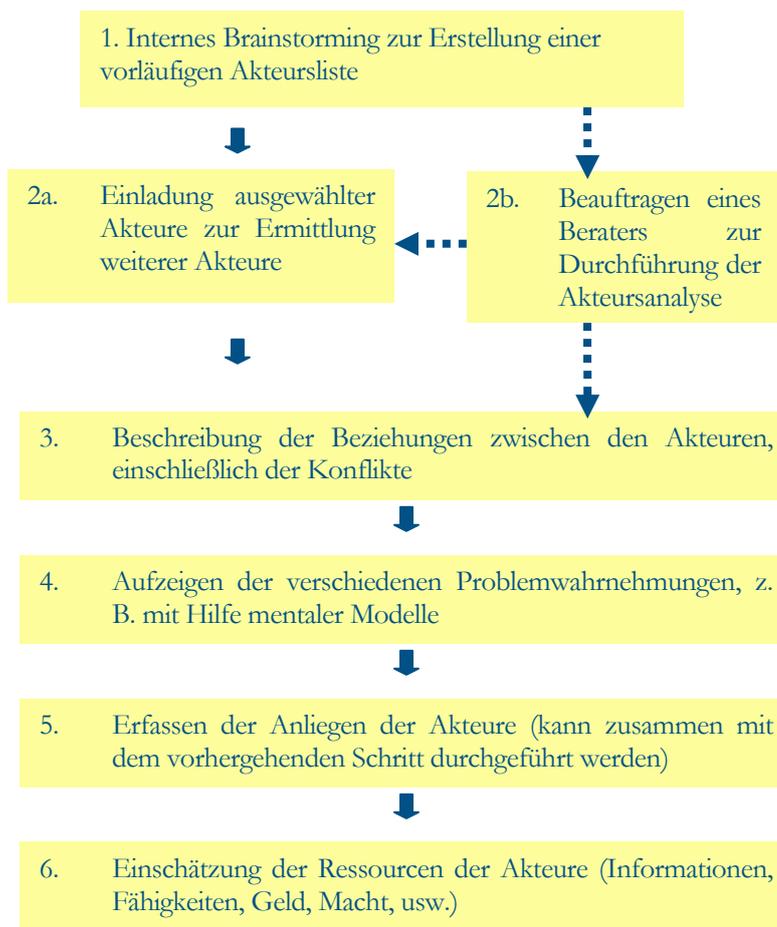
Der erste Schritt bei der Analyse von Interessensgruppen besteht in der Auflistung aller Teilnehmer. Der Initiator kann diese Liste auf

Grund seines allgemeinen Wissens über das zu behandelnde Problem, seiner anfängliche Problemanalyse (Kapitel 1.3) oder seiner Erfahrung erstellen und auf Berichte über frühere Projekte, Gespräche mit Projektpartnern etc. zurückgreifen. Eine Möglichkeit zur Erstellung einer vorläufigen Liste ist ein internes Brainstorming. Die vorläufige Liste der Interessensgruppen kann auf verschiedene Arten vervollständigt werden. Eine Möglichkeit besteht darin, die in der Liste eingetragene Akteure zu bitten, andere ihnen bekannten Parteien zu nennen und sie anhand der in Kapitel 1.2.1 genannten Kriterien zu charakterisieren:

- Können sie zu einer Entscheidungsfindung beitragen?
- Werden sie für die Implementierung gebraucht?
- Können sie Entscheidungen oder deren Implementierung blockieren?
- Sind sie vom genannten Problem betroffen oder zeigen sie Interesse für das Problem?

Ein Überblick über Interessensgruppen ist einfach

Mögliche Schritte bei der Analyse einer möglichen Interessengruppe



Ein anderer Weg führt über die Bildung einer vorläufigen Akteursgruppe und die Durchführung eines Brainstormings mit dieser Gruppe bzw. über die Anwendung anderer Techniken der Gruppenmoderation. Dieser Weg ist deswegen vorzuziehen, weil die Beteiligten auf diese Weise mehr über einander und die gegenseitigen Verflechtungen lernen.

Eine dritte Option ist der Einsatz eines Beraters, der mit der Erstellung einer formalen Analyse beauftragt wird. Diese/r Berater/in kann alle oben genannten Techniken einsetzen.

Beziehungen und Konflikte

Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Interessensgruppen sind wichtige Bestandteile des sozialen Lernens. Sind diese im Großen und Ganzen gut oder sind sie konfliktbeladen? Gibt es negative Stereotype? Gibt es Teilnehmer mit persönlichen Antipathien? Gab es bereits Kooperationen in der Vergangenheit? Sind hierarchische Beziehungen zwischen den einzelnen Interessensgruppen vorhanden oder sind andere Formen der Abhängigkeit auszumachen?

***Informelle
Aktivitäten können
die Beziehungen
verbessern***

Vorhandene Beziehungen können durch Befragen von Teilnehmern über andere Akteure und durch Vergleichen und Analysieren der erhaltenen Antworten aufgeklärt werden. So können beispielsweise die vier oben aufgeführten Fragen durch eine fünfte vervollständigt werden: Welche Erfahrungen haben Sie mit den anderen Parteien?

Abhängig von der Art der zwischen den Beteiligten bestehenden Beziehungen muss dem Prozess der Gruppenbildung und des Vertrauensaufbaus mehr oder weniger Zeit eingeräumt werden. Vertreter von Organisationen und Gruppen können zu diesem Zweck eingeladen werden. Interaktionen im weiteren Prozessverlauf können besser verstanden und geeignete Maßnahmen getroffen werden.



Untertitel: Alle ins Boot holen.

Problemwahrnehmung

Konflikte resultieren aus unterschiedlichen Problemwahrnehmungen und einem Mangel an Verständnis für diese Unterschiede. Eine

Akteursanalyse sollte daher auch immer eine Beurteilung enthalten, wie die verschiedenen Akteure das anstehende Thema sehen. Die Wahrnehmung der Thematik durch die einzelnen Teilnehmer kann erheblich von der des Initiators abweichen.

Verschiedene berufliche, institutionelle und disziplinarische Hintergründe gehen oft Hand in Hand mit unterschiedlichen Wertesystemen und Problemwahrnehmungen. Die private Meinung eines Teilnehmers zu einem Problem kann abweichen vom offiziellen Standpunkt der Gruppe oder Organisation, der er angehört. Daher ist es wichtig, zwischen den beiden Meinungen zu unterscheiden.

Eine Möglichkeit, Interessensgruppen oder die Öffentlichkeit in einen Beteiligungsprozess einzubeziehen liegt darin, Daten, Wissen, Werte, Sachkenntnis, Dokumente (Berichte, Fotos), die im Besitz der Interessensgruppen sind, zu analysieren. Das vergrößert die Menge an verfügbarem Wissen und hilft, die Komplexität des Systems ‚Flussgebiet‘ zu verstehen.

Die Wahrnehmung der Akteure klären

Problemwahrnehmungen können auf unterschiedlich Weise bewusst gemacht werden. Die offiziellen Positionen einer Organisation finden sich auf Ihrer Internetseite, in offiziellen Berichten usw. Weitere Einzelheiten können in Erfahrung gebracht werden, indem man den betroffenen Akteur direkt fragt. Inoffizielle Positionen – die von den offiziellen abweichen können – können auf diesem Weg ebenfalls in Erfahrung gebracht werden, vorausgesetzt, der Initiator oder sein Berater steht in einem guten Verhältnis zum betreffenden Akteur und es wird die Vertraulichkeit gewahrt. Zusätzlich können zurückliegende Aktivitäten des Akteurs analysiert werden, und andere Interessenvertreter können Informationen liefern. Mentale Modelle sind ein hilfreiches Instrument, um Daten zu sammeln und auszuwerten. (Siehe auch Abschnitt 1.6 und das Arbeitsblatt zu „Räumlichen mentalen Modellen“ in Abschnitt 2.4.)

Motivation und Anliegen

Um ein zufrieden stellendes Beteiligungsniveau zu gewährleisten, ist es auch wichtig, dass die Akteure ihr Engagement als eine Möglichkeit sehen, einige ihrer eigenen Interessen oder Forderungen zu erfüllen, und den Eindruck gewinnen, dass sie von dieser Zusammenarbeit profitieren können. Das Thema, das in einem Beteiligungsprozess behandelt werden soll, sollte daher die Anliegen und Interessen aller teilnehmenden Akteure widerspiegeln, nicht nur die des Initiators.

Die Anliegen der Akteure beachten

Die Klärung der Problemwahrnehmung, die im vorigen Abschnitt erörtert wurde, ist daher nicht darauf beschränkt, wie der Initiator das Problem definiert, sondern macht deutlich, was für die Akteure wirklich wichtig ist.

Ressourcen

Was die Akteure beitragen können...

Zu den Ressourcen, die die verschiedenen Akteure in den Prozess einbringen können, gehören Zeit, Geld, persönliche Fähigkeiten, Informationen, rechtliche Kompetenzen und Einfluss. Die Ressourcen der verschiedenen Akteure bestimmen, ob sie zur Qualität der Entscheidungsfindung beitragen und ob sie die Umsetzung der Entscheidung fördern oder behindern. Darüber hinaus entscheiden sie auch darüber, ob der relevante Akteur einen bedeutsamen Beitrag zum Beteiligungsprozess als solches leisten kann. Wenn jedoch er oder sie sich leicht von Autoritäten oder Experten beeindrucken lässt, oder wenn er oder sie einfach nicht über Mittel zum Reisen verfügt, können gesonderte Vereinbarungen notwendig werden, um sicherzustellen, dass sein bzw. ihr Beitrag dem Prozess, in den sie eingebunden sind, förderlich ist.

Kontextanalyse

Politischer Wille, organisatorische Flexibilität und Kapazität sind notwendig

Eine gründliche Akteursanalyse ist ohne eine umfassende Analyse des Kontexts nicht möglich. Interessenvertreter agieren nicht im luftleeren Raum. Ihre Beziehungen, Problemwahrnehmung, Motive und Ressourcen unterliegen dem Einfluss eines breiten sozialen, kulturellen, politischen, institutionellen und rechtlichen Kontextes, in dem sie tätig sind.

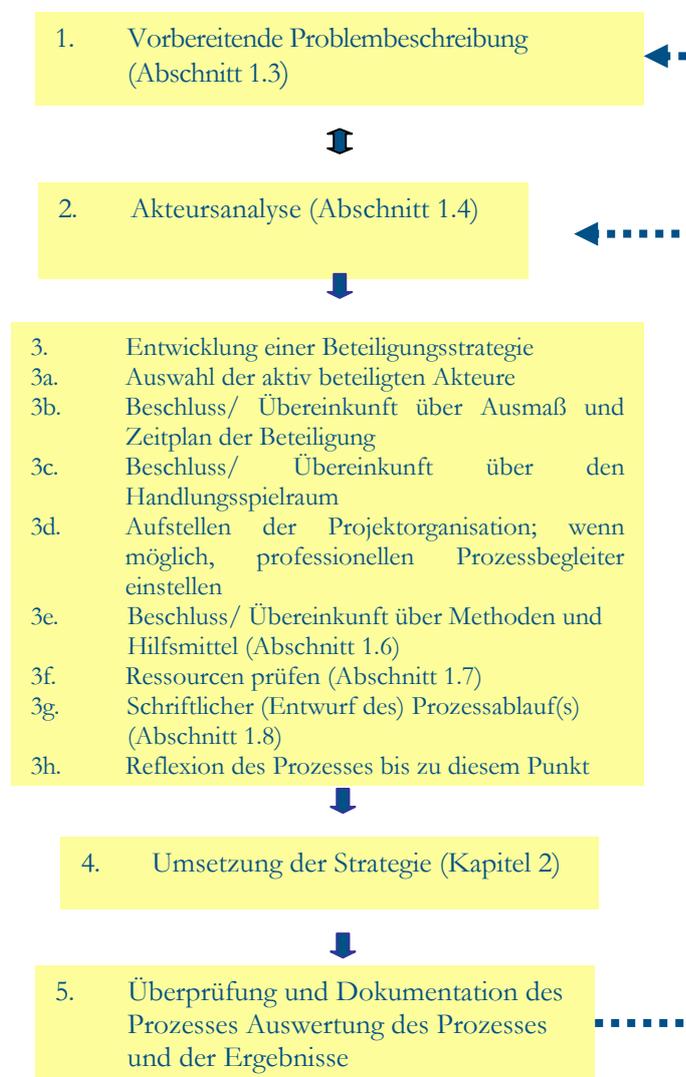
Der Kontext kann die Möglichkeiten für eine bedeutsame Mitwirkung am Prozess einschränken. Folgende Problemfelder müssen beachtet werden:

1. Der politische Wille: Behörden tun sich möglicherweise schwer damit, eine Beteiligung wertzuschätzen. Sie müssen noch lernen, dass es der Entscheidungsfindung im Wassermanagement förderlich sein kann, das Wissen, die Sachkenntnis und die Lösungen der Akteure einzubinden. Außerdem müssen sie ausreichende Gelder für die Organisation der Beteiligung bereitstellen (Abschnitt 1.7).
2. Organisatorische Veränderungen: Den Organisationen kann es an notwendigen Fähigkeiten mangeln, um Beteiligungsprozesse zu organisieren. Die internen Abläufe sind möglicherweise zu starr und zeitraubend, um die Dynamik von Beteiligungsprozessen zu verkraften.
3. Kapazitätsaufbau und Repräsentation der Akteure: Die Kompetenz von Behörden oder Interessenvertretern ist möglicherweise unzureichend, um automatisch zu einem erfolgreichen Beteiligungsprozess zu führen. Der Aufbau von Wissen, Kommunikationsfähigkeit, Vertrauen und die Bereitschaft, Verantwortung für gemeinsame Entscheidungen zu übernehmen, ist ein entscheidender Prozess.

1.5 Die Beteiligungsstrategie

Im Anschluss an die Analyse der Akteure ist es an der Zeit, die Beteiligungsstrategie festzulegen. Die Strategie sollte folgende Fragen beachten:

1. Warum Beteiligung – oder was verspricht man sich davon?
2. Wer soll sich beteiligen?
3. Wann soll er einbezogen werden und in welchem Ausmaß?
4. Welche Themen sollen angegangen werden – welchen Handlungsspielraum gibt es?
5. Welche Organisation wird für das Projekt gebraucht und wer wird den Prozess steuern?
6. Welche Methoden und Hilfsmittel werden eingesetzt?
7. Welche Ressourcen werden gebraucht?



Der Beteiligungsprozess in Kurzform

Um die Beteiligung der Akteure zu fördern, sollte die Strategie mit ihnen erörtert werden, und sie sollte ihren Interessen und Anliegen Rechnung tragen. Wenn dies misslingt, wird die Beteiligung unattraktiv und der Prozess büßt an Legitimität ein.

Warum Beteiligung?

Vom Standpunkt des Initiators aus kann es mehrere Gründe geben, Beteiligungsprozesse zu organisieren (s. o. 1.2.1).

Können die Beteiligten zur Entscheidungsfindung beitragen?	→	Beteiligung zur Qualitätssteigerung von Vorhaben und Projekten
Werden sie für die Umsetzung gebraucht?	→	Beteiligung für die bessere Umsetzung von Vorhaben und zur Vorbeugung von Rechtsstreitigkeiten und
Können sie die Entscheidung oder Umsetzung blockieren?	→	(kostspieligen) Verzögerungen
Sind sie vom Thema betroffen oder haben sie Interessen daran?	→	Beteiligung aus „moralischen“ Gründen, für die Verwirklichung der repräsentativen Demokratie und den Schutz individueller Rechte
Ist die Beteiligung rechtlich vorgeschrieben?	→	Die Beteiligung als rechtliches Erfordernis
Gibt es eine Kluft zwischen Bürgern und Politik?	→	Beteiligung zur Förderung des mündigen Bürgers

Beteiligung kann mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen

Häufig wird es mehr als einen Grund geben. Die WRRL schreibt Beteiligung vor, kann jedoch gleichzeitig genutzt werden, um Vorhaben, Projekte und deren Umsetzung zu verbessern, zum Schutz individueller Rechte verhelfen und die Kluft – wo eine solche existiert - zwischen Bürgern und Politik überbrücken.

Problembewusstsein kann Widerstände abbauen

Im Gebiet des Bacchiglione-Flusses in Italien wurde die Mitwirkung von Interessenvertretern zunächst dadurch ausgelöst, dass es anfänglichen Widerstand gegen ein neues Klärwerk gab. Das Wissen verschiedener Interessengruppen wurde verglichen und ausgelotet, indem verschiedene Lösungsmöglichkeiten entwickelt wurden. Dieser Prozess befähigte die Akteure zu größerem Problembewusstsein hinsichtlich der Probleme der Wasserqualität des Flusslaufs.

Eine Kernfrage im Beteiligungsprozess ist: Wer soll sich beteiligen? Dies folgt aus den Gründen für Beteiligung, die oben ausgeführt wurden. Weitere bedenkenswerte Faktoren sind unter anderem:

- Größtmögliche Abbildung von Vielfalt

- Die Bereitschaft des Akteurs zur Zusammenarbeit
- Die Gesamtzahl der Beteiligten: Je kleiner die Gruppe, desto größer die Chance, dass Lernen stattfindet (und desto billiger der Prozess)

Es kann zu widersprüchlichen Schlussfolgerungen führen, diese Faktoren zu berücksichtigen. Zum Beispiel: Wenn jeder Akteur eingeladen wird, um die Vielfalt der vertretenen Sichtweisen zu gewährleisten, führt dies zu einer sehr großen Teilnehmergruppe, was wiederum den Lernprozess behindert. In jedem Einzelfall muss ein Ausgleich zwischen verschiedenen Gesichtspunkten gefunden werden.

Interessengruppen sind unterschiedlich zusammengesetzt, je nach dem ob Wassermanagement auf örtlicher, regionaler oder nationaler Ebene stattfindet:

Im Bundesland Thüringen wurde, entsprechend der Europäischen Wasser-Rahmenrichtlinie die Beteiligung in zwei geographischen Einheiten eingeführt: auf staatlicher und auf regionaler Ebene. Die Wasserbehörde lud alle für relevant erachteten Akteure über ihre jeweiligen Dachverbände oder direkt ein, sich am Prozess der Umsetzung der WRRL zu beteiligen. Die Vertreter waren verschieden je nach Handlungsebene. Auf der staatlichen Ebene wurden die Akteure eingeladen, Mitglieder des Beratungsgremiums zu werden, wenn sie in allen Regionen aktiv waren. Auf der regionalen Ebene wurden die Akteure, die in der betreffenden Region aktiv waren, zu regionalen Foren eingeladen. Also waren Akteure, die nur in einer bestimmten Region aktiv waren, auf der staatlichen Ebene nicht vertreten. Zum Beispiel waren Touristikverbände auf regionaler Ebene (in Regionalforen) vertreten, sie waren aber nicht Teil des staatlichen Beratungsgremiums, da Tourismus nicht für alle Abschnitte des Flusslaufs von Bedeutung ist.

In Fällen, in denen sich die Beteiligung an die breite Öffentlichkeit richtet, können freiwillige Beteiligungsprozesse, in Anbetracht der relativ kleinen Gruppengrößen, zu keinen repräsentativen Ergebnissen im engeren statistischen Sinn führen. Dennoch sind solche Prozesse nützlich, um Tendenzen aufzuzeigen.

Jemanden einzuladen bedeutet noch nicht, dass er tatsächlich teilnehmen wird. Nicht nur die Gründe für den Beteiligungsprozess sollten den verschiedenen Akteuren dargelegt werden, sondern auch, wie ihnen dieser zugute kommt. Hochrangige Experten müssen eventuell ein professionelles Honorar erhalten, wenn die Beteiligung nicht in ihrem eigenen Interesse liegt. Ein Zertifikat oder eine andere Teilnahmebestätigung (die von den Teilnehmenden zur Vorlage beim Arbeitgeber benötigt wird) kann ebenfalls ausgestellt werden. Natürlich ist all das im Budget zu berücksichtigen (siehe Abschnitt 1.7).

*Mitwirkung
für die Akteure
attraktiv machen...*

...aber sollten sie für ihre Zeit bezahlt werden?

Der Initiator kann ebenso erwägen, die Beteiligten für ihren Zeitaufwand zu entschädigen. Auch auf diese Weise bringen die Organisatoren den Wert zum Ausdruck, den sie dem Beteiligungsprozess beimessen. Andererseits kann dies Teilnehmer aus falschen Gründen anziehen oder anderen das Gefühl vermitteln, dass diejenigen, die bezahlt werden, sich aus falschen Gründen beteiligen, und auf diese Weise das Ansehen des Beteiligungsprozesses untergraben.



Untertitel: Frühzeitige unumkehrbare Entscheidungen sind zu vermeiden.

Gezielte Einladungen und spezifische Anreize sind wichtig, um eine ausgewogene Repräsentanz zu gewährleisten. Andernfalls besteht das Risiko, dass bestimmte Sektoren unterrepräsentiert sind oder, wie so oft, sich immer wieder die selben Leute beteiligen.

Letztlich ist es wichtig, dass die Akteure, die sich für eine Beteiligung entschieden haben, die Möglichkeit haben, ihre Argumente darzulegen und sich in den Prozess einzubringen.

Wann und in welchem Ausmaß sollen sich die Akteure beteiligen?

Normalerweise funktioniert die aktive Beteiligung schon zum frühen Arbeitsstadium am Besten.

Die Rolle und das Engagement der Akteure ändert sich in verschiedenen Stadien des Wassermanagement-Beteiligungsprozesses. Als generelle Regel sollten Akteure so früh wie möglich einbezogen werden. Die WRRL empfiehlt eine aktive Beteiligung ab Dezember 2000. Frühzeitige und aktive Beteiligung erhöht die Chance qualitativ besserer Vorhaben und Projekte, besserer Umsetzung und einer

geringeren Kluft zwischen Bürgern und Politik, wenn diese existiert. Frühzeitige Beteiligung von Interessenvertretern kostet anfangs mehr Zeit, spart jedoch im weiteren Verlauf Zeit ein.

Ein hohes Maß an Beteiligung ist besonders dann angezeigt, wenn:

- verschiedene Akteure voneinander abhängig sind, um ihre Ziele zu erreichen;
- es keine Einigkeit über die zur Diskussion stehenden Probleme gibt;
- die Angelegenheiten für die Akteure wichtig genug sind, um die nötige Zeit und das nötige Geld zu investieren.

Nicht jedes Problem erfordert die aktive Beteiligung der Akteure zu jedem Zeitpunkt. Ob und wie die Akteure durch aktive Beteiligung, Anhörung oder lediglich durch Information in einen bestimmten

Vorhaben auf mehreren Handlungsebenen:

Das niederländische Projekt, basierend auf einer integrierten Planung für den Fluss Meuse, zielte darauf ab zu erforschen, ob dieser durch den Klimawandel bedingte steigende maximale Wasserführungsdurchlauf durch eine Verbreiterung des Flussbetts aufgefangen werden kann. Zu den beteiligten Akteuren gehörten die nationale Regierung, regionale Wasserwirtschaftsausschüsse, Gemeinden und Nicht-Regierungs-Organisationen. Im Verlauf des Beteiligungsprozesses wurde klar, dass die anfänglichen Diskussionen zum Thema für viele Beteiligte zu abstrakt blieben. Die Akteure wurden erst dann motiviert, sich einzubringen, sobald konkrete Maßnahmen auf der lokalen Ebene diskutiert wurden. Das zeigt, dass das zur Diskussion stehende Problem und die dargebotene Information die Anliegen der Akteure wiedergeben und so konkret wie möglich gehalten werden sollten.

Schritt des Vorhabens einbezogen werden, hängt auch von den Ressourcen des Initiators und anderer Interessenvertreter ab (Abschnitt 1.7). Kleinere Gruppen erhöhen die Möglichkeit erfolgreicher aktiver Beteiligung.

Anhörung und Information ergänzen einen partizipativen Prozess, der hauptsächlich auf aktiver Beteiligung beruht. Hilfsmittel wie Fragebögen werden normalerweise in der traditionellen Öffentlichkeitsbeteiligung genutzt, um mehr über die Akteure zu erfahren. Diese Hilfsmittel behalten ihre Relevanz. Was sich ändert ist lediglich das Ziel des Prozesses, der nicht nur die Ansichten der Akteure berücksichtigt werden, sondern die Akteure selbst im Prozess aktiv werden.

Der Handlungsspielraum

Im Beteiligungsprozess muss frühzeitig eine Übereinkunft über den Handlungsspielraum des Prozesses getroffen werden: Welches Problem und wie viel davon stehen zur öffentlichen Debatte? Sollen beispielsweise die Akteure die Notwendigkeit eines Klärwerks im Vergleich zu anderen Maßnahmen in Frage stellen dürfen, oder sollen

Der Handlungsspielraum muss diskutiert werden und klar und deutlich sein!

sie lediglich das Recht haben, über die Lage und die anzuwendende Technik zu diskutieren?

Der Handlungsspielraum wird ursprünglich vom Initiator festgelegt (Abschnitt 1.3). Die Problembeschreibung eines Wasserwirtschaftlers entspricht jedoch selten vollständig der Problembeschreibung anderer Akteure. Nach der Akteursanalyse wird der Initiator sich möglicherweise dafür entscheiden, den Handlungsspielraum des Prozesses zu ändern, um die Anliegen und Sichtweisen anderer Akteure aufzunehmen. Dies trägt dazu bei, den Prozess für die Akteure attraktiv zu machen und ihre Beteiligung zu gewährleisten.

Es ist immer gut, eine Diskussion mit den Akteuren zu organisieren um zu überprüfen, ob der Handlungsspielraum für sie annehmbar ist oder ob dieser nötigenfalls angepasst werden muss. Der Handlungsspielraum kann auch gemeinsam mit regierungsunabhängigen Akteuren bestimmt werden. Wer immer diesen festlegt, wird ihn möglicherweise im Verlauf des Prozesses einer erneuten Prüfung unterziehen müssen.

Projektorganisation und Prozesssteuerung

Beteiligungsprozesse brauchen eine Organisation und ein Organisationsteam. Je nach Komplexität des Projekts reicht das Organisationsteam von einem Mitarbeiter, den die Initiatororganisation abstellt bis zu einer differenzierteren Struktur mit einer Projektgruppe, einem Büro mit Hilfskräften und einer Steuerungsgruppe bestehend aus Vertretern verschiedenen Organisationen.

Üblicherweise besteht das Organisationsteam nur aus Vertretern verschiedener Regierungsbehörden. Es ist sehr wichtig, dass alle gut zusammenarbeiten, weil die ernstesten Konsequenzen von Beteiligungsprozessen das koordinierte Handeln verschiedener Regierungsbehörden erfordern. Es gibt allerdings keinen Grund, warum regierungsunabhängige Akteure nicht dazu gehören sollten.

Eine wichtige Frage ist, ob ein unabhängiger professioneller Prozessbegleiter eingestellt werden soll. Die Antwort hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Beteiligungsniveau
- Verfügbare Expertise seitens des Initiators
- Strittigkeit der Angelegenheit

Ein höheres Beteiligungsniveau ist normalerweise komplexer als ein niedrigeres und verlangt daher mehr Expertise. Wenn diese Expertise in der Initiatororganisation nicht vorhanden ist, sollte ein professioneller Prozessbegleiter eingestellt werden. Selbst wenn eine Expertise vorhanden ist, ist ein externer Prozessbegleiter eine kluge Entscheidung. In strittigen Fällen kann ein Prozessbegleiter, der nicht als unabhängig wahrgenommen wird, die Prozesslegitimation gefährden.

*Externe
Prozessbegleiter
können die
Prozesslegitimation
stärken*

Weiterführende Literatur:

Davenport, Th. E. (2003). The Watershed Project Management Guide, Lewis Publishers, Florida.

1.6 Die Wahl der Methoden und Hilfsmittel

Dieser Abschnitt behandelt die Wahl der Interaktionsmethoden zwischen den Akteuren und die Hilfsmittel, die diese Interaktion unterstützen. Die Vielfalt der Methoden und Hilfsmittel macht die Entscheidung für die „richtigen“, die eingesetzt werden sollen, sehr schwierig. Die Wahl sollte sich nach den allgemeinen Prinzipien richten, die in Abschnitt 1.2 ausgeführt wurden (siehe auch untenstehende Tabelle).

Methoden und Hilfsmittel müssen sorgfältig ausgewählt werden

Prinzip	Anforderungen an Methoden und Hilfsmittel
Offenheit	<ul style="list-style-type: none">■ Methoden und Hilfsmittel, die Informationen zugänglich machen■ Der Auswahlprozess der Methoden und Hilfsmittel muss transparent sein■ Die Kontrolle der Daten, Methoden und Hilfsmittel muss mit den Akteuren geteilt werden
Schutz der Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none">■ Methoden und Hilfsmittel, die verschiedene Sichtweisen, lokales und explizites Wissen deutlich machen■ Der Gebrauch der Methoden und Hilfsmittel soll lokales Wissen erweitern■ Flexibilität muss gewährleistet sein, und die Methoden und Hilfsmittel müssen je nach Anforderung der Umstände geändert oder angepasst werden
Schnelligkeit	<ul style="list-style-type: none">■ Gebrauch mehrerer Methoden, um den Prozess zu beschleunigen■ Förderung der Zusammenarbeit und einander annähernde Problemwahrnehmungen
Substanz	<ul style="list-style-type: none">■ Gebrauch von Hilfsmitteln, um systemisches Wissen und Verständnis zu erlangen■ Aktivitäten und Ergebnisse festhalten und dokumentieren

Kosten und das Internet

Die Kosten verschiedener Methoden und Hilfsmittel liegen weit auseinander. Computerbasierte Modelle und Informationshilfsmittel können sehr kostspielig sein, besonders wenn große Datenmengen gesammelt oder eingekauft werden müssen. Internet-Chatrooms und öffentliche Webseiten sind weit weniger kostspielig als persönliche Treffen. Das Internet kann auch genutzt werden, um eine „virtuelle

Das Internet hat Möglichkeiten, aber auch Grenzen

Lerngemeinschaft“ zu gründen. Solche Gemeinschaften können für eher „technische“ Themen nützlich sein. Im Vergleich zur Interaktion von Angesicht zu Angesicht, sind sie nicht so effektiv für Themen, bei denen Weltsicht, Werte und Interessen tiefer ergründet werden.

Methodenvielfalt und Experimentierfreudigkeit

Um verschiedenartige Akteure an dem Prozess zu beteiligen, lohnt es sich, Zeit und Geld zu investieren, um eine Reihe von Beteiligungsmethoden und –Hilfsmitteln einzusetzen. Üblicherweise sollte ein Beteiligungsprozess nicht auf eine Methode oder ein Instrument beschränkt sein, sondern sich einer Bandbreite verschiedener Methoden bedienen. Dadurch kann auch das Bewusstsein für eine breitere Ansammlung von Themen gebildet oder das Problem auf andere Weise betrachtet werden.

Komplexere Angelegenheiten erfordern normalerweise mehrere Sitzungen mit denselben Leuten. Wenn das Ziel eine bestimmte Entscheidung oder Übereinkunft ist, ist es wichtig, dass die Beteiligten bei der Anzahl und Dauer der Sitzungen mitreden können. Bei einer Gruppe von 6-12 Personen ist es üblich, Sitzungen von zwei bis zweieinhalb Stunden abzuhalten, obwohl dies natürlich vom Hintergrund der Beteiligten, von der Art des Problems und dem vorgelegten Material abhängt, auf dem Diskussion basiert. Die Beteiligten sollten zu diesen Punkten angehört werden.

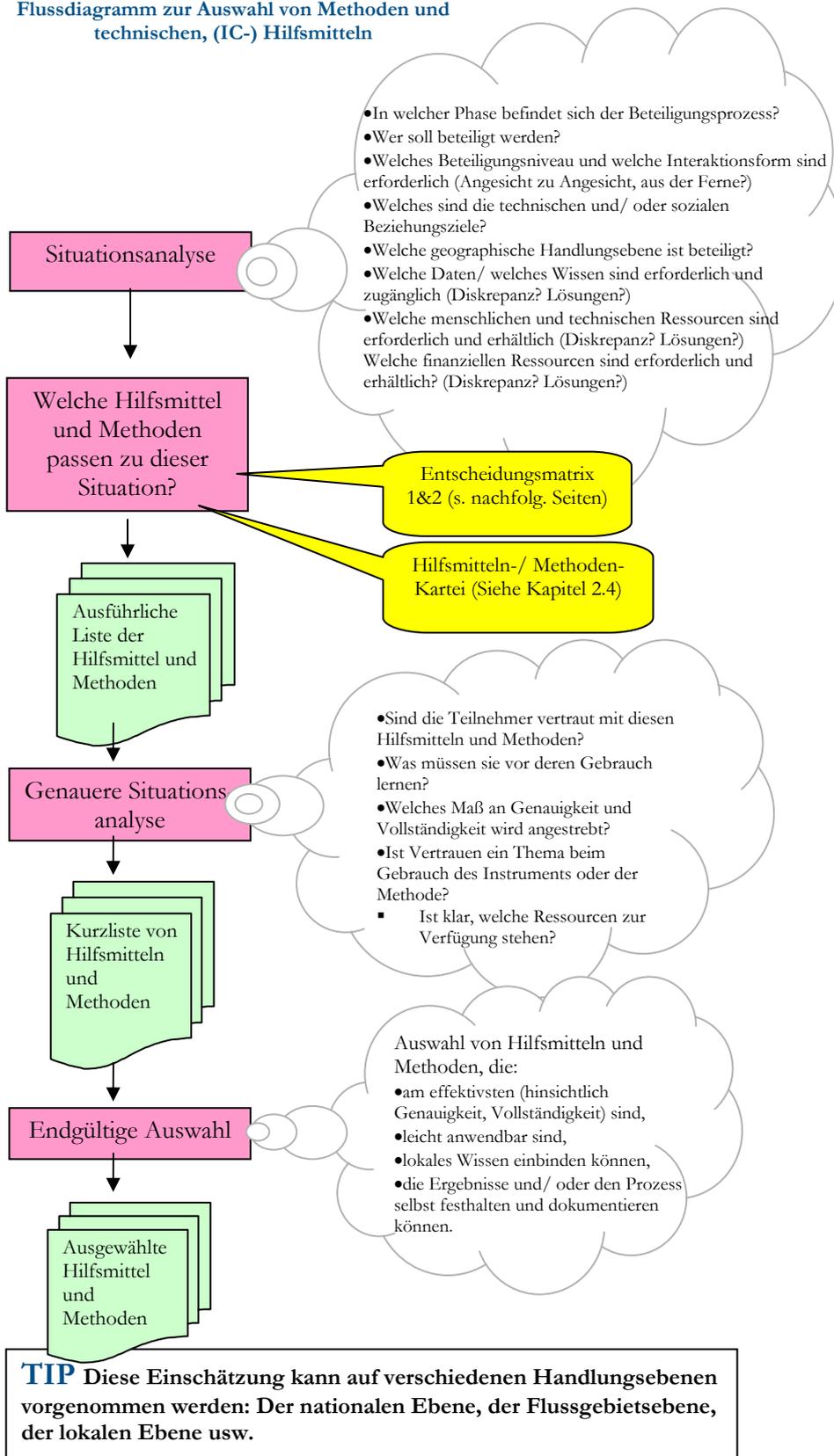
*Einfache
Methoden sind
gewöhnlich am
Besten*

Der Einsatz zu vieler Methoden und Hilfsmittel kann auch kontraproduktiv sein, besonders wenn sie komplex, technisch anspruchsvoll und den Akteuren nicht vertraut sind. Oft wird eine einfache Diskussionsrunde ein nützliches Beteiligungsinstrument sein, ohne dass noch weitere ausgefeiltere Methoden angewendet werden müssen.

Der Ablauf

Das folgende Flussdiagramm kann helfen, die geeignetsten Methoden und Hilfsmittel für einen bestimmten Kontext auszuwählen. Einige Schritte in dem erwähnten Flussdiagramm beziehen sich auf die „Entscheidungsmatrix 1“ und „Entscheidungsmatrix 2“. Entscheidungsmatrix 1 enthält eine Liste von Methoden und technischen, computerbasierten (IC-) Hilfsmitteln, die Beteiligung und soziales Lernen für die WRRL unterstützen. Entscheidungsmatrix 2 zeigt, welche Hilfsmittel mit welcher Methode kombiniert werden können.

Flussdiagramm zur Auswahl von Methoden und technischen, (IC-) Hilfsmitteln



Gewisse Methoden und technische Hilfsmittel können in bestimmten Stadien des Beteiligungsprozesses besser geeignet sein als andere.

Verschiedene Phasen und Beteiligungs-niveaus erfordern verschiedene Methoden und Hilfsmittel

Entsprechend dem Aufbau dieses Handbuchs differenziert die Entscheidungsmatrix 1 drei unterschiedliche Phasen:

- **Beginn** (Entwicklung und Ingangsetzen einer Beteiligungsstrategie)
- **Umsetzung** (Der eigentliche Beteiligungsprozess)
- **Optimierung** (Überprüfung, Auswertung und Steuerung) der Beteiligungsstrategie

Manche Methoden und Hilfsmittel eignen sich außerdem besser für bestimmte Beteiligungs-niveaus. Entscheidungsmatrix 1 unterscheidet drei verschiedene Beteiligungs-niveaus (CIS Richtlinie Nr. 8):

- Information (Mit-Wissen)
- Anhörung (Mit-Denken)
- Aktive Beteiligung (Mit-Arbeiten)

Für jede Phase und jedes Niveau gibt es eine gute (■), mittlere (●) und geringe (▲). Anwendbarkeit der Methoden und Hilfsmittel.

Einige Methoden und Hilfsmittel, die nicht bereits in vorhandenen Richtlinien (siehe Quellenangaben) beschrieben sind, werden in Kapitel 2.4 ausführlicher vorgestellt.

		Kriterien			Beteiligungs-niveau			
		Prozessphase			Beteiligungs-niveau			
		■ ■ ■						
Technisches Hilfsmittel oder Methode	Kurzbeschreibung	Quelle (*)	Beginn	Handeln	Verbessern	Information	Anhörung	Aktive Beteiligung
Methoden								
Brainstorming	Workshopsituation, die darauf ausgerichtet ist, möglichst viele Ideen zu einem Thema zu sammeln	1	■	■	●	▲	●	■
Planungszelle	Eine Reihe von Sitzungen, denen eine Gruppe zufällig ausgewählter Vertreter der Öffentlichkeit beiwohnt, um über ein Thema informiert zu werden, es zu diskutieren, und Schlussfolgerungen zu ziehen.	1	●	■	▲	■	■	■
Fokusgruppe	Gruppeninterview mit 6-10 Leuten gleichzeitig		■	■	●	▲	■	■
Gruppenmodellierung	Moderierte Sitzung, in der die Teilnehmer ein Modell entwerfen, um ein besseres Verständnis der Angelegenheit zu erreichen	3	●	■	▲	●	■	■



		Kriterien	Prozessphase			Beteiligungs- niveau		
Technisches Hilfsmittel oder Methode	Kurzbeschreibung	Quelle (*)	Beginn	Handeln	Verbessern	Information	Anhörung	Aktive Beteiligung
Interviews	Discussions, usually with open questions and the possibility of extensive answers		●	■	●	■	■	●
Problem- /Kausalanalyse	Grundlegende Analyse der kausalen Verflechtungen, die sich hinter einem Problem verbergen	1	■	■	●	●	■	■
Öffentliche Anhörung	Versammlung, in der die Öffentlichkeit informiert wird und die ein Forum für Fragen und ein Meinungsbild darstellt	1	■	■	●	■	■	▲
Reframing Workshop	Workshop, in dem die Teilnehmer verschiedene theoretische Bezugssysteme ergründen und ihre Problemwahrnehmung differenzieren	3	■	■	▲	▲	●	■
Reflexionsrunde n	Workshop, zur Überprüfung des Prozesses, als Impulsgeber, zur Diskussion des Lernfortschritts und zur Auswertung der unternommenen Schritte	5	▲	■	■	▲	●	■
Rollenspiele	Spielsituation, in der die Mitspieler Rollen aus einem tatsächlichen oder vorgestellten Kontext spielen	3, 4	●	■	▲	●	■	■
Runder Tisch	Moderierte und schriftlich festgehaltene Diskussion zwischen den Beteiligten	3	●	■	▲	■	■	■
Szenariotechnik	Workshop, in dem politische Optionen für die Gegenwart und nahe Zukunft diskutiert und ihre möglichen künftigen Auswirkungen ausgelotet werden	2	▲	■	▲	▲	●	■
IC-Hilfsmittel								
Geographisches Informationssystem (GIS)	Systeme für Aufbewahrung, Darstellung und Analyse geographischer Daten	3, 4	■	■	●	■	●	■
Grafische Hilfsmittel	Hilfsmittel, mit denen Diskussionen in Workshops visualisiert werden können (z. B. Tafeln, Stifte, Flipchart)		■	■	■	■	■	■
Karten	Maßstabsgetreue grafische Darstellungen	3, 4	■	■	●	■	■	■
Kommentararchiv	System zur Strukturierung und Archivierung von Beiträgen als Grundlage für die Weiterarbeit		■	■	■	▲	■	■
Planungsinventar	Entscheidungshilfsmittel, das die Auswirkungen vorgeschlagener (technischer) Maßnahmen darstellt	3	●	■	▲	■	●	●
Fragebogen	Liste schriftlicher, strukturierter Fragen zur einseitigen Informationsgewinnung	3	■	■	■	▲	■	■

Technisches Hilfsmittel oder Methode	Kurzbeschreibung	Quelle (*)	Kriterien			Prozessphase		Beteiligungs-niveau	
			Beginn	Handeln	Verbessern	Information	Anhörung	Aktive Beteiligung	
Simulationen	Computermodelle, die die Auswirkungen kombinierter Maßnahmen aufzeigen		▲	■	▲	●	●	■	
Räumliche Mentale Modelle und Karten	Räumliche Darstellung und Strukturierung der Vorstellungen zu einem Thema	3	■	■	●	▲	■	■	
Internetseite	Computergestützte Sammlung von Informationen, die im Internet bereitgestellt werden, teilweise mit Diskussionsforum	3	■	■	■	■	■	■	

- Gute Anwendbarkeit
 - Mittlere Anwendbarkeit
 - ▲ Geringe Anwendbarkeit
- Quellenangabe (siehe weiterführende Literatur)
1. CIS Richtlinie Nr. 8 zur Öffentlichkeitsbeteiligung
 2. CIS Richtlinie Nr. 1 Wirtschaft und Umwelt
 3. Dieses Handbuch Abschnitt 2.4
 4. HamoniCOP Bericht: „Role of information and communication tools“; <http://www.harmonicop.info>
 5. <http://www.communityplanning.net/methods/method110.htm>

Entscheidungsmatrix 1: Anwendbarkeit von Methoden und Hilfsmitteln in Beteiligungsprozessen

Innerhalb jeder Methode können verschiedene Hilfsmittel genutzt werden. Entscheidungsmatrix 2 gibt einen Überblick über spezielle Beteiligungsmethoden. Es gilt wieder: ■ gute Anwendbarkeit, ● mittlere Anwendbarkeit und ▲ geringe Anwendbarkeit.

IC-Hilfsmittel	Methode									
	GIS	Graphische Hilfsmittel	Karten	Beitragsarchiv	Planungsinventar	Fragebogen	Simulation	Räumliche / Mentale Modelle und Karten	Internetseite	
Brainstorming	●	■	■	■	●	▲	▲	■	▲	
Planungszelle	■	■	■	■	■	■	▲	▲	■	
Fokusgruppe	■	■	■	■	■	●	●	▲	●	

IC-Hilfsmittel	GIS	Graphische Hilfsmittel	Karten	Beitragsarchiv	Planungsinventar	Fragebogen	Simulation	Räumliche / Mentale Modelle und Karten	Internetseite
Gruppenmodellierung	■	■	■	■	▲	●	■	●	▲
Interviews	▲	▲	■	▲	▲	■	▲	■	▲
(internetbasierte) Tagebücher	▲	▲	●	▲	▲	▲	▲	▲	■
Überprüfung und partizipative Auswertung	●	■	■	■	▲	■	▲	■	●
Öffentliche Anhörung	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Problem-/Kausalanalyse	■	■	■	■	●	■	▲	▲	■
Reframing Workshop	■	■	■	■	■	■	■	■	●
Reflexionsrunde	▲	■	●	■	▲	■	▲	●	■
Rollenspiel	■	●	■	●	●	●	■	▲	▲
Runder Tisch	●	■	●	■	●	▲	▲	▲	▲
Szenariotechnik	■	●	■	■	■	●	■	●	▲
Akteursanalyse	■	▲	■	■	▲	■	▲	●	■

Entscheidungsmatrix 2: Anwendbarkeit von IC-Hilfsmitteln im Rahmen der Methoden

Weiterführende Literatur:

Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC), Guidance Document No 1 (2003), Economics and the Environment – The Implementation Challenge of the Water Framework Directive, <http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>)

Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC), Guidance Document No 8 (2003), Public Participation in Relation to the Water Framework Directive, <http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>)

Maurel P, (ed.) 2003, Role of information and communication tools, HarmoniCOP WP3 reference document, Montpellier, Cemagref (download under www.harmonicop.info)

Wates, N. 2000, The Community Planning Handbook: How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world, Earthscan

1.7 Das Prozessdesign

Die Beteiligungsstrategie aufschreiben und diskutieren

Es ist ratsam, das Prozessdesign detailliert aufzuschreiben. Damit wird die Strategie den Akteuren mitgeteilt und die Organisatoren können überprüfen, ob ihre Strategie vollständig, schlüssig, realistisch und für die Akteure akzeptabel ist. Das Prozessdesign sollte alle Elemente der Beteiligungsstrategie enthalten:

- Die Ziele der Beteiligung
- Die Zielgruppe – wer soll sich beteiligen?
- Zeitplan und Beteiligungsniveau
- Handlungsspielraum im Beteiligungsprozess
- Projektorganisation und Projektsteuerung
- Methoden und Hilfsmittel
- Budget

Zeitpläne und Visualisierungen

Das Prozessdesign gehört zur Projektplanung und zum Projektmanagement. Das bedeutet, dass übliche Projektmanagementmethoden wie Zeitleisten und Projektplanungsmatrizen (Gantt-Diagramme) genutzt werden können, um spätere Schwierigkeiten zu vermeiden. Eine saubere Planung, die Ziele, Teilziele, Aktivitäten, messbare Ergebnisse und ihre Indikatoren festschreibt – alles mit exakter Zeitplanung und definiertem Ressourcenbedarf – verringert erheblich das Risiko eines Fehlschlags von Prozess und Beteiligung.

Grundsätzlich sollte der Zeitplan großzügig sein und die zeitliche Verfügbarkeit der wichtigen Akteure berücksichtigen. Die Akteure müssen sich mit den behandelten Themen vertraut machen, um konstruktiv zum Diskussionsprozess beitragen zu können.

Sie müssen möglicherweise viele neue Informationen aufnehmen und diskutieren, und sie brauchen Zeit, um ihren Standpunkt zu entwickeln und zu vertreten. Die Organisatoren sollten die Beteiligten nicht mit zu viel Information überschütten. Im fortschreitenden Prozess können weitere Informationen in die Diskussion eingebracht werden, aber auch diese sollten kurz und präzise gehalten werden.

Wird zum ersten Mal ein Beteiligungsprozess organisiert, sollte man im voraus einplanen, dass in allen Phasen mehr Zeit benötigt wird, damit die Akteure sowohl miteinander, als auch mit den mannigfaltigen Anforderungen und Herausforderungen des Prozesses vertraut werden.

1.8 Die Reflexion des bisherigen Prozesses

Die Grundpfeiler des Beteiligungsprozesses werden in der Startphase gelegt. Ob der Prozess seine Ziele erreicht, hängt entscheidend von dieser Phase ab. Eine kritische und fundierte Reflexion und Überprüfung in diesem Stadium hilft bei der Feinabstimmung und nötigenfalls bei der Anpassung des Prozesses, da die bisher getroffenen Arrangements noch nicht endgültig und die Beteiligten offener für Veränderungen sind.

Start learning!

Die Reflexionsphase sollte mit einer bewussten Entscheidung eingeleitet werden, als freiwilliger „Schritt rückwärts“, um einen frischen Blick auf den entwickelten Ansatz zu werfen. Die zentrale Herausforderung ist der Schritt, aus dem Tagesgeschäft des Prozesses herauszutreten. Es kann hilfreich sein, eine unbeteiligte Person für diesen Schritt heranzuziehen. Gleichzeitig empfiehlt es sich, die Reflexionsphase auch bei den Akteuren einzuführen, denn dies wird ihre Identifikation mit dem Gesamtprozess erhöhen. Wenn die Akteure die Möglichkeit erhalten frühzeitig den Prozess zu überprüfen, entsteht das Gefühl, dass es sich um ihren Prozess und ihre Ergebnisse handelt.

Abgesehen von selbstverordneter Reflexion ist es immer möglich, dass Entwicklungen von außen neue Ansätze erzwingen. Den Prozess offen zu halten für Anpassungen und Veränderungen verhilft zu einem besseren Umgang mit solchen Entwicklungen und vermeidet eventuelle Spannungen und Probleme.

Die Anpassung der Akteursauswahl

In diesem Stadium des Prozesses kann es hilfreich und immer noch möglich sein, die derzeitige Auswahl der Beteiligten zu überdenken. Welche Gruppen sollten zusätzlich an dem Prozess beteiligt sein und wie können sie integriert werden? Neue Akteure in einen Beteiligungsprozess einzubeziehen ist normalerweise unproblematisch, solange die Entscheidung auf einem breiten Konsens der bisher Beteiligten beruht. Zugleich müssen die neu einbezogenen Akteure angemessen über den bisherigen Prozess informiert werden. Die Anzahl der Akteure zu verringern ist weitaus komplizierter, da es normalerweise nicht ratsam ist, bestimmte Interessensgruppen auszuschließen.

Eine Lösung könnte darin liegen, genau zu definieren, in welchem Stadium des Beteiligungsprozesses der Beitrag einer bestimmten Interessengruppe gebraucht wird, so dass die Beiträge der jeweiligen Gruppen besser gesteuert werden können.

Die Ergänzung der Information über die Akteure
Die Akteursanalyse hat zu Informationen über die Interessensvertreter geführt. Diese Informationen müssen auf ihre Qualität und Vollständigkeit hin geprüft werden. Wissenslücken bezüglich einzelner Akteure zu füllen trägt zu einem besseren

Verständnis ihrer Motive bei und beugt eventuellen Brüchen und Problemen im weiteren Prozess vor. Zugleich sollte der Informationsfluss unter den Akteuren gefördert werden, um die verfügbaren Ressourcen bestmöglich zu nutzen.

Die Anpassung der gewählten Beteiligungsstrategie

*Endgültige
Anpassungen
vornehmen*

Grundsätzlich ist es jetzt an der Zeit, die Beteiligungsstrategie anzupassen und das Prozessdesign zu modifizieren. Eine Strategieberichtigung muss sorgfältig vorbereitet und den Akteuren mitgeteilt und mit ihnen diskutiert werden, um Verwirrung und Frustration zu vermeiden.

DIE UMSETZUNG

Kapitel 1, „Der Beginn“, enthält bereits eine Reihe von Aufgaben, die sorgfältig durchdacht werden müssen, bevor und während das Gemeinwesen in einen Prozess der Öffentlichkeitsbeteiligung einbezogen wird. Es wurde angesprochen, wie man ausfindig macht, wer einzuladen ist und wie die Beteiligungsstrategie erarbeitet wird. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den organisatorischen Aufgaben im engeren Sinne. Es geht um Fragen wie: Wie werden die Teilnehmer eingeladen, wie werden die Beteiligten aktiv einbezogen, wie bewegt man sie zu konstruktiver Mitarbeit und wie beugt man Störungen und Verzögerungen vor? Dieses Kapitel handelt vom Prozessmanagement.

Wir beginnen mit den Grundregeln für Workshops und öffentliche Sitzungen, die hauptsächlich auf vier Prinzipien beruhen: Offenheit, Schutz der Wertvorstellungen, Schnelligkeit und Substanz, die in Kapitel 1 behandelt wurden. Die Grundregeln sollen den Beteiligten eine faire Chance bieten, die anstehende Entscheidung zu beeinflussen und schließlich von ihrer Mitwirkung zu profitieren.

2.1 Grundregeln

Die Grundregeln sind der „Knigge“

Dieses Kapitel gibt elementare Regeln – Grundregeln – an die Hand, die im Beteiligungsprozess respektiert werden müssen. Die Grundregeln für öffentliche Sitzungen schaffen eine sichere Umgebung für die Beteiligten: Sie wissen was sie erwartet, wie sie sich zu verhalten haben und dass andere sich ebenso verhalten werden. Die Grundregeln sollten gleich zu Beginn des Prozesses klargestellt werden. Idealerweise sollten die Parteien, deren Beteiligung erwartet wird, für das Prozessdesign und die Grundregeln einbezogen oder wenigstens angehört werden. Besonders in konflikträchtigen Situationen ist eine ausdrückliche Vorstellung, Diskussion und Bestätigung der Grundregeln wichtig, da sie die gemeinsame Zielsetzung, wechselseitige Abhängigkeit und das Pflichtgefühl unterstreichen, und die Parteien daran erinnern, mit welchem Verhalten sie zum Ziel kommen. Die Grundregeln sollten bei jeder Gelegenheit an der Wand hängen.

Die Grundregeln sind abgeleitet aus den vier Prinzipien des Prozessdesigns (siehe 1.2) und wurden erweitert um praktische Anleitungen über den Umgang mit und den Austausch von Informationen sowie den Umgang mit dem Prozessumfeld: der Presse und der allgemeinen Öffentlichkeit. Sie können unterschiedlich

detailliert sein und genaue Vereinbarungen bezüglich Informationsaustausch, Umgang mit neuen Informationen, Redezeit, neue Teilnehmer und ähnliches enthalten.

BEISPIEL FÜR GRUNDREGELN

Allgemeine Regeln:

- Die Teilnahme ist nicht verpflichtend
- Die Beteiligten tragen gemeinsam die Verantwortung für den Prozess und die Ergebnisse
- Verhaltensregeln: keine persönlichen Angriffe, gegenseitiger Respekt der Wertvorstellungen, keine Verschleppung von Sitzungen

Einstiegs- und Ausstiegsregeln

- Ausstieg nur nach abgeschlossenen Runden
- Einstieg nur mit Zustimmung des Prozessmanagers

Regeln für den Umgang mit Informationen und Forschungsersuchen

- Vertraulichkeit wird gewahrt
- Forschungsersuchen bedürfen einer breiten Grundlage
- Forschungen werden vom Expertenteam durchgeführt
- Alle Informationen sind jedermann zugänglich

Regeln für parallel laufende Prozesse

- Über Interferenzen mit anderen politischen Prozessen wird informiert
- Die Teilnahme schließt rechtliche Schritte nicht aus

Regeln für den Umgang mit der Presse

- Die Workshops sind beschränkt auf die Teilnehmer; nur die Abschluss Sitzung ist geöffnet für die Presse
- Alle Pressekontakte laufen über den Prozessmanager
- Der Abschlussbericht wird der Öffentlichkeit zugänglich gemacht

Weiterführende Literatur:

Bruijn, Hans de, Ernst ten Heuvelhof and Roel in't Veld, 2002. Process Management, Why project management fails in complex decision making processes. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London. ISBN 1-4020-7331-3

2.2 Die Workshoporganisation

Die Einberufung einer ersten Diskussionsveranstaltung ist die Kunst, Menschen auf positive und produktive Art zusammenzubringen, um einen fruchtbaren Beteiligungsprozess zu ermöglichen und anzustoßen. Obwohl dies auf den ersten Blick recht banal erscheint, stellt die erste Veranstaltung auch den ersten Kontakt für eine größere Bandbreite von Akteuren dar und prägt so die Regeln und Wege der Interaktion für den gesamten Beteiligungsprozess. Mit dieser Einladung werden die Akteure zu einem ersten Treffen zusammengebracht, um die anstehenden Angelegenheiten zu diskutieren und den Weg zu bahnen für den folgenden Beteiligungsprozess. Der Einladungsprozess selbst

Defining the rules and modes of interaction.

besteht aus den folgenden Schritten, die aus Gründen der Klarheit hier als separate Bestandteile dargestellt werden, die aber natürlich untrennbar miteinander verbunden sind. Sie laufen auch gewöhnlich nicht nacheinander, sondern gleichzeitig ab..

2.2.1 Bestimmen eines Moderators

Der Initiator kann in verschiedenen Rollen tätig sein: Initiator, Moderator, Teilnehmer

Alle Aufgaben in die Hand derselben Person oder Organisation zu geben, muss sorgfältig überdacht werden. Manche Akteure mögen einflussreich genug sein, um alle Interessensvertreter zusammenzubringen, aber nicht über die Kompetenz verfügen, den folgenden Prozess zu leiten. Auch wenn die Initiatoren den Prozess in Gang bringen können, müssen sie ihn nicht notwendigerweise zu Ende führen.

Die Initiatoren können auch Akteure im Prozess sein, ihre Hauptaufgabe besteht jedoch darin, alle legitimen Interessensvertreter ausfindig zu machen und an einen Tisch zu bringen. Um diese Rolle erfolgreich zu übernehmen, müssen die Initiatoren folgende Eigenschaften mitbringen:

- Glaubwürdigkeit
- Vertrauenswürdigkeit
- Legitimation, die Rolle zu übernehmen

Einige Kriterien gelten für Start- und Evaluationsphase

Darüber hinaus sollte der Initiator über Wissen in der anstehenden Angelegenheit verfügen, das heißt Wasser- oder Flussgebietsmanagement. Sollte der Initiator gleichzeitig Interessensvertreter sein, muss diese Situation für alle transparent gemacht werden. Für diese Überschneidungssituation empfiehlt sich eine externe Moderation von jemandem außerhalb der Organisation oder wenigstens von Organisationsmitgliedern, die von der Angelegenheit nicht direkt betroffen sind.

Abhängig vom Grad der Beteiligung am Prozess, kann die Rolle des Initiators von verschiedenen Personen oder Einheiten übernommen werden. Auf kommunaler Ebene kann eine lokale Führungspersönlichkeit, eine Organisation oder ein Steuerungskomitee aus mehreren Gruppen als Initiator fungieren. Auf der staatlichen Ebene können Regierungsorganisationen diese Rolle einnehmen. Es muss jedoch beachtet werden, dass die Akteure häufig misstrauisch gegenüber Regierungsvertretern sind, so dass es möglicherweise besser ist, einen neutralen Dritten zu beauftragen.

2.2.2 Anforderungen an den Moderator

Je mehr Konfliktpotential, desto dringender ist ein Profi gefragt

Ein guter Moderator sollte in der Lage sein, festzustellen, ob die Mehrheit der Prozessbeteiligten die Vielfalt der anstehenden Themen, Interessen, Wertvorstellungen und Forderungen der Interessengruppen wiedergibt. Er sollte die Fähigkeit haben, diese Komplexität der Positionen und ihre Hintergründe in eine für alle Beteiligten verständliche und zugängliche Sprache zu übersetzen. Es



spart viel Zeit während der Diskussion und unterstützt den Wissenszuwachs, wenn die wichtigsten Materialien vor der Sitzung allen Akteuren zugänglich gemacht werden.

Im Allgemeinen brauchen Prozessbegleiter und Moderatoren folgende Fähigkeiten:

Erfahrung mit Öffentlichkeitsbeteiligungsverfahren: Wenn irgend möglich sollte eine Institution gewählt werden, die Erfahrung mit Mediation und Öffentlichkeitsbeteiligungsverfahren mitbringt. Erfahrung ist der Schlüssel für die Bewältigung der technischen Anforderungen des Prozesses und für ein gesundes Verständnis widerstreitender Interessen, Argumente, Wertvorstellungen und Sichtweisen der Akteure

Eine gute Prozessbegleitung bedarf vieler Fähigkeiten.

Fähigkeit, das vor Ort vorhandene Wissen und die Interessensvertreter zu integrieren: Der gewählte Moderator muss über die Probleme vor Ort und die maßgeblichen Personen im Untersuchungsgebiet Bescheid wissen.

Vertrauen in den Moderator und seine Überparteilichkeit: Die Menschen, die sich im Beteiligungsprozess engagieren, beurteilen zuerst den Überbringer und dann die Nachricht. Ein Mangel an moralischer Autorität schafft Misstrauen und kann dazu führen, dass maßgebliche Interessengruppen nicht an den Sitzungen teilnehmen.

Fähigkeit, mit unterschiedlichen Ressourcen umzugehen: Dem Moderator muss es gelingen, eine Balance zwischen den Beteiligten mit größerem kommunikativem Geschick und denen mit geringer ausgeprägten Fähigkeiten zu finden. In Fällen, wo einzelne Akteure nicht willens oder in der Lage sind, an einer Sitzung mit anderen Interessensvertretern teilzunehmen besteht die Möglichkeit, Vier-Augen-Gespräche zu führen, um ihre wichtigsten Punkte aufzunehmen, ihre Ansichten dann mit weiteren einzelnen Akteuren in einem Verfahren mit wachsenden Teilnehmerrunden (Delphi-Technik) zu erörtern. Die „Delphi-Technik“ ist mehr eine Gruppe von Techniken als ein klar definiertes Einzelverfahren. Die typischen Elemente eines Delphi-Verfahrens sind ein Expertengremium und mehrere Gesprächsrunden, in denen Informationen von den Gremiumsmitgliedern eingeholt, diskutiert und ihnen als Grundlage für weitere Runden rückgemeldet werden. Der Einzelne hat die Möglichkeit, aufgrund dieser Rückmeldung seine Einschätzung zu revidieren. Die individuellen Beiträge sind zu einem gewissen Grad anonym.

Unterschiede annehmen, unterstützende Hilfsmittel und Techniken anwenden

Sprachkompetenz und Führung des Diskurses: Der gewählte Moderator muss die Fähigkeit besitzen, die richtige, für die Menschen verständliche Sprache herauszufinden, zu lernen und strategisch einzusetzen. Der Sprachgebrauch soll so angepasst sein, dass es für das Publikum attraktiv ist, die vermittelte Botschaft anzuhören. Die verschiedenen Akteure benutzen ein unterschiedliches Vokabular, um Probleme zu beschreiben, Positionen zu rechtfertigen oder Handlungen zu beschreiben.

2.2.3 Einladung der Beteiligten

Förderung der Akzeptanz von Interessengruppen

Der Dordogne-Tal-Gipfel zeigt, wie im Dordogne-Flussgebiet die leitende Organisation beträchtliche Ressourcen investierte, um die Beteiligung aller Interessensgruppen am Prozess zu gewährleisten. In der Vorbereitungsphase wurde eine Akteursanalyse durchgeführt, bei der Hunderte von Fragebögen an die verschiedenen Interessensgruppen gingen. Die Ergebnisse der Analyse wurden von verschiedenen staatlichen Stellen kommentiert und standen vor dem „Dordogne-Gipfel“ zur Verfügung, um die Akzeptanz von bestimmten Interessensgruppen zu stärken, wie zum Beispiel Fischer, die im bestehenden Prozess nicht gut angesehen waren.

Den Akteuren die Vorteile der Beteiligung klarmachen

Bevor offizielle Einladungsschreiben verschickt werden, sollte man mit den Akteuren bereits persönlich Kontakt aufgenommen haben: Im Gespräch, telefonisch usw. Dies dient verschiedenen Zwecken:

- Den Akteuren die Vorteile und den Gewinn klarzumachen, die sie aus der Beteiligung ziehen können: Mitwirkung an lokalen Entscheidungsprozessen, die Gelegenheit, ihr Wissen und ihre Anliegen einzubringen, usw. ...
- Klarzustellen, welche Rolle sie spielen werden
- Die Erwartungen der Akteure vor dem eigentlichen Beginn in Erfahrung zu bringen, so dass sie in ein besseres Gesamtergebnis einfließen können
- Unterschiedliche Beschäftigungspositionen und Hierarchieebenen müssen bei der Einladung berücksichtigt werden – es kann eine Herausforderung werden, einzelne Personen dazu zu bringen, vor „hochgestellten Persönlichkeiten“ zu sprechen.

Weitere Informationen über die Auswahl der Beteiligten finden Sie in Abschnitt 1.4 und 1.5.

2.2.4 Wahl des Veranstaltungsortes

Bei der Entscheidung, wo der Beteiligungsprozess durchgeführt werden soll, muss folgendes bedacht werden:

Veranstaltungsorte müssen eine emotional sichere Umgebung bieten

- Werden die Räumlichkeiten eines Interessenvertreters genutzt (auch die der Organisationsbehörde), ist Vorsicht geboten. Vertrauen in und Neutralität der Institution, die die Organisation innehat, müssen bei allen Akteure vorhanden sein.
- Räumliche Nähe, Erreichbarkeit und generelle Atmosphäre des Ortes sollten ansprechend sein
- Um den Anforderungen der Arbeitsmethoden gerecht zu werden, müssen genügend Räume, verstellbare Tische, Internetzugänge usw. vorhanden sein

Vertrauen und Neutralität: Die Sitzungsorte müssen auf dem Boden vertrauenswürdiger Organisationen gewählt werden; wenn möglich von Organisationen mit sozialem Renommee oder Prestige. Ist der Organisator nicht der Besitzer des Gebäudes, in dem die Interaktion stattfindet, ist es wichtig, dass die Teilnehmer sich wohl und sicher aufgehoben fühlen. Ist dies nicht der Fall, können die Beratungen, die in einem nicht vertrauenswürdigen Umfeld stattfinden, den ganzen Prozess ungünstig beeinflussen. Verfahren, die in öffentlichen Verwaltungsgebäuden stattfinden, tragen das Risiko, als „staatlich manipuliert“, „von oben herab“ oder „konservativ“ abgestempelt zu werden, während Prozesse, die in Gebäuden von Wirtschaftsunternehmen stattfinden, leicht dem Vorwurf ausgesetzt sind, von Geldinteressen gesteuert zu sein.

Die Räumlichkeiten müssen neutral und akteursnah sein.

Macht und Einfluss: Je näher der Veranstaltungsort am Entscheidungszentrum liegt, desto bedeutsamer wird er häufig von den Akteuren eingeschätzt. Im Bereich des Wassermanagements sind Nicht-Regierungs-Organisationen im allgemeinen die Akteure, die tendenziell größeres Vertrauen in der Öffentlichkeit genießen – Vertrauen ist ihr größtes Kapital – aber es mangelt ihnen an Ressourcen. Die meisten akademischen Institutionen – ausgenommen solche, die ausdrücklich mit der Wirtschaft zusammenarbeiten – werden tendenziell relativ neutral eingeschätzt, aber als zu weit weg vom Entscheidungsprozess angesehen. Öffentliche Einrichtungen verfügen über mehr Macht und Entscheidungsbefugnis, aber ihre Unabhängigkeit und Vertrauenswürdigkeit wird häufig in Frage gestellt. Schließlich gibt es noch eine Reihe verschiedener privater Beratungsinstitute, deren Unterschiedlichkeit es hinsichtlich Vertrauenswürdigkeit, Unabhängigkeit und Kompetenz schwierig macht, eine allgemeingültige Einschätzung vorzunehmen.

Räumliche Nähe, Erreichbarkeit und generelle Atmosphäre: Um dem Fernbleiben der Akteure vorzubeugen, müssen die Sitzungen in der Nähe ihrer Wohn- und Arbeitsgegend durchgeführt werden. Öffentliche Bildungs- oder soziale Einrichtungen wie Museen oder Universitäten sind häufig für die Durchführung von Beteiligungsverfahren geeignet, da sie in der Öffentlichkeit gut angesehen sind. Eine angenehme Gesprächsatmosphäre sollte gegeben sein und ein allzu förmlicher Rahmen vermieden werden. Kleinere Räume und Tische führen zu mehr persönlichem Austausch und machen es möglich, Positionen und Ansichten über Körpersprache auszudrücken, was in unpersönlichen oder großen Foren schwer zu verwirklichen ist.

Einen allzu förmlichen Rahmen vermeiden

Bei der Wahl des Ortes für den Beteiligungsprozess sollte man einige Akteure direkt fragen, wo ihrer Meinung nach der geeignetste Raum wäre und einen Konsens dazu anstreben. Der Organisator muss auch seine eigenen Kriterien anlegen, z. B. Repräsentativität und Ausstattung, und diese ebenfalls mit den Akteuren aushandeln.



BALANCING OUT POWER PRESSURES
 Untertitel: Machtgefälle ausgleichen.

2.3 Tipps zur Verbesserung des Gesamtprozesses

Die Qualität des Beteiligungsprozesses wird von vielen Faktoren beeinflusst. In diesem Abschnitt geht es um einige der wichtigsten Faktoren und Lösungsvorschläge und wie sie gesteuert werden können. Zu den entscheidendsten Faktoren für den Erfolg oder das Scheitern des sozialen Lernens zählen die beteiligten Personen selbst, die Gruppenkonstellation und die Struktur des Beteiligungsprozesses als solches.

2.3.1 Einfluss der Teilnehmer auf den Prozess

Umgang mit dominanten Personen und Saboteuren

Jeder partizipative Gruppenprozess kann dominanten Personen zum Opfer fallen. Einerseits können solche Personen die Diskussion und den Denkprozess in der Gruppe beleben, da sie sich nicht scheuen auch eher heikle Themen zur Sprache zu bringen, die sonst unter den Tisch fallen würden. Andererseits können sich dominante Personen jedoch ausgesprochen destruktiv auf den allgemeinen Prozessverlauf auswirken, wenn der Moderator oder andere Gruppenmitglieder nicht einschreiten. Um dies zu verhindern, muss der Moderator selbstsicher, gut vorbereitet und geschickt im Umgang mit solchen Situationen sein.

Ähnliches Geschick erfordert der Umgang mit „Saboteuren“. Es ist eine falsche Annahme, jemand der den Prozess dominiert, wolle

absichtlich versuchen, ihn zu stören. Dominanten Personen ist häufig nicht klar, dass sie die Diskussion oder den Prozess beherrschen. Saboteure hingegen sind sich ihrer Absichten wahrscheinlich bewusst und verfolgen, aus welchen Gründen auch immer, das Ziel, den Prozess zu ruinieren. Daher darf man sie auf keinen Fall unbeachtet lassen, sondern muss die gesamte Gruppe in die Diskussion einbeziehen, wie mit dem „Saboteur“ umgegangen werden soll. Auf diese Weise wird allen Beteiligten bewusst gemacht, welche potentielle Bedrohung „ihren“ Gruppenprozess in Gefahr bringen oder sprengen könnte. Es regt sie an, über Möglichkeiten des Umgangs mit dem Problem nachzudenken. Dadurch teilen alle Teilnehmer die Verantwortung für den Fortschritt im Workshop.

Die Fähigkeit zum Umgang mit Saboteuren

Interessengruppen ergreifen die Initiative

Akteure können nicht nur von Wassermanagern beteiligt werden, sondern selbst die Initiative ergreifen. Dies geschah beispielsweise in der niederländischen Provinz Nord-Brabant in den 90er Jahren:

Ein großes Problem in Nord-Brabant ist die Austrocknung der natürlichen Landschaft, unter anderem durch Grundwasserentnahmen. Um der Austrocknung ein Ende zu setzen, führte die Provinzregierung 1991 eine Genehmigungspflicht für geringe (landwirtschaftliche) Grundwasserentnahmen ein. In den späten 90er Jahren gab es Vorstöße für eine strengere Regelung, die jedoch keinen Erfolg hatten. Die Bauernorganisation hatte einigen politischen Einfluss und eine Verschärfung der Regelung wäre schwierig gewesen. Eine Pattsituation war entstanden: Die Bauern waren ein Problem für die Provinz, aber die Provinz war immer noch in der Lage, den Bauern Schwierigkeiten zu machen.

1998 ergriff die regionale Bauernorganisation ZLTO die Initiative für das Projekt „Watermanagement Benelux Middengebied“. Die Bauern erhielten in den kleinen Bächen auf ihrem Land kostenlose Wehre, die sie selbst bedienten. Diese Wehre hielten das Wasser zurück und sorgten für eine bessere Versickerung des Grundwassers, wovon Natur und Landwirtschaft gleichermaßen profitierten. Bei Stauungen konnten die Bauern die Wehre selbständig öffnen. ZLTO arbeitete eng mit der Provinz und dem Wassermanagement zusammen.

Bis 2001 wurden auf einem Gebiet von 140000 ha beinahe 2000 Wehre errichtet, überwiegend mit Mitteln des Europäischen Interreg Programms.

Das Projekt wird im Allgemeinen als Erfolg angesehen. Projekte dieser Art, ob nun von Wassermanagern oder anderen Akteuren initiiert, ermöglichen maßgeschneiderte Lösungen mit größerer Beteiligung von Interessensgruppen, verbessern Beziehungen und fördern soziales Lernen. Sie zeigen auch, dass staatliche Regulierung nicht überflüssig ist und regen zur Entwicklung innovativer, non-direktiver Ansätze an.

Quellenangabe:

J. Jiggins & N. Röling 2003: *Key informant study 2nd Generation Water Conservation Project; North Brabant and Limburg*, WUR

Umgang mit Personen, die den Prozess bremsen

Der Umgang mit dominanten Personen erfordert Fingerspitzengefühl, da jeder Versuch, ihre Dominanz einzuschränken als persönlicher Angriff aufgenommen werden kann. Man muss auch bedenken, dass die Art, wie das Projektmanagement

Dominanten Teilnehmern Verantwortung übertragen

mit dominanten Personen umgeht, ein wichtiger Indikator für die Fähigkeit des Organisationsteams im Umgang mit dem weiteren Kreis der Beteiligten ist. Die übrigen Beteiligten bemerken dies und werden dadurch in ihrem Engagement für den Prozess beeinflusst. Folgende Ideen können hilfreich sein:

- Werden dominante Personen ausgemacht, kann man ihnen eine verantwortliche Rolle anbieten. Diese kann darin bestehen, das Akteursnetzwerk auszubauen, Sitzungen zu organisieren, potentiell notwendige historische Daten zu recherchieren, usw. ...
- Grundregeln aufzustellen und zu visualisieren, wie in Abschnitt 2.1 ausgeführt, ist unerlässlich. Sie legen einen eindeutigen Arbeitsethos fest, auf den sich der Moderator bei Bedarf berufen kann.

Umgang mit befangenen oder stillen Teilnehmern

Ein taktvoller und konstruktiver Umgang mit Befangenheit unter den Beteiligten ist eine ebenso anspruchsvolle Aufgabe für den Moderator.

Auch wenn die Akteure Begeisterung für solche Gruppenaktivitäten oder Bereitschaft zur Teilnahme zeigen, heißt das nicht automatisch, dass sie sich in einem Maße aktiv einbringen, wie es für einen dynamischen und konstruktiven Lernprozess nötig wäre. Es ist wichtig, von vorne herein herauszufinden, warum einzelne Teilnehmer befangen oder weniger gesprächsbereit als andere sind. Dies hilft sowohl dem Organisator als auch dem Moderator, sich bewusst zu werden, wo heikle Themen und zurückliegende Konflikte sind, die Spannungen zwischen den Beteiligten erzeugen, und auch wo es Themen gibt, die den stilleren Teilnehmern einen Anreiz geben, zu reagieren. Befangene oder stille Teilnehmer können ebenso wie dominante Personen diejenigen frustrieren und verärgern, die das Gefühl haben, sie seien die einzigen, die reden – besonders dann, wenn diese meinungsfreudigeren Teilnehmer sich in ihren Positionen nicht unterstützt fühlen.

Dessen ungeachtet wäre es unklug und wenig konstruktiv, die stilleren Teilnehmer zur Stellungnahme zu zwingen. Wenn sie sich gegen ihren Willen „vorgeführt“ fühlen, werden sie möglicherweise von künftigen Aktivitäten dieser Art abgeschreckt. Aus ähnlichem Grund sollte man sich nicht ausschließlich darauf beschränken, diejenigen zum Schweigen zu bringen, die viel oder zu viel reden, um die stilleren Teilnehmer zu Beiträgen zu ermutigen.

Ein ‚sicheres‘ Umfeld für die Sitzungen bereiten

Ein ‚sicheres‘ Umfeld zu schaffen hilft ebenfalls im Umgang mit befangenen und stillen Teilnehmern. Dies steht wieder in Zusammenhang mit der Vereinbarung von ‚Grundregeln‘. Um ein sicheres Umfeld für die Beteiligung zu schaffen, sollten folgende Regeln von den Beteiligten eingefordert werden:

- **Aufmerksames Zuhören** – Übereinkommen, sich anderen Rednern gegenüber respektvoll zu verhalten und dies über alle Aktivitäten hinweg beizubehalten. Zuhören ist eine Grundvoraussetzung zur Förderung des Lernprozesses unter den

Beteiligten. Dafür ist genauso wichtig, alle Beteiligten zur Ehrlichkeit anzuhalten: Ehrlichkeit erzeugt Ehrlichkeit!

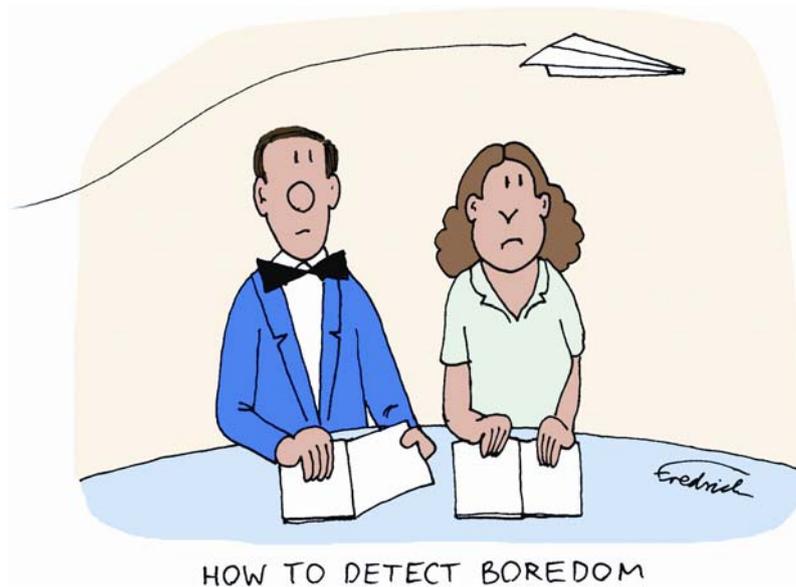
- **Wertschätzung anderer Meinungen** – Alle Beteiligten müssen sich wertgeschätzt bzw. respektiert fühlen, ob man ihnen zustimmt oder nicht.
- **Verpflichtung zur Vertraulichkeit** – Wenn bezüglich bestimmter Diskussionsgegenstände Vertraulichkeit vereinbart wurde, sollten die Beteiligten sich ausreichend sicher fühlen, ihre Anliegen auf den Tisch zu bringen, ohne Angst haben zu müssen, dass das Gesagte an jemanden weitergegeben wird, der nicht am Prozess teilnimmt. Vertrauliche Informationen, Daten, Zahlen Meinungsäußerungen usw. sollten außerhalb des Rahmens nicht enthüllt werden.
- **Keine Vorträge** – Alle Beteiligten einschließlich des Moderators müssen darauf achten, keine Vorträge zu halten. Manchmal, wenn entscheidende Informationen mitgeteilt oder Präsentationen gehalten werden, kann der Vortragsstil überhand nehmen. Im Rahmen eines partizipativen Gruppenprozesses ist dies der Lernerfahrung abträglich. Beteiligte schalten ab, besonders wenn die dargebotene Information zu technisch ist im Verhältnis zu dem, was sie verarbeiten können.
- **Kleingruppenarbeit und Sitzordnung.** Die Gruppe in Kleingruppen aufzuteilen kann diejenigen zur Beteiligung ermutigen, die Hemmungen haben, vor vielen Menschen zu sprechen. Kleingruppen sind eine hilfreiche Methode, um die Sichtweisen und Meinungen aller Beteiligten einzubeziehen. In Fällen, wo dominante Personen das Ganze zu vereinnahmen drohen, kann es zweckmäßig sein, die Gruppen danach zusammenzustellen, wie laut oder still die Teilnehmer sind. In anderen Worten: Alle lauterer und dominanteren Personen in eine Gruppe, die zurückhaltenderen, stilleren in die andere.
- **Visualisierungstechniken** (Karten, GIS, Flipchart ...) und wohl dosierte Information können die Diskussion anregen, wenn die Gruppe auf das Hauptthema nicht anspricht. Diskussionsthemen, mit denen sie vertraut sind, können als Eisbrecher eingesetzt werden. Weitere Eisbrecher sind aktivierende Methoden wie Rollenspiele, Spiele, usw. ... Oft ist paarweises Arbeiten ein Weg, alle zum Nachdenken und Reden zu bringen.

Umgang mit Schweigen und Langeweile

Zwar muss genug Raum sein für Diskussionen, doch besteht das Risiko, dass einige Teilnehmer die Diskussion so lange breittreten, bis nur noch zwei oder drei Teilnehmer über ein sehr spezielles oder auch banales Thema reden. Die anderen, die die Diskussion nicht mehr zielführend finden, schalten ab. In diesen Fällen ist es schwierig, den Punkt zu finden, an dem man die Diskussion weiterlaufen lassen oder wann man einschreiten soll, um das Gespräch auf ein Thema zu

***Der richtige Moment
eine Diskussion
abzubrechen***

lenken, dass für die gesamte Gruppe von Interesse ist. So interessant die Diskussion auch sein mag, man muss immer wahrnehmen, wie der Rest der Gruppe reagiert. Wird aufkommende Langeweile bemerkt, gibt es verschiedene Möglichkeiten, damit umzugehen. Manchmal ist es notwendig, die Beteiligten aufzufordern, ihren abschließenden Kommentar abzugeben und die Diskussion so zu beenden, oder die Gruppe darauf aufmerksam zu machen, dass nur noch begrenzte Zeit bleibt, um einbestimmtes Thema abzuschließen. Als Alternative für eine wichtige Diskussion, deren Fortführung sachdienlich ist, ist es ein kluges Vorgehen, gezielte Fragen an die Unbeteiligten zu richten, um sie ins Gespräch einzubeziehen. So können die Beteiligten wieder aufgemuntert werden, und diejenigen, die die Diskussion bestimmen werden daran erinnert, dass auch andere eine Meinung zu dem Thema haben.



Untertitel: Anzeichen für aufkommende Langeweile.

Konflikte

***Konflikte gehören
untrennbar zu
Veränderungsprozessen***

Konflikte können die Geschwindigkeit und den Fortschritt des Prozesses bremsen. Sie sind nahezu unvermeidlich, wenn die Beteiligten unterschiedliche Sichtweisen und Interessen vertreten. Konflikte sind nützlich, um strittige Punkte und Konsens aufzuzeigen. Es gibt allerdings auch Konflikte um Nebensächlichkeiten, die Energie vom Prozess abziehen und auf Abwege lenken, und auf diese Weise das Vorankommen blockieren. Konflikte dieser Art sollten aus dem Zentrum heraus in die „Peripherie“ des Prozesses verlagert werden, zum Beispiel in eine Arbeitsgruppe, ein wissenschaftliches Gremium oder in eine Gruppe außen stehender („objektiver“) Experten. Inzwischen kann der eigentliche Prozess weitergehen.

Legitimation der Akteure

Neutralität ist einer der wichtigsten Faktoren für Legitimation. Neutralität (d.h., die wahrgenommene Neutralität) kann nur durch eine angemessene Vertretung aller Interessensgruppen erreicht werden. Möglicherweise fühlt der Organisator sich unwohl mit sehr verschiedenen Gruppen und Personen in einem Raum. Wenn einzelne Akteure oder Interessensgruppen gegenüber anderen offene Feindseligkeit zeigen, ist es wichtig, mit allen umzugehen, denn häufig liefern die Gründe für das Oppositionsverhalten dieser speziellen Gruppe den Schlüssel für das Verständnis der Gruppendynamik. Das bedeutet nicht, dass sie während des Beteiligungsprozesses in einem Raum sein müssen. Dies sollte sogar vermieden werden, da es zu sachfremden Diskussionen führen kann. Wenn eine ausreichend große Gruppe von Interessensvertretern zusammenkommt und einige anderen feindselig gesonnen sind, ist das beste Vorgehen, die ganze Gruppe in zwei Hälften zu teilen, wobei möglichst homogene Gruppen gebildet werden, aber dennoch ein Mindestmaß an Heterogenität erhalten bleibt.

Bei Feindseligkeit in der Gruppe: Teilen!

Weiterführende Literatur:

Chambers, R. (2002) Participatory workshops: a sourcebook of 21 sets of activities and ideas. Earthscan Publications, London

2.3.2 Einfluss der Struktur auf den Prozess

Eine Struktur setzen und beibehalten

Eine Struktur, oder ein Programm, ist notwendig für den roten Faden, um jedem die Zielrichtung klarzumachen. Sie schützt vor Zeitverlust und unterstützt die Konsensbildung, wenn Diskussionen sich zu lange hinziehen. Rückt man vollständig vom geplanten Programm ab, wird das Resultat des Prozesses gefährdet. Deswegen darf man jedoch nicht durch die einzelnen Sitzungen hetzen, nur um alle Programmpunkte zu erfüllen. Es kann häufig notwendig werden, ein flexibleres Programm aufzustellen, um die sorgfältige Diskussion wichtiger Themen nicht zu unterbinden.

Wichtig ist auch, das Programm gleich zu Beginn des Workshops den Teilnehmern vorzustellen und mit ihnen abzustimmen, so dass sie sich vollständig darüber im Klaren sind, was von ihnen im Laufe des Tages und im Laufe des Prozesses erwartet wird.

Wie die Gesamtstruktur beibehalten wird hängt auch davon ab, wie der Moderator in der Lage ist, Kontrolle über das Workshop-Geschehen zu behalten. Wie im vorigen Abschnitt beschrieben, könnten bestimmte Teilnehmer („Dominante“ und „Saboteure“) die Kontrolle als zu schwach betrachten und versuchen, die Kontrolle über den Prozess an sich zu bringen, damit er ihren Bedürfnissen gerecht wird. Die anderen Teilnehmer wehren sich nicht unbedingt dagegen, und so läuft der Prozess Gefahr, verändert zu werden, wenn der Moderator nicht entsprechend und zur rechten Zeit eingreift.

Die Struktur bzw. das Programm muss klar sein

Professionelle Moderation

Spätestens jetzt wird sichtbar, *warum* professionelle Moderation hilfreich ist. Der Moderator hat die Verantwortung, den logischen Faden des Beteiligungsprozesses beizubehalten. Wird die Struktur garantiert, auf die sich die Beteiligten zu Beginn geeinigt haben, trägt dies zur „Schaffung des sicheren Umfelds für die Beteiligung“ bei.

Ausweitung der Prozessverantwortung auf die Gemeinschaft der Interessensgruppen vor Ort

Die Gemeinschaft der Interessensgruppen vor Ort sollte ‚Verantwortung‘ für das Projekt haben. Zusammen mit Behörden, Planern, Flussgebietsmanagern und anderen Organisationen, die das Projekt ins Leben rufen, sollten die Interessensgruppen vor Ort sich mit dem Gesamtprozess identifizieren. Verantwortung zu übertragen, indem Aufgaben an die Beteiligten vor Ort delegiert werden, dient dazu, der Gemeinschaft der Interessensvertreter ein Gefühl größerer Identifikation zu vermitteln, und damit ihr Engagement und ihre kontinuierliche Beteiligung sicherstellen. Solche Aufgaben können sein: Ideen auf Karten notieren, Kleingruppen moderieren, Berichterstatter für das Gemeinwesen sein, neue Akteure in den Prozess einbringen.

„Hausaufgaben“, um einen Kompromiss mit den Akteuren zu erreichen***Den Akteuren Hausaufgaben geben!***

In Situationen, wo Debatten nicht gut laufen, weil Teilnehmer sich passiv verhalten, ist es erlaubt, dass der Moderator sich einbringt, um die Diskussion in Schwung zu bringen. Zusätzlich kann man den Teilnehmern „Hausaufgaben“ aufgeben. Diese sollten dazu dienen, ohne Zeit- und Gruppendruck die eigenen Gedanken zu klären. Dadurch werden sie weitere Interventionen eher akzeptieren, weil sie möchten, dass auch ihre eigenen Beiträge respektiert werden.

NICHT VERGESSEN!

Bei jedem Beteiligungsverfahren, wie gut es auch organisiert sein mag, tauchen immer in letzter Minute Probleme auf, die den ganzen Tag zunichte machen können, wenn sie vernachlässigt werden. Hier einige Dinge, die gern übersehen werden:

- *Technische Ausstattung* – Es muss geklärt werden, dass alle benötigten technischen Geräte nicht nur funktionieren, sondern dass das Organisationsteam auch weiß, wie sie funktionieren. Das betrifft Beamer, Laptops, Softwareanwendungen usw. ... Benutzen Sie nur einen Laptop, der an den Beamer angeschlossen bleibt, statt zwischen mehreren zu wechseln, und halten Sie einen USB-Datenstick für den Datentransfer bereit.
- *Material* – Es muss ausreichend Material vorhanden sein, das während des Workshops gebraucht wird, d.h. Flipchartpapier, Stifte, Kleband usw. ... Man sollte lieber mehr haben, als man verbraucht.
- *Veranstaltungsort* – Das Organisationsteam muss unbedingt wenigstens einmal den Veranstaltungsort besichtigen, um zu sehen, ob er den Bedürfnissen entspricht. Auch um zu sehen, was an Ausstattung, Mobiliar etc. vorhanden ist und was noch mitgebracht werden muss.
- *Instruktionen und Wegbeschreibung* – Man darf nicht davon ausgehen, dass die Teilnehmer schon wissen, wo der Veranstaltungsort ist und wie sie dort hinkommen. Rechtzeitig vorher verschickte Instruktionen und Wegbeschreibungen helfen, das pünktliche Eintreffen zu gewährleisten.
- *Kontaktaufnahme mit den Teilnehmern* – Ebenso wenig darf man davon ausgehen, dass die Akteure nur auf Grund einer Einladung automatisch zum Beteiligungsverfahren erscheinen.. Üblicherweise erhöhen mehrere Anrufe und/oder persönliche Kontakte die Wahrscheinlichkeit ihrer Teilnahme. Ein Rundruf einen Tag vorher ist eine gute Möglichkeit, einzuschätzen, wer da sein wird, und eine Erinnerung für diejenigen, die es vergessen haben.
- *Plötzliche und unerwartete Änderungen* – Die Organisatoren sollten auf jeden Fall einen Notfallplan vorbereitet haben, um für plötzliche und unerwartete Änderungen gerüstet zu sein, die die Veranstaltung ernstlich gefährden könnten. Dazu gehören plötzliche Änderungen des Veranstaltungsortes, schlechtes Wetter, Finanzierungsprobleme oder die Erkrankung des Moderators.

2.3.3 Vorantreiben effektiver Problemlösung

Die ersten Treffen von Interessensvertretern zeigen, dass Einzelpersonen und Gruppen häufig versuchen, ihre Positionen vehement zu verteidigen. Die Menschen treten in Konkurrenz und verhandeln eher nach dem „Gewinn-Verlust-Muster“ als dass sie Alternativen suchen, die den Interessen verschiedener Personen gerecht werden. Innerhalb ihrer eigenen Gruppe identifizieren sich die Akteure mit ihren Interessen und entwickeln oder bestätigen eine passende Gruppenidentität für den jeweiligen Kontext. Die Parteien suchen sich eine positive soziale Identität den anderen Parteien gegenüber und betonen die Aspekte, in denen sie sich unterscheiden und ihnen eine Legitimationsbasis im

Das Ziel: Alle sollen „gewinnen“

Umgang mit den anderen geben. Sie verengen ihre Sicht darauf, nur ihren eigenen Interessen gerecht zu werden, und es entsteht das Gefühl, dass die Parteien Konkurrenten sind und ihre Interessen zueinander im Widerspruch stehen. Die Herausforderung besteht darin, den Prozess so zu steuern, dass die Beteiligten in der Lage sind, trotz aller Differenzen Ähnlichkeiten und gemeinsame Interessen entdecken

Positionsschacher

Konkurrenzverhalten unter den Beteiligten ist normal

Vom Schachern um Positionen („Ich gebe dir dies, wenn du mir dafür das bietest“) zu einem integrativen (jeder gewinnt) Aushandeln („Wenn wir beide dies tun und aufhören zu...“) zu kommen, ist ein langer Prozess. Recht offensichtliche Anzeichen für Positionsschacher sind:

- (a) Gegenseitiges Ausfragen der Parteien, ohne selbst Information preiszugeben, oder Zurückhalten aller wichtigen Informationen.
- (b) Tatsachen, Befunde und Meinungen werden von den Parteien eingesetzt um zu zeigen oder zu argumentieren, dass sie mehr wissen, stärker, mächtiger usw. ... als die anderen Parteien sind, anstatt das Material zu nutzen, um ihre Differenzen in problemlösender Weise auszuloten.

Den Prozess von der Konkurrenz zur Zusammenarbeit steuern

Man kann aus dem Positionsschacher herauskommen, wenn Grundregeln aufgestellt, in den Prozess interveniert und Vertrauen aufgebaut wird. Die unten stehende Tabelle enthält eine Sammlung von Verhaltensmustern, die nützlich sind, um vom Positionsschacher zum Interessenaushandeln zu gelangen.

Gewinn-Verlust-Situation	Problemlösestrategie
Definition des Konflikts als Gewinner-Verlierer-Situation	Definition des Konflikts als gemeinsames Problem
Verfolgen eigener Ziele	Verfolgen gemeinsam angestrebter Ziele
Genaue Vorstellung von den eigenen Bedürfnissen, die jedoch nach außen verborgen oder falsch dargestellt werden	Genaue Vorstellungen von den eigenen Bedürfnissen, die nach außen korrekt dargestellt werden
Versuch, die Macht über die andere Partei zu stärken, indem die eigene Unabhängigkeit und die Abhängigkeit des anderen betont wird.	Streben nach Machtausgleich, indem die wechselseitige Abhängigkeit betont wird, Schaden und Gesichtsverlust der anderen Partei vermieden wird, um Angst und Abwehrhaltung abzubauen.
Versuch, Kontakte zu knüpfen, wo der eigene Einfluss am stärksten ist.	Kontakte auf der Basis gleicher Machtverhältnisse sicherstellen.
Falsche, unpräzise und irreführende Kommunikation eigener Ziele, Positionen und Vorschläge.	Offene, ehrliche und präzise Kommunikation der eigenen Bedürfnisse, Ziele und Vorschläge.
Übertreiben der eigenen Bedürfnisse, Ziele und Positionen im Eröffnungsangebot.	Wahrheitsgemäße Beschreibung der eigenen Bedürfnisse, ziele und Positionen im Eröffnungsangebot.

Gewinn-Verlust-Situation	Problemlösestrategie
Vermeiden von Einfühlen in und Verständnis für Positionen, Gefühle und persönlichen Hintergrund des anderen.	Bemühen um größtmögliches Einfühlen in und Verständnis für Positionen, Gefühle und persönlichen Hintergrund des anderen.
Vertreten einer Gewinn-Verlust-Orientierung.	Vertreten einer Problemlöse-Orientierung.
Drohungen, um Unterordnung zu erreichen.	Vermeiden von Drohungen, um Abwehrhaltungen abzubauen.
Feindseliges Verhalten, um den anderen klein zu machen.	Erklärung der Feindseligkeit, um eigene Gefühle loszuwerden, die der Zusammenarbeit im Weg stehen könnten.
Absolutes Vertreten der eigenen Position (starrs Festhalten daran), um den anderen zum Nachgeben zu zwingen	Flexibilität in den Positionen signalisieren, um Problemlösen voranzubringen.
Unberechenbares Verhalten, um Überraschungseffekte zu nutzen.	Berechenbares Verhalten. Obwohl flexibles Verhalten erwünscht ist, wird es nicht zu unangenehmen Überraschungen missbraucht.
Zögerliches Einlenken und Ändern, um das Nachgeben des anderen zu erwirken	Möglichst rasches Ändern der Position, um die Problemlösung voranzubringen.
Zweifel und Unsicherheit fördern, um Täuschung und Verwirrung zum eigenen Vorteil zu nutzen.	Klarheit, Berechenbarkeit und wechselseitiges Verständnis für die Problemlösung fördern.
Kooperatives Verhalten ausnutzen, um sich daraus Vorteile zu verschaffen	Kooperatives Verhalten für die Festigung von Vertrauen und allseitiger Zusammenarbeit nutzen
Einnehmen einer Haltung, die es erlaubt, andere jederzeit auszunutzen.	Einnehmen einer Haltung, für andere vertrauenswürdig zu sein.
Andere isolieren, um ihre Möglichkeit des Zusammenschlusses mit Dritten einzuschränken.	Nach Dritten suchen, die die Problemlösung unterstützen.
Betonung ausschließlich der Differenzen und der Überlegenheit der eigenen Position.	Betonung darauf, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in den Positionen herauszuarbeiten.
Vertreten einer Gewinn-Verlust-Orientierung.	Vertreten einer Problemlöse-Orientierung.

Suche nach dem gemeinsamen Nenner und Zielen für die Zusammenarbeit

Es ist nicht leicht für die Akteure, eine parteienübergreifende Perspektive in Angelegenheiten des Flussgebietsmanagements zu entwickeln und sich in die Lage zu versetzen, die Situation aus der Perspektive aller Beteiligten zu betrachten. Die Gruppen tendieren dazu, wenig Zeit mit einer gemeinsamen Problemanalyse zu

Nicht dem Glauben verfallen, die gleiche Vision zu teilen!

verbringen, und gehen fälschlicherweise von ähnlichen Problemwahrnehmungen aus. Dazu kommt, dass es in neu formierten Gruppen eine anfängliche Dynamik gibt, gegen den Umgang mit Verschiedenheit anzugehen. Daraus entsteht die Suche nach einem gemeinsamen Nenner als gemeinsamer Zukunftsvision. Abweichungen in Perspektiven, Standpunkten und Werten werden wahrgenommen, sogar als wertvoll betrachtet, aber die gesamte Energie fließt in die Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftssicht, einer Vision. Diese Herangehensweise fördert eine minimale Verschiedenheit zwischen den Akteuren. Eine Beschäftigung mit den wechselseitigen Abhängigkeiten und ein Angehen schwieriger Aspekte findet nicht statt. Einige Akteure werden wahrscheinlich die endgültigen Lösungen blockieren, in denen sie ihre Interessen nicht wieder erkennen.

Eine bessere, aber anstrengendere Herangehensweise besteht darin, den gemeinsamen Nenner zunächst als gemeinsame Problembeschreibung und dann als gemeinsame Zukunftsvision zu begreifen. Dazu gehört, dass bestehende Unterschiede in Sichtweisen und Interessen eingehend ergründet und alle Parteien damit konfrontiert werden, um ein reiches Gesamtbild aller Probleme und Aspekte zu erzeugen, bevor eine Übereinkunft gebildet wird, die auf einem gemeinsamen Entwurf der Problembeschreibung beruht. Dieses Vorgehen unterstreicht die Notwendigkeit, Beschlüsse nur auf Basis einer sehr breiten Problembeschreibung zu Beginn des Prozesses zu fassen (siehe Abschnitte 1.3 und 1.4).

*Andere wissen weniger
von Ihnen, als Sie
denken*

Im Aushandlungsprozess stützen sich die Akteure und Repräsentanten auf ihre Interpretation der Ziele ihrer jeweiligen Organisationen, um ihre Positionen festzulegen und zu beurteilen, in wie weit die entstehenden Ziele der Zusammenarbeit akzeptabel sind. Auch hier gehen die Akteure meist davon aus, dass die anderen die Ziele ihrer Organisation kennen und denken daher nicht daran, sie in die Diskussion einzubringen. Diese Missverständnisse stecken in den entstehenden und wechselnden Zielen der Zusammenarbeit, die während des Prozesses erarbeitet werden. Letztendlich führt dies alles zu ernster Verwirrung über die Ziele und Richtungen, Unbeweglichkeit, und zu der Notwendigkeit, Interessen und Ziele häufig neu zu formulieren.

2.4 Methoden und IC-Hilfsmittel zur Förderung sozialen Lernens

Die CIS-Leitlinie für Öffentlichkeitsbeteiligung (CIS 2002) enthält einen Überblick über Hilfsmittel und Techniken für Interaktion und Kommunikation. Sie sind geordnet nach dem Ziel der Interaktion zwischen den Akteuren.

- Mit-Wissen (Information) erfordert Bereitstellung von Informationen in den Medien, wie Präsentationen, Artikel, Datenblätter, usw. ...

- Mit-Denken (Anhörung) erfordert eine Rückmeldung durch Mittel wie Interviews oder Diskussionsgruppen (einschließlich deren Aufzeichnung)
- Mit-Handeln (aktive Beteiligung) erfordert Hilfsmittel zur Unterstützung der Interaktion, wie Arbeitstreffen, einschließlich gemeinsamer Entscheidungsfindung etc.

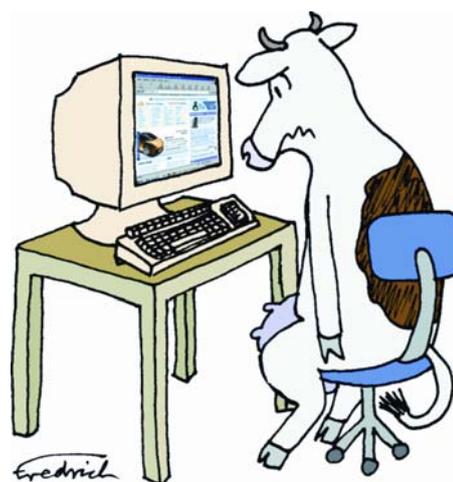
Dieses Handbuch konzentriert sich auf Methoden und IC-Hilfsmittel für soziales Lernen in Beteiligungsprozessen. Kapitel 1 zeigt einen Entscheidungsbaum und zwei Entscheidungsmatrizen zur Hilfe bei der Wahl des geeignetsten Methodenfundus für jede Situation, je nach Phase des Beteiligungsprozesses und erwünschtem Beteiligungsniveau. In diesem Abschnitt werden Methoden und Hilfsmittel für soziales Lernen vorgestellt, die für diesen Zweck noch nicht in den vorhandenen Leitlinien beschrieben werden. Sie werden in Form von doppelseitigen Arbeitsblättern vorgestellt.

Arbeitsblätter

Ein Arbeitsblatt als Darstellungsform erlaubt einen schnellen Eindruck von den Hauptmerkmalen einer Methode. Einige Methoden mögen bereits bekannt sein, aber das Arbeitsblatt erklärt, wie sie auf Beteiligungsprozesse zugeschnitten werden können. Es gibt Arbeitsblätter für folgende Methoden:

- Geographisches Informationssystem
- Gruppenmodellierung
- Karten
- Planungsinventar
- Reframing Workshop
- Rollenspiele
- Runder Tisch
- Räumliche Mentale Modelle
- Internetseite

Alle Arbeitsblätter auf einen Blick



CHOOSING THE
APPROPRIATE TOOLS

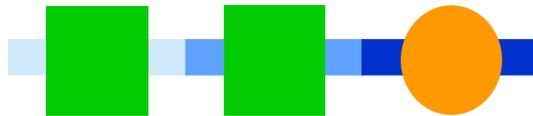
Untertitel: Wahl der geeigneten Methoden.

Wie liest man die Arbeitsblätter?

Oben links auf dem Arbeitsblatt ist die Anwendbarkeit der Methode für die verschiedenen Phasen des Beteiligungsprozesses angegeben. Unterhalb befinden sich Symbole, und die Phasen darunter sind in hellblau bis dunkelblau dargestellt. Die Symbole zeigen die Anwendbarkeit der Methode für Beteiligung und soziales Lernen.

Legende der Symbole

	Gute Anwendbarkeit
	Mittlere Anwendbarkeit
	Geringe Anwendbarkeit

**Beispiel, wie die Symbole zu lesen sind:**

Eine Kombination der Symbole wie oben dargestellt bedeutet: gute Anwendbarkeit in der Startphase, ebenfalls gute Anwendbarkeit in der Umsetzungsphase, und mittlere Anwendbarkeit in der Phase der Optimierung.

Geographisches Informationssystem (GIS)

Prozessphasen



GIS sind sehr gebräuchlich für die WRRL, zur Berichterstattung an die EU-Kommission und für technische Analysen. Aber sie können auch die Öffentlichkeitsbeteiligung unterstützen. GIS vereinen die Vorteile räumlicher Visualisierungen und der digitalen Möglichkeiten, kleine und große geographische Areale zu erkunden. Internetbasierte GIS und Karten weiten diese Unterstützungsmöglichkeiten aus.

Funktionen im Einzelnen

Ermittlung legitimer Akteure

-Z. B. durch Übereinanderlegen des Projektgebiets mit Karten von Verwaltungs- oder Katasterämtern (zeigt, wer betroffen ist)
-Besitzer von fortschrittlicher GIS-Technik werden wahrscheinlich eine tragende Rolle im Prozess spielen.

Verwaltung des gemeinsamen Geo-Informations-Kapitals

Verbesserte Archivierung, Aufbewahrung, Abfrage und Darstellung von Daten für die, die an das GIS angeschlossen sind.

Mitteilung von Geo-Information

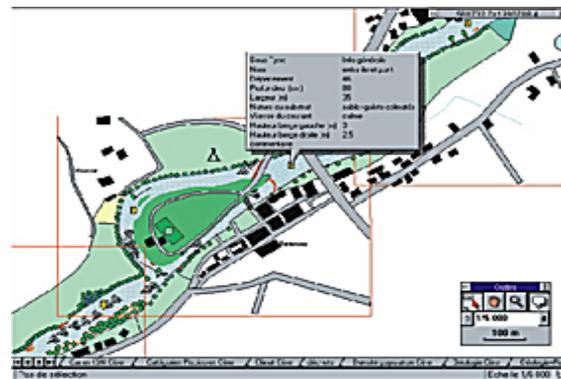
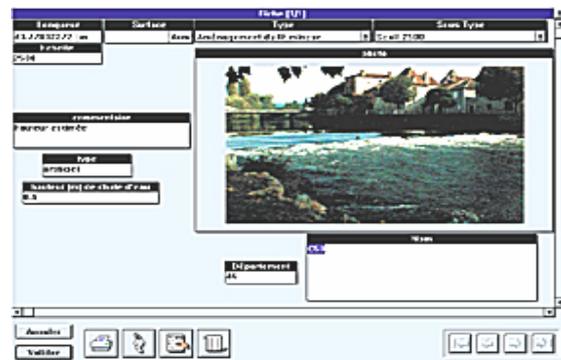
An die breite Öffentlichkeit oder während der Beteiligungswshops zur Problembeschreibung, Szenariotechnik, Überprüfung von Prioritäten, Ausarbeitung politischer Formulierungen und Aktionen. Visuelle Darstellung fördert aktives Lernen.

Sammlung und Verbreitung von öffentlichem Wissen, Wahrnehmungen und Stellungnahmen

In diesem Fall sind Zusatzfunktionen erforderlich, um das GIS interaktiv zu gestalten (Digitalisierung, Verwaltung der Kommentare, ...)

Zusammenbringen der Menschen

Bei gemeinsamer Gestaltung und Nutzung erfordert dieses Instrument gute langfristige Zusammenarbeit, führt aber zu einer verbesserten Verständigung aller Parteien.



„Das GIS hat Wunder gewirkt für das Selbstbewusstsein der Teilnehmer, die sich an einem abgelegenen Ort glaubten und nun endlich über eine fortschrittliche Technik verfügten.“ „Der bildliche Effekt war sehr wichtig. Er half ihnen, das Problem der anderen und ihres Flussgebiets verständlich zu machen, und den Horizont zu erweitern.“ „Die Fotos der Flussveränderung brannten sich ins Gedächtnis. Und dabei ist es so leicht anzuwenden.“ Ein Flussgebietsmanager, 2004

Anwendungsbeispiele

IC-Hilfsmittel: Karten + Workshop
Unterstützende Diskussionen mit GIS

ABLAUF

Vor dem Workshop:

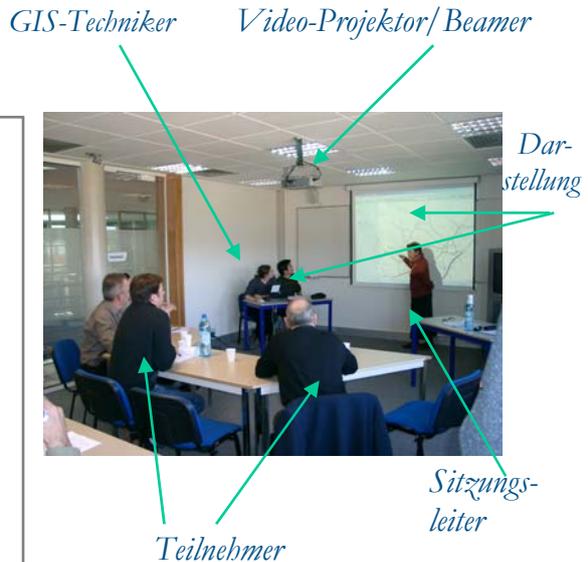
- 1) Digitale GIS-Karten vorbereiten
- 2) Beschriftung der Karten (Thema und Areale)
- 3) Raum vorbereiten

Während des Workshops

- 4) Bei Bedarf vorbereitete Karten zeigen
- 5) Stellungnahmen festhalten

Nach dem Workshop:

- 6) Karten wenn nötig überarbeiten
- 7) Karten zur Illustration der Protokolle verwenden



Tricks und Fallstricke

- ⊗ Bereiten Sie Workshop besser nicht mit einem technischen Team vor, das nicht im Thema ist. Stützen Sie lieber sich auf Leute, die vor Ort im Beteiligungsprozess stecken.
- ⊗ Karten können einen wirklichkeitsfremden Eindruck machen. Bauen Sie eine Brücke zur Realität der Akteure: Fügen Sie Bilder der Region und örtliche Fakten in das GIS ein. Verwenden Sie Zeit darauf, mit den Beteiligten vor Ort Daten zu sammeln.
- ⊗ Vermeiden sie aufwändige Technik, die alle GIS-Möglichkeiten ausschöpft. Dies kann die Teilnehmer überfordern und sogar als „Beitrag zur Desinformation“ gesehen werden.
- ⊗ Gestalten sie das GIS selbst in partizipativer Weise: Mit-Konstruktion des konzeptionellen Datenmodells (Funktionen, Eigenschaften, Bezüge, Definitionen), schrittweise Prototyp-Entwicklung (Akteure bewerten Dateninhalt und Funktionalitäten), Inhalte, der teilweise auf Wissen vor Ort basiert, unterstützen das Gefühl der Prozessherrschaft.

Hauptkosten €

Daten, GIS-Lizenz (GIS-Software gibt es nicht kostenlos), technisches Personal, Bearbeitungskosten.

Auswertungskriterien

- Menge an lokalem Wissen und Bildern im GIS
- Verständlichkeit des Datenmodells für alle Beteiligten
- Menge der GIS-gestützten Daten zur Unterstützung

Mehr Information

- Andere Instrumente: Karten, Räumliche mentale Modelle, Internetseite
- PPgisnet: Offenes Forum über partizipativen Gebrauch von geographischen Informationssystemen und Technologien <http://pgis.iapad.org> (siehe auch Karten!)

Gruppenmodellierung

Prozessphasen

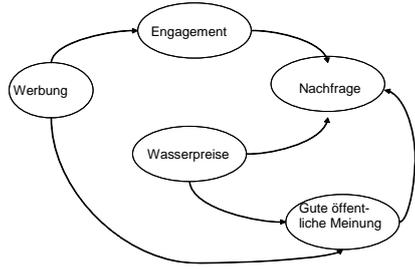


Beginn Umsetzung Optimierung

Gruppenmodelle sind eine Methode zur aktiven Beteiligung einer Gruppe von Einzelpersonen an der Entwicklung eines Modells, um das Verständnis der Gesamtgruppe von einem System, seinen Problemen und möglichen Lösungen zu verbessern, was direkt oder indirekt zu besseren Managemententscheidungen führt. Das Ergebnis der Methode ist das Hervorbringen eines gemeinsamen Verständnisses der Modellentwickler im Prozessverlauf, was wichtiger ist als das eigentlich Modell.

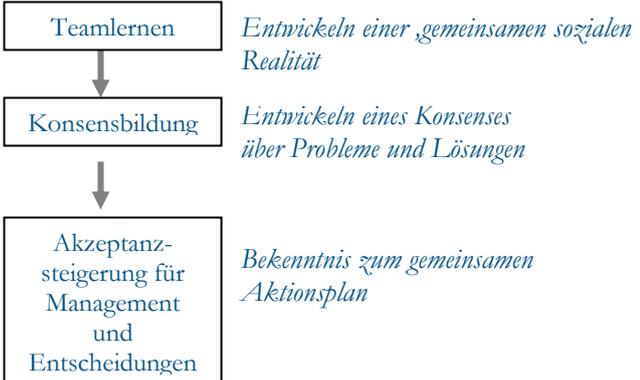
Funktionen im Einzelnen

- Erwerb von Systemkenntnis**
Gruppenmodelle ermöglichen den Akteuren Lernen und Erkenntnisgewinn über das System.
- Erreichen eines gemeinsamen Verständnisses**
Gruppenmodelle sorgen für ein besseres Verständnis des Systems, des Problems und möglicher Lösungen.
- Begreifen der Sichtweisen und Einschränkungen der anderen**
Ein gemeinsames Verständnis des Problems hilft, verschiedene Sichtweisen und Sachzwänge zu begreifen.

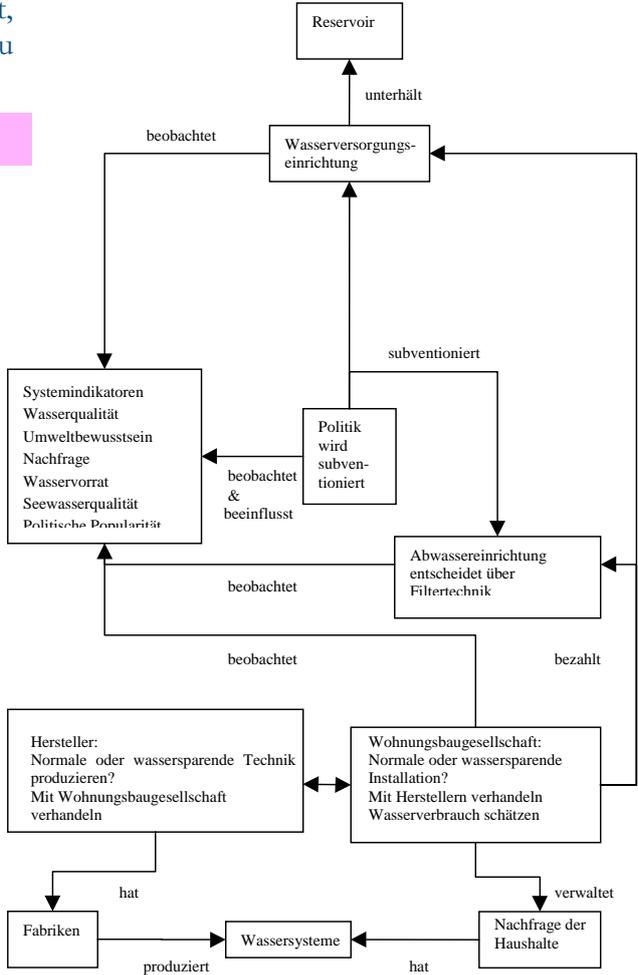


Einflussmodell für Schätzung des Wasserpreises (Hare, 2003)

Hauptergebnisse



System model for water supply management (Hare, 2003)



Anwendungsbeispiel

IC-Hilfsmittel: Gruppenmodell + Workshop
Gemeinsame Problemwahrnehmung und
Lösungsrichtungen finden

ABLAUF

Vor dem Workshop:

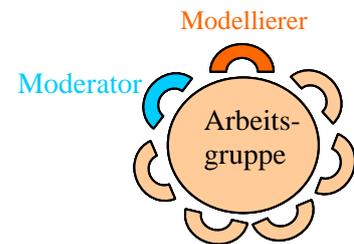
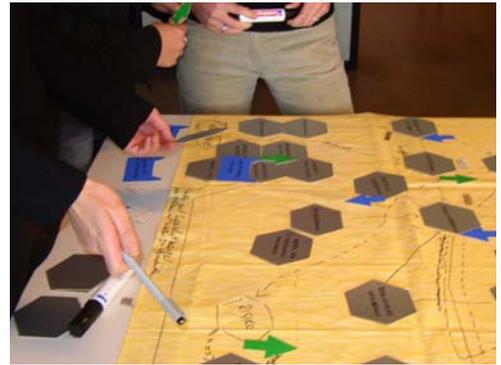
- 1) Teilnehmer einladen
- 2) Workshopsetting aufbauen
- 3) Workshopregeln klarstellen

Während des Workshops

- 4) Gebrauch der Materialien
- 5) Modellentwicklung und Diskussion anleiten

Nach dem Workshop:

- 7) Diskussion des Modells



Tricks und Fallstricke

- ⊗ Strukturieren Sie die Diskussion und vergewissern Sie sich, dass die Beteiligten mit der Struktur einverstanden sind.
- ⊗ Lösen Sie Konflikte und bleiben Sie im Stande, darüber zu diskutieren.
- ⊗ Spielen Sie den „Advocatus Diaboli“: Stellen Sie gezielt die vorherrschende Erkenntnis in der Gruppe in Frage.
- ⊗ Schreiben Sie alle entstandenen Ideen und Kommentare sowohl als Notizen, als auch auf Karten oder Flipchartbögen, die an die Wand gehängt werden können und als begleitendes Feedback für die Gruppe dienen.
- ⊗ Lassen Sie die Gruppe den Inhalt bestimmen, aber konfrontieren Sie sie mit ihren Überzeugungen.
- ⊗ Bringen Sie, wenn möglich, externe Expertenmeinungen und empirische Daten ein, um Meinungen zu überprüfen und zu bewerten (*Quelle: Hare, M. 2003, A Guide to Group Model Building, Seecon, HarmoniCOP Report.*)

Hauptkosten €

Kosten für Gestaltung, Moderator, Berichtserstatter und Teilnahmekosten (Reisekosten usw.)

Auswertungskriterien

- Grad der Beteiligung der Akteure
- Diskussionsniveau
- Gemeinsames Verständnis

Mehr Information

- Andere Methoden: Rollenspiele
- Hare, M. 2003, A Guide to Group Model Building, Seecon, HarmoniCOP Report.

Karten



Beginn Umsetzung Optimierung

Karten sind nicht nur ein Mittel, um Endergebnisse mitzuteilen. Karten sind ein Modell der Realität, und dienen den Beteiligten somit als visuelles Verständigungsmittel während ihrer Diskussion.

Funktionen im Einzelnen

Identifizieren der örtlichen Gegebenheiten

Mit Hilfe der Karte Wissen und Argumente zu schlecht umschriebenen Problemen sammeln, z. B. lokale Trockenheit, unklare Quellen von Wasserverschmutzung

Ausdruck und Verdeutlichung lokaler Themen

Themen auf die Tagesordnung setzen, z. B. örtliche Engpässe in Abwassersystemen

Aufklärung von Themen und Mechanismen

Argumente und Anliegen erklären, indem sie durch Kartendarstellungen lokalisiert und beschrieben werden, z. B. Räummuster von Wasserverschmutzung mit Veränderungen der lokalen Flächennutzung verbinden

Hervorbringen von Argumenten und Entwürfen

Einen Entwurf, ein Analyseergebnis oder einen Standpunkt als Argument für die Debatte zusammenfassen, z. B. mehr Raum für Wasser fordern anhand einer Karte mit verschiedenen Überflutungsszenarien

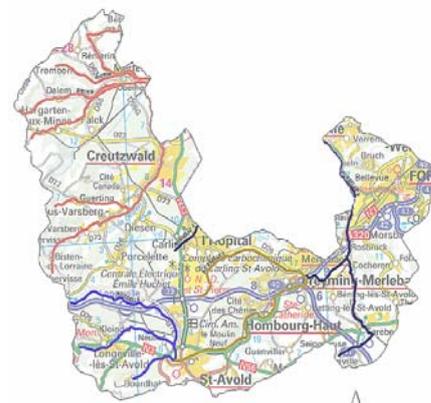
Untermauern von Befunden, Ansichten, Optionen und Entscheidungen

Ortsbezogene Entscheidungen und Visionen werden konkret, wenn sie definiert und beschrieben werden. In Karten dargestellt, wird dieses Wissen festgeschrieben und ist "Schwarz auf Weiß" erfassbar. Zum Beispiel durch die Festlegung lokaler Flussgebiete.

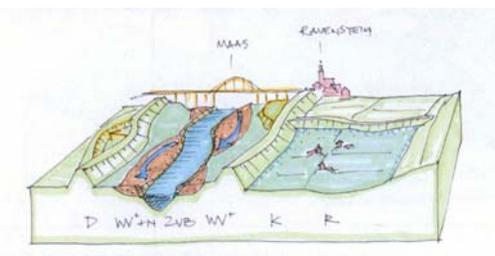
Identität der Akteure

Durch die auf der Karte ausgewiesenen Gebiete können die betroffenen Akteure ausfindig gemacht werden..

Carte des masses d'eau de surface du territoire Bassin Houiller District du Rhin



*Inventarkarte:
Was geschieht wo?*



*Szenariokarte:
Was könnte wo geschehen,
wenn...?*



*Politische Planungskarte:
Was soll wo geschehen?*

Anwendungsbeispiel

IC-Hilfsmittel: Karten + Workshop
Gemeinsame Problemwahrnehmung und
Lösungsrichtungen finden

ABLAUF

Vor dem Workshop:

- 1) Karten vorbereiten (A3 Format, 1 pro Teilgebiet)
- 2) Karten vervielfältigen (1 pro Arbeitsgruppe)

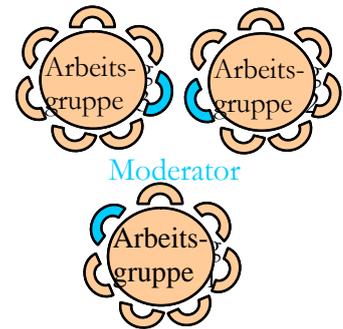
Während des Workshops

- 3) Karten auf den Tisch legen
- 4) Moderator stellt den Entwurfstatus jedes Wassergebiets vor und sammelt Stellungnahmen, falls vorhanden

Nach dem Workshop:

- 5) Synthesebericht (mit allen Stellungnahmen)
- 6) Karten und Bericht verbreiten

Raumaufteilung



Tricks und Fallstricke

- ☒ Beschränken Sie den Inhalt der Karte nicht auf technische Daten vorhandener Datenbanken, fügen Sie lokales Wissen und Sachverstand ein. Dies steigert die inhaltliche Qualität und das Engagement.
- ☒ Erklären Sie, wie die Karte zu lesen ist (Maßstab, Orientierung, Legende), regen Sie das raumbezogene Denken an (zeigen Sie Beispiele räumlicher Zusammenhänge). So helfen Sie den Beteiligten, räumliche Zusammenhänge zu erkennen.
- ☒ Fertigen Sie „skizzenoffene“ Karten an, laden Sie die Beteiligten ein, Zeichnungen und Kommentare einzutragen.
- ☒ Zeigen Sie deutlich die „datenfreien“ oder unerkundeten Gebiete.
- ☒ Nehmen Sie sich Zeit für die Legende, um ein visuelles Verständnis zu erzeugen.

Hauptkosten €

Abhängig vom Kartentyp. Sehr gering bei in Arbeitssitzungen improvisierten Zeichnungen
Zeit des GIS-Teams, Ausgangsdaten, Vervielfältigungskosten

Auswertungskriterien

- Menge der örtlichen Kenntnisse auf der Karte
- Verständlichkeit der Legende
- Anzahl der Kartenbasierten Aktivitäten im Workshop

Mehr Information

- Andere Instrumente: Räumliche mentale Modelle, Planungsinventar
- GIS Öffentlichkeitsbeteiligungs-WebRing <http://t.webring.com/hub?ring=ppgis> (Siehe auch GIS)



Planungsinventar

Das Planungsinventar wurde vor dem Hintergrund des Flussgebietsmanagementprogramms für die großen niederländischen Flüsse Rhein und Meuse entwickelt. Es verschafft Politikern und Flussgebietsmanagern ein leistungsfähiges Instrument für die Auswertung einer großen Zahl von Maßnahmen der Flussverbreiterung und -vertiefung und berücksichtigt dabei die Auswirkungen unter verschiedenen Aspekten, wie Flutpegel, Natur, Ökologie und Kosten.

Insgesamt wurden ungefähr 700 Maßnahmen definiert. Für jede dieser Maßnahmen wurde die Auswirkung auf die Flutpegel mit einem zweidimensionalen Computermodell errechnet und die Berechnungen wurden in eine Datenbank eingegeben.

Funktionen im Einzelnen

Genauere Angabe und Darstellung von Maßnahmen

Das Planungsinventar erlaubt den Akteuren, (eine Kombination von) Flussentwicklungsmaßnahmen auszuwählen und stellt die Reichweite dieser Maßnahmen in Karten, künstlichen Eindrücken und Skizzen dar.

Gewinn systemischen Wissens

Das Planungsinventar ermöglicht den Akteuren das Lernen und zusätzliche Kenntnisse über das Gewässersystem

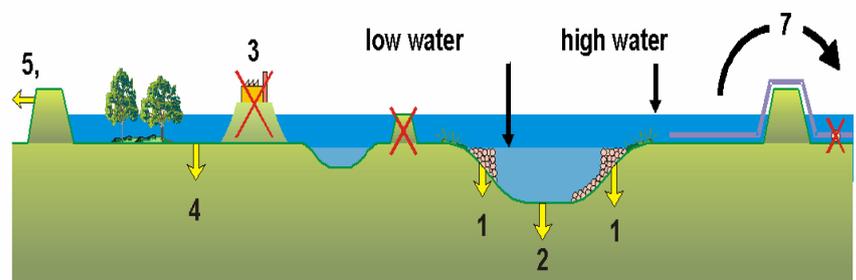
Strukturierung der Diskussion, Hervorbringen von Argumenten und Entwürfen

Das Planungsinventar unterstützt die Diskussion durch Bereitstellung schnell verfügbarer Information über Maßnahmen und ihre Auswirkungen.

1. Absenkung der Buhnen
2. Vertiefung des Kanals für den Niedrigwasserabfluss
3. Entfernung wasserbaulicher Hindernisse (natürlich und künstlich)
4. Absenkung der Überflutungsgebiete
5. Versetzung örtlicher Deiche
6. Großflächige Versetzung von Deichen
7. Rückhaltebecken
8. Reduzierung



Visualisierung: Gebietsaufnahme

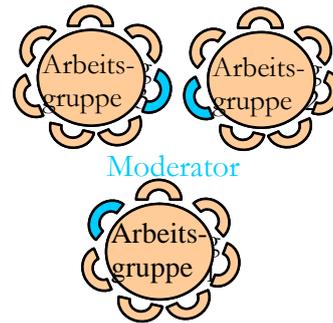


Beispiel für Flussentwicklungsmaßnahmen

Anwendungsbeispiel

IC-Hilfsmittel: Planungsinventar, Simulationen, Workshop

Gebrauch des Planungsinventars, um über das Gewässersystem zu lernen und die Diskussion über ausgewählte Maßnahmen und ihre Wirkungen zu strukturieren.



ABLAUF

Vor dem Workshop:

- 1) Präsentation zur Einführung des Planungsinventars vorbereiten
- 2) Planungsinventar auf PCs installieren

Während des Workshops

- 3) Workshopziele vorstellen
- 4) Planungsinventar einführen
- 5) Akteure bei der Arbeit mit dem Planungsinventar behilflich sein

Nach dem Workshop:

- 6) Karten und Bericht verbreiten und/ oder ins Internet stellen

User Interface



Tricks und Fallstricke

Strukturieren Sie den Workshop und vergewissern Sie sich, dass die Beteiligten mit der Struktur einverstanden sind.

- ☒ Lösen Sie Konflikte und bleiben Sie im Stande, über Unterschiede in Wahrnehmungen und Meinungen zu diskutieren.
- ☒ Schreiben Sie alle entstandenen Ideen und Kommentare sowohl als Notizen, als auch auf Karten oder Flipchartbögen, die an die Wand gehängt werden können und als begleitendes Feedback für die Gruppe dienen.
- ☒ Räumen Sie den Beteiligten genügend Zeit ein, die Mechanismen und Prozesse im Planungsinventar zu verstehen und zu diskutieren..
- ☒ Bringen sie externe Expertenmeinungen und empirische Daten ein, um Meinungen zu überprüfen und zu bewerten.

Hauptkosten €

Hohe Entwicklungskosten, kann jedoch großen Gruppen von Beteiligten zu geringen Kosten zur Verfügung gestellt werden.

Auswertungskriterien

- Anregung der Diskussion
- Förderung des Verständnisses
- Aktive Beteiligung der Akteure

Mehr Information

- Andere Instrumente: DSS, Simulationen
- G.E. Kersten et al. DSS for sustainable development, CRDI/Kluwer Academic 1999, 420 S.



Rollenspiele

Rollenspiele sind ein Mittel zur Kommunikationsförderung in einem Kreis von Rollenspielern, und sie machen ihre Sichtweisen über das System deutlich. Der Dialog wird auf eine übergeordnete Ebene geführt.

Funktionen im Einzelnen

Verstehen der Sichtweisen und Sachzwänge der anderen

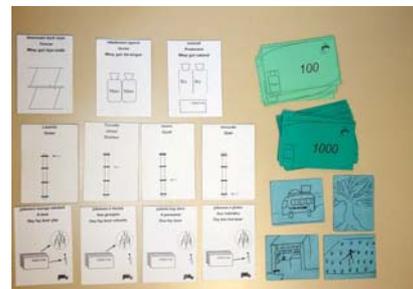
Lassen Sie jeden Spieler die Rolle des anderen einnehmen, damit die jeweiligen Sachzwänge verstanden werden.

Erklärung der eigenen Sichtweise über das System

Fordern Sie die Spieler auf, ihre Rolle zu spielen als wären sie tatsächlich in der vorgegebenen Situation, damit sie zeigen, wie sie in solchen Situationen reagieren würden.

Teilen der Ansichten im gemeinsamen System

Rollenspiele konzentrieren sich darauf, wie die Spieler mit ihren einzelnen und unabhängig in Zeit und Raum gemachten Erfahrungen gezwungen werden, Probleme zu erkennen, die sich ihnen allen stellen.



*Shadoc Rollenspielkarten:
„Gelegenheits-“ / „Ereignis-“ Karten
„Rollen-“ Karten (Barreteau, 2004)*



Computergestützte Oberfläche



Anwendungsbeispiel

IC-Hilfsmittel: Rollenspiel + Workshop
Austausch von Sichtweisen und Diskussion
Übergeordneter Regeln des gemeinsamen
Systems.

ABLAUF

Vor dem Workshop:

- 1) Rollenspieldesign (Computersimulationen können hilfreich sein)
- 2) Hilfsmaterial vorbereiten (Karten, Räume, Würfel, ...)
- 3) Regeln für Rollenspieler aufschreiben
- 4) Beobachtung vorbereiten (Kamera, Audioaufzeichnung, Beobachter, ...)

Während des Workshops

- 5) Spieldynamik leiten (für die Atmosphäre sorgen)
- 6) Spiel beobachten und Schlüsselinteraktionen verfolgen

Nach dem Workshop:

- 7) Gemeinsame Auswertung zu gemeinsamen Entscheidungen, die die Wirklichkeit betreffen
- 8) Einzelauswertung mit zentralen Teilnehmern



Tricks und Fallstricke

- ⊗ Lassen Sie die Regeln offen, so dass die Teilnehmer sie entsprechend ihrem eigenen Wissen einbringen können.
- ⊗ Legen Sie besonderes Gewicht und Sorgfalt in die Auswertung am Ende des Spiels, um von der Spielanalyse zu den Konsequenzen für die Realität zu kommen.
- ⊗ Seien Sie sensibel für die sozialen Beziehungen zwischen den Rollenspielern, so dass niemand in seiner Rolle beschämt wird.

Hauptkosten €

Wenig Geld (aber die Beteiligten könnten eine Aufwandsentschädigung für die Zeit verlangen)
Viel Zeit für das Rollenspieldesign (aber vorhandene Spieldesigns können angepasst werden)

Auswertungskriterien

- Diskussion über die Realität entstehen
- Gemeinsame Entscheidung am Ende der Auswertung
- Neue Stufe der Interaktion zwischen den Beteiligten

Mehr Information

- Teilnehmendes Modellernen
- Computerbasiertes Modellernen
- Barreteau O. et al., 2004. Agricultural Systems, 80, 255 -275

Runder Tisch

Prozessphasen



Beginn Umsetzung Optimierung

Der Runde Tisch ist eine offene Diskussionsrunde zwischen den Beteiligten auf gleicher Augenhöhe. Ziel ist es, Visionen und Sichtweisen zu teilen und den Akteuren eine Stimme (d. h. nicht Stimmrecht) im Entscheidungsbildungsprozess zu geben. Er kann in der Orientierungsphase des Entscheidungsprozesses eingesetzt werden, aber auch als Teil eines Prozesses, der auf Konsensbildung und Unterstützung durch die Akteure gerichtet ist.

Funktionen im Einzelnen

Erläuterung von Sichtweisen

Die Teilnehmer können in einem offenen Rahmen ihre Ansichten zum Ausdruck bringen.

Teilen und verstehen von Sichtweisen

Der Runde Tisch ermöglicht ein besseres Verständnis für die Sichtweisen der anderen Beteiligten.

Verständnis für die Beschränkungen der anderen

Beteiligte in die Lage der anderen versetzen, so dass sie deren Beschränkungen verstehen können.

Aufdecken und Verstehen der Vielfalt von Wahrnehmungen unter den Beteiligten

Sichtweisen können verglichen und diskutiert werden, um das wechselseitige Verständnis zu verbessern.

*Beispiel für eine
Diskussion am Runden*



Anwendungsbeispiel

IC-Hilfsmittel: Runder Tisch + Workshop

Wissen über Unterschiede (Erforschung) und Gemeinsamkeiten (Konsensbildung) schaffen..

ABLAUF

Vor dem Workshop:

- 1) Beteiligte einladen
- 2) Diskussionsrunde aufbauen
- 3) Regeln für die Diskussion klarstellen

Während des Workshops

- 4) Diskussion leiten
- 5) Diskussionsbericht verfassen

Nach dem Workshop

- 6) Gemeinsame Auswertung
- 7) Einzelauswertungen

Protokoll



Tricks und Fallstricke

☒ Schaffen Sie eine offene Atmosphäre, in der die Beteiligten sich frei fühlen, ihre Meinung zu äußern und verschiedene Sichtweisen zu diskutieren, um das wechselseitige Verständnis zu verbessern.

☒ Organisieren Sie die Aufzeichnung der Stellungnahmen. Schreiben Sie alle entstandenen Ideen und Kommentare in Form von Notizen und von Karten oder Flipchartbögen auf, die an die Wand gehängt werden können und als begleitendes Feedback für die Gruppe dienen.

Hauptkosten €

Kosten für Design, Moderator, Berichtersteller und Teilnahmekosten (Reisekosten usw.)

Auswahlkriterien

- Ausmaß der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Meinungen
- Niveau der (offenen) Diskussion
- Beteiligungsgrad der Akteure

Mehr Information

- Andere Methoden: Rollenspiele und Reframing Workshop



Reframing Workshop

Prozessphasen



Beginn Umsetzung Optimierung

Der Reframing Workshop ermöglicht den Teilnehmern, ihre Problemwahrnehmung zu verändern. Der Einsatz eines anderen analytischen Bezugsrahmens zur Strukturierung des Problems kann die Art und Weise, wie die Beteiligten das Problem wahrnehmen, verändern. Ziel des Reframing Workshops ist es, Lösungen auszuloten und zu erfinden, die andernfalls nicht in Erwägung gezogen würden.

Funktionen im Einzelnen

Teilen und Verstehen von Sichtweisen

Der Runde Tisch ermöglicht ein besseres Verständnis für die Sichtweisen der anderen Beteiligten.

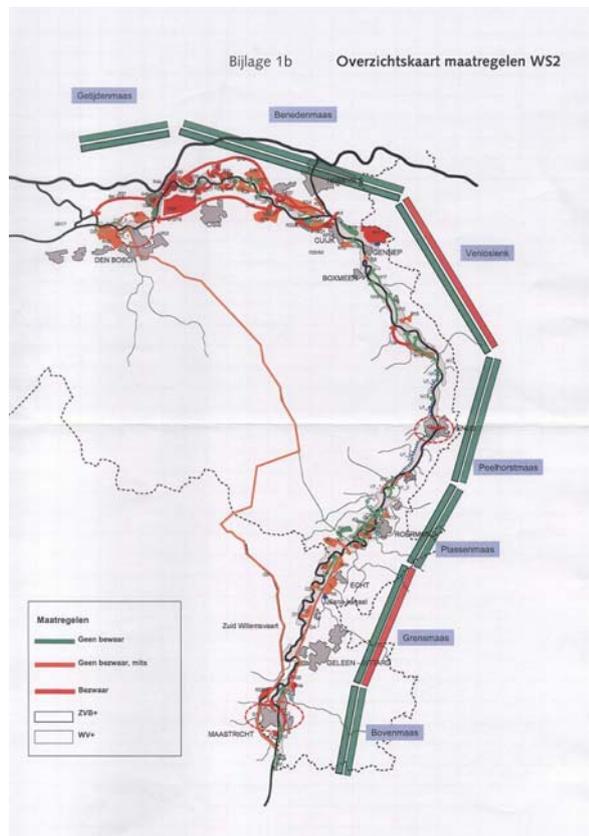
Verständnis für die Beschränkungen der anderen

Beteiligte in die Lage der anderen versetzen, so dass sie deren Beschränkungen verstehen können.

Annäherung in der Problemwahrnehmung

Sichtweisen können verglichen und diskutiert werden, um ein 'gemeinsames' Problemverständnis zu erreichen.

Beispiel für eine Karte in einem Reframing Workshop, um das räumliche Ausmaß eines Problems zu diskutieren



Anwendungsbeispiel

IC-Hilfsmittel: Reframing Workshop + Karten
Wissen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten schaffen..

ABLAUF

Vor dem Workshop:

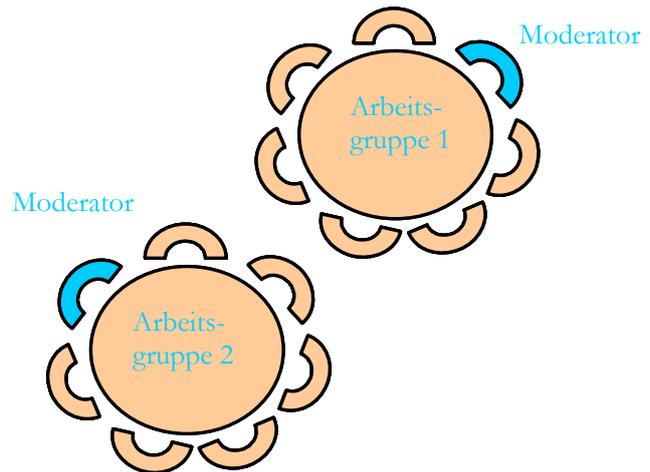
- 1) Beteiligte einladen
- 2) Workshopsetting aufbauen
- 3) Workshop-Regeln klarstellen

Während des Workshops

- 4) Instrumente einsetzen
- 5) Diskussion leiten
- 6) Diskussionsbericht verfassen

Nach dem Workshop

- 7) Gemeinsame Auswertung
- 8) Einzelauswertungen



Tricks und Fallstricke

- ☒ Schaffen Sie eine offene Atmosphäre, in der die Beteiligten sich frei fühlen, ihre Meinung zu äußern und ihr Wissen einzubringen.
- ☒ Schreiben Sie alle entstandenen Ideen und Kommentare in Form von Notizen und Karten oder Flipchartbögen auf, die an die Wand gehängt werden können und als begleitendes Feedback für die Gruppe dienen.
- ☒ Bringen Sie, wenn möglich, externe Expertenmeinungen und empirische Daten ein, um Meinungen zu überprüfen und zu bewerten
- ☒ Nutzen Sie Informations- und Kommunikationsmittel, um die Information im Problemfeld zu strukturieren, z. B.:
 - *Szenarien, die die Vielfalt der Ergebnisse für verschiedene Annahmen und einschränkende Bedingungen aufzeigen
 - *Simulationsmodelle zur Darstellung möglicher Auswirkungen vorgeschlagener Maßnahmen
 - *Karten zur Verdeutlichung der geographischen Fragen im Zusammenhang mit einem Problem.

Hauptkosten €

Kosten für Design, Moderator, Berichtersteller und Teilnahmekosten (Reisekosten usw.)

Auswertungskriterien

- Ausmaß der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Meinungen
- Schnittmenge der ‚gemeinsamen‘ Problemwahrnehmung
- Beteiligungsgrad der Akteure

Mehr Information

- Andere Methoden: Rollenspiele und Runder Tisch

Räumliche Mentale Modelle



Räumliche mentale Modelle zeigen, wie Menschen ein bestimmtes Phänomen (z. B. Überschwemmungen, Flussverschmutzung) wahrnehmen. Die Räumlichen mentale Modelle können mit spezifischen Interviewtechniken erarbeitet werden. Sie sind für jeden individuell verschieden. Sie sind in einem frühen Stadium des Beteiligungsprozesses besonders hilfreich.

Funktionen im Einzelnen

Aufdecken und Verstehen der Vielfalt von Wahrnehmungen unter den Beteiligten

Unausgesprochenes Wissen wird sichtbar gemacht. Die entstandenen Karten können allen Beteiligten für Vergleiche und Diskussionen gezeigt werden. Das wechselseitige Verständnis wird verbessert.

Zusammenstellung des lokalen Wissens

Vermehrt das generelle Wissen über das Wassersystem (biophysikalische und/oder gesellschaftliche Komponenten).

Ausdehnung des örtlichen Wissens auf größere Gebiete

Die räumlichen Kenntnisse der Teilnehmer beziehen sich auf Gebiete vor Ort. Zusammengenommen führen sie zu einer kollektiven Mindmap, die sich auf größere Gebiete erstreckt.

Integration lokaler Interessensgruppen in den Beteiligungsprozess

Die Zusammenstellung verschiedener individueller Darstellungen auf einem einzigen Medium z. B. einer Kartenskizze) erhöht dessen Repräsentativität, Objektivität und Legitimität. Es trägt zu steigender Akzeptanz der lokalen Interessensvertreter im Entscheidungsprozess bei.



Die Durchführung:

1. Festlegung des zu bearbeitenden Themas
2. Wahl einer Technik

Verschiedene Techniken:

Aufzählung:

Erfragen Sie Listen von Namen, Eigenschaften

Identifikation:

Fragen Sie nach bekannt/ unbekannt

Rede:

Freies oder halbstrukturiertes Interview

Graphische Darstellung/ Rekonstruktion:

Zeichnen einer Karte oder Erstellen eines Modells mit ausgewählten Gegenständen

Schätzung:

Fragen Sie nach Schätzungen (von Entfernungen, der Intensität, ...)

Bestimmung:

Beschreibung vorhandener Merkmale

Anwendungsbeispiel

IC-Hilfsmittel: Interviews + Kartenerstellung + Wort
Wahrnehmung der Akteure zu den Auswirkungen
von Wasserfreisetzungen.

„Die soziologische Studie der
Auswirkungen größeren Wasserablasses
aus dem Staudamm war interessant, weil
sie die Vielfalt der Wahrnehmungen
unter den Menschen aufdeckte“
Manager eines Wasserkraftwerks, 2004

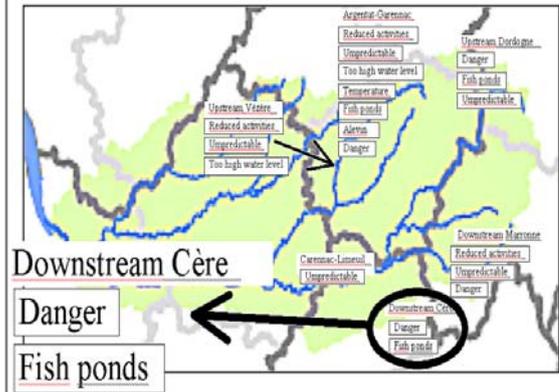
ABLAUF

Interviews und Kartenerstellung

- 1) Einzelinterviews mit den Akteuren (Wahrnehmungen)
- 2) Visualisierung aller Wahrnehmungen auf einer einzigen Karte, die das gesamte Flussgebiet abdeckt

„Reframing“ Workshop

- 3) Alle Akteure sind eingeladen
- 4) Interviewer stellt die erarbeitete Karte mit den Wahrnehmungen der Akteure vor
- 5) Teilnehmer tauschen sich aus
- 6) Teilen der Realitätswahrnehmung



Tricks und Fallstricke

- ⊗ Alle Karten müssen das gleiche Codesystem haben, um sie zusammenfassen und vergleichen zu können.
- ⊗ Die Parameter, die die menschliche Raumwahrnehmung betreffen, sind komplex. Es ist besser, einen erfahrenen Sozialwissenschaftler einzustellen, der die Umfrage durchführt und die Ergebnisse präsentiert.
- ⊗ Es gibt verschiedene Techniken. Vermeiden Sie solche, bei denen die Befragten selbst Zeichnungen anfertigen müssen. Es ist besser für den/ die Umfrageleiter/in, halbstrukturierte Interviews durchzuführen, nach denen er oder sie selbst die Ergebnisse auf dem Medium einzeichnet.

Hauptkosten €

Umfrage.
Sozialwissenschaftler.
Material zur
Kartenherstellung.

Auswertungskriterien

- Repräsentativität der Stichprobe
- Anteil „weißer Flecken“
- Neue Erkenntnisse
- Kollektives Bewusstsein der Wahrnehmungsunterschiede

Mehr Information

- Andere Methoden: Karten
- Methoden: Reframing Workshop
- 3D Modelle
- Kitchin, R., Freudschuh, S., 2000. Cognitive Mapping: Past, Present and Future. London, Rob Kitchin & Scott Freudschuh Editions

Internetseiten werden häufig für Einweg-Kommunikationszwecke genutzt. Sie ermöglichen eine zeitversetzte Interaktion über große Entfernungen. Zur Förderung sozialen Lernens können sie auch die Zwei-Wege-Kommunikation unterstützen.

Der Einsatz von Internetseiten unterstützt die Beteiligung derjenigen, die nicht an Sitzungen teilnehmen können.

Funktionen im Einzelnen

Finden legitimer Interessengruppen

- Sie können ihr Beteiligungsinteresse kundtun.
- Die Besitzer von Internettechnologie werden wahrscheinlich eine tragende Rolle im Prozess spielen (Informationsmacht).

Verwaltung des gemeinschaftlichen Informationskapitals

Bessere Archivierung, Speicherung, Zugriff und Darstellung von Daten/ Unterlagen, die von der Internetgemeinschaft geteilt werden.

Informationsverbreitung

- in der breiten Öffentlichkeit oder während der Beteiligungsveranstaltungen in allen Phasen des Projekts. Die Bildersprache des Internet wirkt kommunikationsverbessernd und – anregend.
- erfüllt die Anforderungen der Aarhus-Konvention.

Sammlung und Vertiefung der Kenntnisse, Wahrnehmungen und Stellungnahmen der Allgemeinheit

In diesem Fall werden Zusatzfunktionen für die interaktive Gestaltung der Internetseite erforderlich (Diskussionsforum, Kommentarverwaltung, ...)

Ideale Funktionen

Datenfundstelle

Mit verständlichem Verzeichnis zum Kennzeichnen und Wiederauffinden der Daten

Datencharakteristik

Durch Metadaten (Herkunft, Quelle, Besitzer, Qualität, Gebietsabdeckung, ...)

Offener Diskussionsort

Elektronisches Forum

Intranet/ Internet

Kollektiv festgelegte Zugangsregeln

Benutzergesteuerte

Oberflächen

Verschiedene Abschnitte entsprechend den jeweiligen Benutzergemeinschaften

Verständliches Glossar

Definition technischer und lokaler Fachbegriffe

Anwendungsbeispiel

IC-Hilfsmittel : Internetseite + Online-Fragebogen
+ öffentliches Forum
Meinungsaustausch über Wasserfragen auf regionaler und kommunaler Ebene.



Tricks und Fallstricke

- ⊗ Vermeiden Sie riesige Internetseiten. Bieten Sie adaptive Oberflächen und Daten/Dokumenten-Services je nach Benutzergruppe an (Allgemeine Öffentlichkeit, Interessengruppen, Projektteam).
- ⊗ Bauen Sie Brücken zur Realität der Interessensgruppen: fügen Sie Gebietsaufnahmen und lokale Artikel ein, verbringen Sie Zeit vor Ort zur Datensammlung, vermeiden Sie zu viel technische Informationen.
- ⊗ Fördern Sie Transparenz: machen Sie die Sitzungsprotokolle so schnell wie möglich zugänglich. Unterstützen Sie die Kommunikation zwischen den Repräsentanten und ihren Wahlkreisen.
- ⊗ Gestalten Sie die Internetseite selbst partizipativ: Gemeinsamer Aufbau des Verzeichnisses zum Kennzeichnen und Auffinden der Daten, Gebrauch eines offenen Glossars (Benutzer können neue Begriffe oder Definitionen vorschlagen), Möglichkeiten zum Hoch- und Herunterladen.

Hauptkosten €

Webmaster,
Datenmanager, Zeit
für die Bearbeitung
von Fragen und
Stellungnahmen.

Auswertungskriterien

- Zwei-Wege-Kommunikationsfunktionen
- Verständlichkeit von Verzeichnis und Glossar
- Benutzergesteuerte Funktionen
- Grad der Offenheit/Transparenz
- Anzahl/ Quelle von Querverbindungen

Mehr Information

- Andere Methoden: Karten, Fragebögen
- Internetbasierte Öffentlichkeitsbeteiligung; GIS Research (Universität Manchester), <http://www.ppgis.man.ac.uk/>

2.5 Erhalt der Kontinuität

Beteiligte kommen und gehen

Öffentlichkeitsprozesse, ähnlich wie in der Medienkommunikation, verlaufen tendenziell zyklisch. Die gesellschaftliche Beachtung bestimmter Fragen nimmt zu, entwickelt sich bis zu einem bestimmten Punkt, und bricht ab. Es ist möglich dazu beizutragen, dass ein wachsendes Bewusstsein im Laufe der Zeit geschaffen wird. Aber eine solche Anteilnahme wird immer den Zyklen von ‚Stimme erheben‘ (Einstieg in den Prozess) und ‚Ausstieg‘ von Akteuren folgen. Die folgende Checkliste fasst die in Kapitel 1 und 2 angesprochenen Themen zusammen und gibt Anhaltspunkte für die Reflexion des gewählten Prozesses, und dafür, wie aus ‚spontaner‘ und kurzzeitiger Beteiligung eine stabilere, langfristige Form der Beteiligung werden kann.



KEEPING THE MOMENTUM OF PARTICIPATION

Untertitel: Die Beteiligung am Laufen halten.

- Denken Sie daran, dass es beim Sozialen Lernen um menschliche Entwicklung geht, nicht nur um die Lösung bestimmter praktischer Probleme. Finanzielle und nicht-finanzielle Anreize sind nötig, um die Motivation für die Beteiligung zu stärken.
- Überlegen Sie mit wem Sie sprechen, und nicht nur worüber Sie sprechen.
- Passen Sie sich ständig der Sprache, den Verhaltensnormen und Gewohnheiten vor Ort an. Fangen Sie damit an, indem Sie die örtlichen Motive, Interessen, Sorgen und Wünsche verstehen, um aus der Situation zu lernen und die Stichthaltigkeit Ihrer – und jedermanns – Ergebnisse zu verbessern.
- Verlassen Sie sich in der Kommunikation nicht ausschließlich auf elektronische Hilfsmittel: Tatsache ist, dass ein Beteiligungsprozess nicht allein auf der Grundlage elektronischer Ressourcen

durchgeführt werden kann. Diese können zur Ergänzung – nicht als Ersatz – für mehr persönliche Interaktion eingesetzt werden.

- Machen Sie sich klar, dass nicht alle Öffentlichkeitsbeteiligungsprozesse notwendigerweise zu Sozialem Lernen führen. Es gibt keine Erfolgsgarantie für Öffentlichkeitsbeteiligung. Und es gibt keine Garantie, dass Soziales Lernen stattfinden wird. Auch wenn ein gut organisierter Öffentlichkeitsbeteiligungsprozess definitiv die Entwicklung von Sozialem Lernen unterstützt.
- Seien Sie offen für ‚vorhersehbare Überraschungen‘. Versuchen Sie, Bedrohungen für den Prozess in neue Gelegenheiten zur Interaktion zu verwandeln, indem Sie die möglichen Konflikte in den Beteiligungsprozess integrieren.
- Versuchen Sie, die Entwicklung Ihres eigenen Wissensstandes über die fortschreitende Beteiligung einzuschätzen. Fragen Sie sich insbesondere, was Sie wissen und was Sie nicht wissen über die Unterschiedlichkeit der Akteure, die Art der behandelten Themen und die möglichen Probleme, die aus einem Handeln oder Nichthandeln resultieren, und wie sich Ihr Wissen über die Zeit verändert.
- Seien Sie sich der Gefahren des Missbrauchs eines Beteiligungsprozesses bewusst. Es kann passieren, dass Öffentlichkeitsbeteiligungsprozesse, die auf ungleicher Machtverteilung basieren, sogar den bestehenden Status quo zementieren und noch größere Barrieren für Soziales Lernen und Innovation schaffen.
- Führen sie kein überhastetes Ende herbei – räumen Sie Zeit für die Reflexion ein.

2.6 Informationsmanagement

Das Informationsmanagement von Beteiligungsprozessen befasst sich mit zwei Hauptaspekten: die Definition der Rolle von Fachwissen im Prozess und das Problem, wie die transparente Aufbewahrung von Informationen gesichert wird.

2.6.1 Die Rolle von Fachwissen

Die wichtigsten Fragen, mit denen man sich befassen muss:

- Welche Auskünfte sollen verwertet werden?
- Welche Art von Informationen muss beschafft werden?
- Wer soll diese Informationen erhalten?
- Wie? Aus welchem Grund?

Öffentlichkeitsbeteiligungsprozesse, die auf soziales Lernen abzielen, brauchen ein Team von Organisatoren, die gut mit Menschen umgehen können, und die in der Lage sind, für die Akteure nach dem

Weniger Information ist häufig mehr



Stand der Technik die aktuellsten Informationen zu bekommen, diese zu filtern und weiterzugeben. Es ist kontraproduktiv, große Mengen technischer Daten zu präsentieren – der größte Teil wird ohnehin nicht verstanden werden. Es kommt darauf an, komplexe Informationen in die richtige Sprache zu übersetzen, so dass sie den Lernprozess auf allen Seiten fördern.

Expertensprache und Expertenmeinungen können leider dazu missbraucht werden, Menschen auszuschließen statt sie einzubeziehen. Die meisten Instrumente von Experten sind üblicherweise auf den Umgang mit großen Datenmengen ausgelegt und dienen einem spezifischen professionellen Interesse. Ihre wissenschaftliche Sprache ist häufig nicht gut geeignet, um die Auswirkungen von Handlungen zu vermitteln – also für das, was die Öffentlichkeit oder die Interessengruppen interessiert. Die Öffentlichkeit kümmert sich normalerweise überwiegend um konkrete Maßnahmen, nicht um die wissenschaftlichen oder technischen Eigenheiten des anstehenden Problems.

Komplexität der bereitgestellten Information abhängig vom Akteurstyp

Eine anwendbare Vorgehensweise ist, die Informationen in abgestufter Komplexität und Detailtiefe bereitzustellen, den verschiedenen Interessengruppen und Bürgern angepasst, die sich am Prozess beteiligen. In ähnlicher Form geschieht dies beim Besuch eines Museums, wo Erwachsene wie Kinder ihre Botschaften in verschiedenen Komplexitätsstufen finden. Zum Beispiel können Zukunftsszenarien, die aus bestimmten Planungsprojekten hervorgehen, schlicht mit Bildern visualisiert werden, wie die Zukunft aussehen wird, oder aber sie können in Texten mit vielen technischen Details beschrieben werden. Es gilt die allgemeine Regel, dass alle Akteure das Gefühl haben müssen, genügend Informationen zu besitzen, um am Prozess teilnehmen zu können, und dass diese Informationen ihnen helfen, sich eine Meinung zu bilden – oder sie zu ändern.

Ein weiteres Risiko ist, dass Experten ihre eigene Definition des Problems diktieren. Das kann beispielsweise passieren, wenn Debatten expertenzentriert aufgebaut sind und wenig Raum für die öffentliche Diskussion bleibt.

Die richtige Balance zu finden zwischen Tatsachen und Wertungen, zwischen idealen und realistischen Optionen ist schwierig, aber notwendig. Information muss für die Menschen fassbar gemacht werden. Der Moderator hilft den Experten, die Information an das geforderte Detailniveau anzugleichen.

Zunehmend greifen die Moderatoren von Öffentlichkeitsbeteiligungsverfahren auf Multimedia und plastische Modelle zurück, um emotionale Reaktionen der Beteiligten hervorzurufen. Dies kann einen Ausgleich bilden für das Übergewicht der Umwelt-, Technik- und Expertenfragen.

Information hat auch eine emotionale Seite

Zu guter letzt sollten die Informationen für soziale Lernprozesse nicht auf Umweltthemen konzentriert bleiben, sondern auch andere soziale, moralische und kulturelle Bezüge enthalten. Die verschiedenen Annahmen, Interessen und Wertvorstellungen hinter verschiedenen politischen Präferenzen und Meinungen aufzuzeigen



stärkt entscheidend die Transparenz des gesamten politischen Prozesses.

2.6.2 Berichterstattung

Beteiligungsprozesse erzeugen eine Menge Daten, die sorgfältig zusammengestellt und berichtet werden sollten. Dies kann auf verschiedene Arten geschehen:

Sammlung und Aufbewahrung von Informationen:

Die in einem Beteiligungsprozess hervorgebrachten Daten, die später für die Analyse oder Ergebnispräsentation gebraucht werden, können auf mehrere Arten gesammelt werden:

- Tonband- oder Videoaufzeichnungen der Gespräche
- Notizen während der Sitzungen
- Von den Teilnehmern angefertigte Berichte und Übersichten
- Offizielle Entscheidungen und Beschlüsse, die aus dem Beteiligungsprozess hervorgehen

Um die Berichterstattungspflichten leichter zu machen empfiehlt es sich, die Interaktion mit den Akteuren immer von mindestens zwei Leitern durchführen zu lassen: z. B. ein Moderator und ein Schriftführer, so dass die Analyse der Ergebnisse miteinander abgeglichen werden kann und nicht nur das Werk einer einzigen Person ist. Ein anderes übliches Vorgehen ist, die Ergebnisse des partizipativen Prozesses den Beteiligten zurückzumelden und zu erfragen, ob sie mit der dargestellten Interpretation des Prozesses und der Ergebnisse einverstanden sind. Dies hebt die Validität der Ergebnisse.

Zwei Moderatoren sind besser als einer

Verlässlichkeit und Validität

Die Überprüfung der Verlässlichkeit und Validität der Ergebnisse ist ebenso unerlässlich wie die der Vorgehensweisen im Beteiligungsprozess. Unter Verlässlichkeit verstehen wir, dass die Instrumente zur Gewinnung und späteren Analyse der Meinungen der Beteiligten die Ansichten tatsächlich wiedergeben und somit ausdrücken können, was im Prozess wirklich geschah. Mit Validität beziehen wir uns auf die Tatsache, dass solche Ergebnisse repräsentativ für die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten sind. In Öffentlichkeitsbeteiligungsprozessen, in dem keine Tonbandaufzeichnungen von Diskussionen für eine abschließende Analyse gemacht werden, ist die Verlässlichkeit problematisch, auch wenn dies (teilweise) durch einen gemeinsam mit den Akteuren verfassten Konsensbericht ausgeglichen werden kann. Es gilt die Regel, dass Abschlussberichte immer öffentlich zugänglich gemacht werden sollen.

Tonbandaufzeichnungen zur Sammlung und Aufbewahrung von Informationen

2.7 Außenkontakte

*Einigkeit am grünen
Tisch ist nicht genug*

Zu sozialen Lernprozessen gehören verschiedene Arten von Menschen. Zunächst gibt es die Menschen, die sich aktiv am Prozess beteiligen: die „Interessensvertreter“. Sie sind der Motor des sozialen Lernprozesses. Häufig verfügen sie jedoch nicht über ausreichende Kontrolle. Die Beteiligten sind normalerweise Vertreter von Gruppen und Organisationen, deren Entscheidungsbefugnis bei anderen liegt. Darüber hinaus bewegen sich die Entscheidungsträger dieser Gruppen und Organisationen nicht im luftleeren Raum. Sie sind auf die Unterstützung ihrer Mitglieder oder der öffentlichen Meinung angewiesen und werden von diesen beeinflusst.

Damit der Einsatz nicht vergeblich ist und um die Umsetzung der Entscheidungen voranzutreiben, muss die Kerngruppe daher zu verschiedenen Kreisen „Außenkontakte knüpfen“.

Zweierlei Kreise sind auszumachen:

- „Mächtige Kreise“, welche zustimmen oder kooperieren müssen, wie führende Politiker, leitende Behörden und Umsetzungsstellen
- „Einflussreiche Kreise“, welche die öffentliche Meinung beeinflussen: die breite Öffentlichkeit, die Medien

Mächtige Kreise: Die Beziehung zwischen Vertretern und Vertretenen

Die Beziehung zwischen Vertretern und den von ihnen vertretenen Kreisen kann für die gesamte Dauer sozialer Lernprozesse ein Thema sein. Ein Sprecher, der als Vertreter zu einem Beteiligungsprozess gesandt wird, sollte die volle Unterstützung aller Mitglieder genießen, die er/ sie vertritt. Gegebenenfalls bedarf es einer Mediation, um interne Streitigkeiten, die Klärung der Interessen und die Wahl eines Repräsentanten zu bearbeiten.

Die Zusammensetzung der Interessensgruppen zu bestimmen ist ein zentrales Dilemma: Eine kleine Gruppe von Interessensvertretern erleichtert die Koordination, aber eine größere Gruppe kann die Umsetzung der Vereinbarungen durch die vertretenen Gruppen einfacher machen. In den verschiedenen Prozessphasen sind möglicherweise unterschiedliche Beteiligungsniveaus nötig (Information, Anhörung oder aktive Beteiligung), und nicht alle Akteure müssen oder können im gleichen Ausmaß und gleichzeitig teilnehmen.

*Viele andere Gruppen
sind ebenfalls
ausschlaggebend*

Ausgedehnte Beteiligungsprozesse, die zum Beispiel Verhandlungen einschließen, haben eine komplexe Zusammensetzung von beteiligten Kreisen, Repräsentanten, Publikum, Zuschauern und Beobachtern. Sie können anwesend oder abwesend sein, beteiligt oder unbeteiligt, können Stellungnahmen abgeben oder zurückhalten. Sie werden in jedem Fall die Verhandelnden bei der Wahl ihrer Taktik und ihres Auftretens beeinflussen, denn die Verhandelnden streben nach zustimmenden Reaktionen ihrer Anhängerschaft, der sie Rechenschaft schuldig sind.

Die Konstellation aus vielen Parteien verschärft das Dilemma für die Repräsentanten. Sie müssen im Sinne der Zusammenarbeit zwischenmenschliche Beziehungen zu den anderen Vertretern aufbauen, während sie gleichzeitig mit der Gruppendynamik in ihren eigenen Reihen zurechtkommen müssen. Diese beiden Beziehungen mit verschiedenen Partnern aufzubauen und aufrechtzuerhalten ist anstrengend.

Die Vertreter von Interessengruppen müssen an zwei Fronten verhandeln

Um erfolgreich zu sein brauchen die Repräsentanten ein Mandat, dass sie ermächtigt:

- Abzurücken von der Position des Sprechers ihres Kreises hin zur Autonomie bei der Preisgabe von Informationen;
- Sich weg zu bewegen von der Verteidigung vorgefertigter Verhandlungspositionen ihres Kreises hin zu der Möglichkeit, am Verhandlungstisch neue Optionen zu schaffen, die von Nutzen sind;
- Kompromisse zu schließen, um ein Verhandlungsergebnis zu erreichen, was besonders schwierig ist, wenn die Interessenlage in den eigenen Reihen gespalten ist.

Am Ende werden die Parteien Optionen finden, die sowohl ihren eigenen Interessen als auch denen der anderen gerecht werden. Außenstehende und Experten können Lösungen vorschlagen, wodurch ebenfalls die Repräsentanten vor eventuellen negativen Konsequenzen in den eigenen Reihen geschützt werden. Grundsatzentscheidungen, die später im Detail ausgearbeitet werden, können den Prozess in Gang halten und ein Erfolgserlebnis vermitteln.

Die Umsetzung vorantreiben

In der Diskussion darf die Frage nach der Umsetzung nicht aus dem Blick geraten. Angenommen die beteiligten Kreise sind überzeugt, wird noch die Unterstützung /Zustimmung derer gebraucht, die den Plan durchführen müssen. Diejenigen, die für die Organisation sprechen, haben häufig nicht die Kompetenz zu handeln.

Gesonderte Zuständigkeitsstrukturen können die Umsetzung voranbringen

Speziell zuständige Organisationen (Flussgebietskommissionen, Steuerungsgruppen, Komitees, neue oder bestehende ermächtigte Gruppen) können nützlich sein, um die Umsetzung der Vereinbarungen zu begleiten. Die Akteure können ein hohes Maß an Selbstregulierung vereinbaren und langfristige Strukturen schaffen, die ihre gemeinsame Entscheidung unterstützen und nachhaltig sichern.

Die beschlossenen Organisationsstrukturen sollten die Vereinbarungen umsetzbar machen. Dies kann Lobbyarbeit, Lizenzvergabe, Vertragsabschlüsse und Managementtätigkeit ebenso einschließen wie die Neuverhandlung, um die Umsetzungspläne zu modifizieren. Innerhalb der Organisationsstruktur ist auch das Interaktionssystem der Akteure festgelegt. Durch systematische Reflexion über und Austausch von Informationen können sie das soziale Lernen im Flussgebietssystem stärken und das Wissen der Akteure auf diesem Gebiet vermehren und verankern.

Der Kontakt zur „breiten Öffentlichkeit“

Gemeinsam lernen und gemeinsam zu handeln beinhaltet unausweichlich, den Kontakt zur „breiten Öffentlichkeit“ zu suchen und deren Feedback einzuholen, auf eine Art und in einem Format, das der jeweiligen Prozessphase angemessen ist. In allen Phasen dient der Kontakt dazu, Bewusstsein für das Thema und das Verfahren zu erzeugen. Schritt für Schritt entwickelt sich die Angelegenheit von der Information des Gemeinwesens über die anliegenden Themen und das gewählte Aktionsfeld hin zur Motivation des Gemeinwesens, um Lösungen zu finden und umzusetzen. Der Kreis schließt sich durch die Rückmeldung von Information, Neueinschätzung der Situation und schließlich der Korrektur von Fehlern.

Die Internationale Kommission zum Schutz des Rheins

Die Internationale Kommission zum Schutz des Rheins (IKSR) ist ein Beispiel, wie spezialisierte Organisationen die Umsetzung von Vereinbarungen unterstützen können. Die IKSR besteht aus Vertretern der verschiedenen Mitgliedsstaaten der Kommission. Die Mitgliedsstaaten sind verpflichtet, der Kommission über die Umsetzung der verschiedenen, den Rhein betreffenden Verträge zu berichten. Die Kommission fungiert als Diskussionsplattform für alle Angelegenheiten, die den Rhein betreffen und seit einigen Jahren auch für die Umsetzung der WRRL. Die IKSR erhielt die Mittel, die Medien einzuschalten und die breite Öffentlichkeit zu erreichen durch den Einsatz verschiedener Aktivitäten und Kommunikationsmittel. Weitere Informationen auf der Internetseite: www.iksr.org

*Es gibt viele Wege, die
„breite Öffentlichkeit“
zu erreichen*

Die Methoden und Mechanismen der Kommunikation und Information unterscheiden sich je nach Empfänger, der zu übermittelnden Botschaft und dem Budget (bilaterale Gespräche, Anzeigen, Gemeindefitzungen, Datenblätter, Zeitschriften, Artikel, Feiern, CD-ROMs, Internet, Email, Radio- und Fernsehspots, usw.). einige Beispiele für Kontaktmedien und –aktivitäten:

Anfängliche Bewusstseinsbildung:

- Karten des Handlungsfeldes des Flussgebietsmanagements
- 2-3 Seiten Hintergrundinformation über die Themen und das Projekt
- Pressemappen (Karten, Hintergrund, Kontaktdaten, Zeitungsausschnitte);
- Beiträge in lokalen Medien, Radio und Fernsehen
- Präsentationen in Gemeinde- und Regierungssitzungen
- Diskussionsrunden

Planung und Entscheidungsbildung

- Artikel über die bearbeiteten Themen für mediale Veröffentlichungen
- Gezielte Veröffentlichungen wie Datenblätter und Botschaften, die für bestimmte Kreise wichtig sind

- Übergreifende Diavorträge zum Projekt (geographische Reichweite, dokumentierte Themen) für die Akteure zur Vorführung in ihren eigenen Reihen
- Newsletter und Verteilerlisten zur Ausgabe an das Gemeinwesen
- Ausstellungen für Bibliotheken, Schulen, Messen usw.

Handlung und Umsetzung

- Durchführung von Modellprojekten
- Einführung (freiwilliger) Kontrollaktivitäten
- Fortführung der generellen Medienberichterstattung über Aktivitäten, Umsetzungsfortschritte, Evaluation, Reflexion und Lernfelder
- Veranstaltungen zum Vorzeigen der Erfolge und zur Motivation der beteiligten Kreise, weitere Anstrengungen vorzunehmen

Einbeziehen der Medien

Die Medien sind häufig zentrale Akteure, die in den Beteiligungsprozess einzubeziehen sind. Die Frage, ob und wie sie beteiligt werden können, sollte gleich zu Beginn des Prozesses mit den anderen Akteuren entschieden werden.

Durch Einbeziehen der Medien den Beteiligungsprozess bekannt machen

Eine konfliktträchtige Situation sollte vor Einbeziehen der Medien geregelt werden

Ein Naturschutzprojekt in Niedersachsen versuchte Beispiele zu entwickeln, wie Naturschutzziele und landwirtschaftliche Ziele vereint werden können, so dass beide Sektoren profitieren. Am Anfang des Prozesses stand großes Misstrauen. Die Bauern öffneten sich den Medien nur widerstrebend, da sie befürchteten, die Journalisten würden ihre Ideen und Interessen nicht objektiv darstellen. In solchen Fällen muss zunächst Vertrauen aufgebaut werden. Die Medien können dann eingeschaltet werden, wenn bereits gemeinsame Entscheidungen getroffen wurden.

Medienbeteiligung kann der breiten Öffentlichkeit ein Bild des Prozesses vermitteln. Die Medien sind ein wertvoller Teilnehmer, wenn sie willens und in der Lage sind, wichtige Überlegungen und Informationen beizutragen über Angelegenheiten, die für die Region von Bedeutung sind. Normalerweise ist es besser, sie einzubeziehen als sie außen vor zu lassen, da ihre aktive Beteiligung im allgemeinen zu einer positiveren Berichterstattung über das Ereignis oder das Projekt im weiteren Sinne führt. Die Darstellung in den Medien wird auf diese Weise wahrscheinlich präziser und ausgewogener sein, im Gegensatz zu Fehlinterpretationen und unrepräsentativen Berichten. Letzteres kann dem Projekt großen Schaden zufügen und unterrepräsentierte Akteure für die weitere Beteiligung entmutigen.

Häufig nehmen die geladenen Journalisten nur zur Beobachtung teil und um sich Notizen für ihre eigenen Zwecke zu machen, tragen aber nichts oder wenig zur Diskussion bei. Die anderen Teilnehmer fühlen sich dann möglicherweise unwohl, dass beispielsweise ein Journalist

von einer Lokalzeitung alles aufschreibt, was gesagt wird. Dies kann dazu führen, dass Teilnehmer davon abgehalten werden, ihre Meinung auszusprechen und dass einiges an wichtigen Informationen zurückgehalten wird.

***Die Teilnehmer
müssen die
Medienbeteiligung
akzeptieren***

Um dem vorzubeugen, muss die Rolle der Medien gleich zu Beginn klargestellt werden, sowohl für die Medienvertreter als auch für die Beteiligten. Die Medienbeteiligung muss von den anderen Akteuren akzeptiert werden. Wenn die Menschen noch kein volles Vertrauen in den Beteiligungsprozess haben und sich ihrer eigenen Rolle darin noch unsicher sind ist es besser, die Medien herauszuhalten, zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt.

Gute Medienkontakte können nützlich sein. Sie können jedoch auch schwierig sein angesichts der verschiedenen Sprachen, Kriterien Zeitpläne und Berufsauffassungen, mit denen die meisten heutigen Medien arbeiten. Medien tendieren unsausweichlich dazu, die Komplexität politischer Prozesse zu vereinfachen und sich auf spezielle Ereignisse zu konzentrieren. Konflikte, sichtbare oder überraschende Aktionen ziehen die meiste Aufmerksamkeit auf sich, und Beteiligungsprozesse sind kein besonders interessantes Thema für die Berichterstattung, solange die Ziele und die erwarteten oder aktuellen Ergebnisse eindeutig aufgezählt werden können. Die Organisatoren können Besprechungen mit den Medien durchführen, um den Journalisten bei ihrer Aufgabe zu helfen, mit einem größeren Kreis von Betroffenen zu kommunizieren und Irrtümern vorzubeugen.

- Für die Öffentlichkeitsarbeit müssen die folgenden vier Schritte in jeder Phase befolgt werden:
- Bestimmung des Zielpublikums, das erreicht werden soll.
- Entwicklung einer Botschaft, die die Realität des Zielpublikums anspricht. Sie sollte an etwas anknüpfen, das für das Zielpublikum wertvoll ist (z. B. Annehmlichkeiten, Qualität, Ersparnisse, Chancen, Sicherheit).
- Verpacken der Botschaft in einem für das Zielpublikum geeigneten Format: zugänglich, verständlich und benutzerfreundlich.
- Verbreitung der Botschaft: von Tür zu Tür, per Post, Email, Telefon, durch Handouts, Presseveröffentlichungen, auf öffentlichen Plätzen etc.

***Kontakt ist weit mehr
als eine Informations-
kampagne***

Es muss jedoch festgehalten werden, dass Kontakt mehr ist als eine Informationskampagne. Um tatsächlich ein breites Publikum anzusprechen, muss die Möglichkeit zu Reaktionen, Beiträgen und Einflussnahme gegeben sein.

DIE OPTIMIERUNG

Kapitel

3

Dieses Kapitel hilft bei der Beurteilung der Leistungen einer Beteiligungsstrategie. Es stellt eine Checkliste von Fragen vor, die bei der Evaluation eines Beteiligungsprozesses zu stellen sind.

3.1 Prozessbeobachtung und Evaluation

Kernfragen dieses Kapitels sind:

- Wozu brauche ich eine Evaluation von Beteiligungsaspekten?
- Wie organisiere ich die Evaluation von Beteiligungsaspekten? Und
- Welche Methoden und Instrumente stehen zur Verfügung?

3.1.1 Einführung

Drei Gesichtspunkte von Prozessbeobachtung und Evaluation werden in diesem Kapitel behandelt:

- Beobachtung und Evaluation der Inhalte in Beteiligungsprozessen und beim sozialen Lernen (womit befasst man sich, was wird diskutiert?)
- Beobachtung und Evaluation der Beziehungen in Beteiligungsprozessen und beim sozialen Lernen (wer sind die Akteure und wie interagieren sie?)
- Beobachtung und Evaluation der Abläufe in Beteiligungsprozessen und beim sozialen Lernen (wie sind die Dinge organisiert?)

Dieses Kapitel spricht die Evaluation des Beteiligungsprozesses und des Beitrags an, den die Öffentlichkeitsbeteiligung für das Projekt geleistet hat. Es betrifft nicht die Evaluation weiterer Aspekte des Projekts.

Prozessbeobachtung und Evaluation können in jeder Prozessphase eine Rolle spielen. Prozessbeobachtung und Evaluation sind also eine durchgängige Tätigkeit während des ganzen Projekts.

Es ist möglich, aber nicht zwingend, die Prozessbeobachtung und Evaluation eines partizipativen Prozesses als eigenständigen Beteiligungsprozess zu gestalten. Dies steht in Verbindung mit den

***Evaluation:
Berücksichtigung von
Inhalt, Beziehungen
und Abläufen***

***Evaluation findet
durchgängig statt***

Vorgehensweisen, die für die Beobachtung und Evaluation von Beziehungsaspekten gewählt werden.

3.1.2 Warum Prozessbeobachtung und Evaluation?

*Evaluation kann ein
eigenständiger
Beteiligungsprozess
sein*

Die Durchführung einer Evaluation trägt dazu bei, den Nutzen des Projekts in der Erinnerung aller beteiligten Akteure einzuprägen. Dies bereitet den Boden für die Optimierung zukünftiger Interaktionen. Außerdem wird das Wissen der Manager über Öffentlichkeitsbeteiligungsverfahren vergrößert. Dadurch steigt die Effektivität der Beteiligung in weiteren Projekten.

Verschiedene Durchführungsmöglichkeiten einer Evaluation

In keiner einzigen Fallstudie wurde die Evaluation von den Akteuren selbst durchgeführt.

In der **englischen Fallstudie** beauftragte die Umweltbehörde ein Privatunternehmen mit der Durchführung der Evaluation.

In der **niederländischen Fallstudie** führte Rijkswaterstaat Limburg (die Wasserbehörde) die Evaluation selbst durch.

In der **ungarischen Fallstudie**, dem „Ungarischen Dialog“, wurde nach jeder Anhörung eine Evaluation durchgeführt. Die Organisatoren erfragten die Meinungen und Vorschläge der Akteure durch Interviews. Diese Praxis wurde während der gesamten Dauer des „Dialogs“ beibehalten.

Die Evaluation des Beteiligungsprozesses betrifft folgende Fragen:

- Was war der Beitrag der Beteiligung zu Ergebnissen, Ertrag und Folgen des Projekts?
- Welchen Beitrag leistete die Beteiligung zur Verbesserung der Beziehungen zwischen den Beteiligten?
- Wie hat die Beteiligung zur Verbesserung der Abläufe im Projekt beigetragen?
- Wie groß waren diese Beiträge im Vergleich zu den ursprünglichen Zielen?
- Müssen die Beteiligungspraktiken geändert werden, wenn ja: wie?

In anderen Worten: die Evaluation umfasst Informationen über Inhalt, Beziehungen und Verfahren.

*Gründe für eine
Evaluation*

Wozu die Information über den Inhalt dient:

- Um die Ziele eines bestimmten Projekts zu verstehen
- Um die Machbarkeit des Unternehmens einzuschätzen
- Um die gemeinschaftliche Arbeit zu verbessern.
- Um die endgültigen Ergebnisse zu bewerten.
- Um die Ergebnisse messbar zu machen.

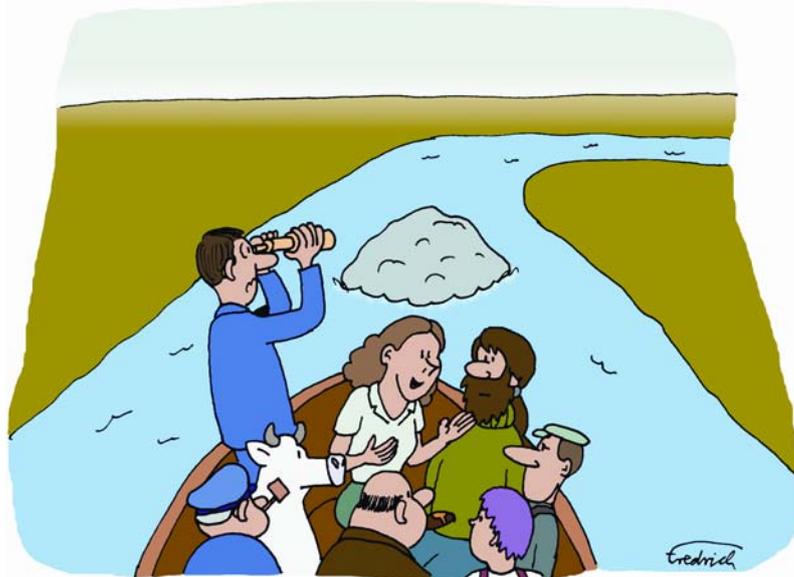
Lehren aus der Flämischen Fallstudie:

In dem Projekt ging es um das Management eines Nebenflusses im Schelde-Flussgebiet. Die Bedeutung der Erfahrungen aus diesem Prozess und die Transfermöglichkeiten für ähnliche Projekte wurden von den beteiligten Staatsbeamten diskutiert. Aus dieser Evaluation gingen Empfehlungen hervor wie:

- Vor einem Beteiligungsprozess muss eine realistische Einschätzung der beanspruchten menschlichen und finanziellen Ressourcen vorgenommen werden.
- Die ausführende Behörde muss den Akteuren die Grenzen ihrer Beteiligung klarmachen.
- Die gegenseitigen Erwartungen von Initiatoren und externen Beteiligten müssen abgestimmt werden, was die Rolle und den Beitrag jeder Partei im Prozess angeht.
- In Beteiligungsprozessen mit vielen verschiedenen und in Konflikt stehenden Parteien brauchen die Staatsbeamten ein professionelles Training.

Wozu die Information über die Beziehungen dient:

- Zur Bestätigung, dass das soziale Lernen einen Mehrwert für das Flussgebietsmanagement geschaffen hat.
- Als Beleg für die Investition von Ressourcen.
- Als Förderung und Werbung für den Mehrwert des Prozesses.
- Um die Nachhaltigkeit einer finanziellen Investition zu garantieren.
- Um mit verwandten Projekten und Netzwerken in Verbindung zu treten.
- Um die Leistungsfähigkeit von Netzwerken einzuschätzen.
- Um das persönliche Engagement der Akteure und der breiten Öffentlichkeit zu erhalten.
- Für die Nachahmung: Die Beschreibung der laufenden Arbeit kann sehr wichtig für ähnliche Projekte oder Initiativen sein.
- Zur Anerkennung harter Arbeit: Leistungskontrolle und das Feiern selbst kleiner Erfolge sind eine Form sozialer Wertschätzung und eine Möglichkeit, die Beteiligten zu motivieren.
- Für die öffentliche Sichtbarkeit des Flussgebietsmanagements und die Vermittlung eines Bildes von der Zusammenarbeit.



EARLY MONITORING OF OBSTACLES IN PARTICIPATION

Untertitel: Frühzeitige Wahrnehmung potentieller Probleme des Beteiligungsprozesses.

3.1.3 Schritte bei der Organisation und Durchführung von Prozessbeobachtung und Evaluation

In der Organisation und Durchführung der Prozessbeobachtung und Evaluation eines Beteiligungsprozesses werden folgende Schritte auseinander gehalten.

1. Festlegung von Ziel und Umfang der Prozessbeobachtung und Evaluation

- Wozu werden Prozessbeobachtung und Evaluation gebraucht?
- Wann werden sie gebraucht?
- Ist partizipative oder nicht-partizipative Evaluation angemessen? (Erklärung siehe unten)
- Wer soll und möchte beteiligt sein?
- Welches sind für die verschiedenen Akteure die wichtigsten Gründe zur Einführung und Durchsetzung von Prozessbeobachtungsevaluation?
- Wie umfassend sollte das Kontroll- und Evaluationssystem sein?

2. Planung

- Wer evaluiert (Akteure, Forscher oder Externe)?
- Zur Informationsgewinnung und Systematisierung der Information: wie soll die nötige Information definiert, gewonnen und geordnet werden?
- Welche Ergebnisse soll die kritische Reflexion von Abläufen und Ereignissen bringen?

- Wie wird die gewonnene Information interpretiert und verwendet?
- Wie ist die Qualität von Kommunikation und Berichterstattung?
- Was soll wem in welcher Form mitgeteilt werden?
- Welche Rahmenbedingungen und Kapazitäten werden gebraucht?
- Was ist nötig um zu gewährleisten, dass das Kontroll- und Evaluationssystem funktioniert?

3. Finden von Auswertungsfragen, Informationsbedürfnissen und Indikatoren

- Was muss man wissen, um das Projekt zu überwachen und zu evaluieren? (Siehe nächstes Kapitel) Treffen Sie eine Vereinbarung darüber.
- Vereinbaren Sie Methoden, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne für die Informationssammlung.
- Stellen Sie die Rollen und Erwartungen der Akteure im Evaluationsprozess klar.

Lehre aus der Französischen Fallstudie: Nehmen Sie sich Zeit für die Analyse!

In der Dordogne schien es besonders wichtig, dass die Wissenschaftler sich Zeit nehmen, um eine neue technische Diagnose zu etablieren und diese durch den Bezug zur Ortskenntnis bestätigen zu lassen. In diesem Fall enthielt die Analyse bereits ihre partizipative Evaluation.

4. Durchführung

- Halten Sie Arbeitstreffen ab
- Führen Sie die Evaluation durch
- Sammeln Sie die Informationen (siehe Teil 3.1.5)

5. Analyse

- Analysieren Sie die Information
- Stellen Sie Konsens über die Ergebnisse her

6. Vorbereitung eines Aktionsplans

- Beschließen Sie, wie die Befunde weiter verwendet werden sollen.
- Vereinbaren Sie, wer die Befunde verwenden soll.
- Klären Sie, ob und wie der Kontroll- und Evaluationsprozess weitergeführt werden soll.

Ein häufiger Fehler ist die Annahme, dass alle Akteure an der Evaluation interessiert sind. Dann kommt die unangenehme Überraschung, wenn sie nicht zu den Treffen erscheinen! Auch werden oft untaugliche Indikatoren und Methoden festgelegt. Zusätzlich kann unklar bleiben, wie die Information verwendet wird, und von wem. Wenn die Erwartungen zu diesen Punkten auseinander gehen, entsteht daraus Frustration und mangelnde Beteiligung. Schließlich werden oft unnötige Informationen gesammelt.

Häufige Fehler bei der Planung der Evaluation

Nicht-partizipative Prozessbeobachtung und Evaluation des Beteiligungsprozesses

Die Evaluation kann von externen Personen durchgeführt werden.

Eine nicht-partizipative Evaluation kann von einem beauftragten Berater, einem Wissenschaftler oder einem Vertreter des Projektinitiators durchgeführt werden. Die evaluierende Person bestimmt selbst die Indikatoren und Kriterien auf der Grundlage des Projekt- oder Evaluationsplans. Für die Erhebung der Daten für die Indikatoren muss er möglicherweise die Akteure hinzuziehen.

Vorteile dieses Herangehens sind:

- Es ist relativ schnell und kostengünstig
- Es ist die bevorzugte Lösung für Situationen, in denen ein hohes Risiko besteht, dass einer der Akteure die Evaluation dominiert und die Ergebnisse für seine eigenen Zwecke missbraucht.

Ein Nachteil besteht darin, dass keine breit beschlossene und unterstützte Evaluationsmethode entwickelt wird. Bei der Initiatororganisation können auch Verzerrungen vorliegen. Der soziale Lernprozess der Akteure wird somit verkürzt, und die nachhaltige Verankerung der Ergebnisse für künftige Projekte ist weniger sicher.

Partizipative Prozessbeobachtung und Evaluation des Beteiligungsprozesses

Die Akteure evaluieren selbst.

Eine partizipative Evaluation sorgt für die aktive Beteiligung der Projektakteure am Evaluationsprozess. Die Teilnehmergruppen kommen zusammen, um sich zu verständigen und einen Konsens über die Evaluationsergebnisse auszuhandeln, um Probleme zu lösen und das Verfahren zu optimieren. Die Sichtweisen aller Beteiligten werden erfragt und anerkannt. Der Prozess ist für die Beteiligten eine eigenständige Lernerfahrung. Die Betonung liegt darauf, den Lernfortschritt zu erkennen, der den Beteiligten zu einer verbesserten Durchführung des Programms verhilft, sowie auf der Einschätzung, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Evaluationsfragen, Datenerhebung und -analyse werden von den Beteiligten gemeinsam festgelegt, nicht von externen Evaluatoren.

Eine partizipative Evaluation sollte besser ein flexibles als ein vorgefertigtes Design haben. Wenn Außenstehende an der Evaluation beteiligt sind, sollten sie die Rolle des Moderators, nicht die des Evaluierenden einnehmen.

Zusätzlich zu den allgemeinen Zwecken einer Evaluation, lassen sich für eine partizipative Evaluation einige besondere Merkmale aufzeigen. Diese Merkmale werden häufig gleichzeitig als Ziele betrachtet:

- Der Fokus liegt auf dem Lernen, nicht auf der Rechenschaftslegung, wie sonst bei Evaluationen üblich.
- Die ausschlaggebenden Fragen werden unter Beteiligung der Schlüsselfiguren am Evaluationsentwurf untersucht.
- Das Lernen der Akteure über das Programm und die Ansichten der übrigen Akteure wird gefördert.

- Evaluationskompetenzen werden erhöht.
- Akteure werden mobilisiert, die Teamfähigkeit wird gestärkt und es entsteht eine gemeinsame Verpflichtung zum Handeln entsprechend den Evaluationsempfehlungen.
- Die Rolle der Akteure schließt das Design und die Weiterentwicklung der Methode, die Datenerhebung, das Mitteilen der Befunde und deren Verbindung mit konkreten Handlungen ein, anstatt nur Informationen zu beschaffen.
- Der Erfolg wird anhand intern festgelegter Indikatoren gemessen, die auch qualitative Aussagen einschließen und nicht anhand extern definierter, meist quantitativer Indikatoren.

Die Wahl zwischen partizipativer und nicht-partizipativer Evaluation

Die möglichen Nachteile partizipativer Evaluation sind:

- Sie wird wegen der Beteiligung der Akteure für weniger objektiv gehalten
- Sie ist zeit- und ressourcenintensiv.
- Sie kann von einzelnen Akteuren dominiert und für deren eigene Zwecke missbraucht werden.

Die Kriterien für die Entscheidung zwischen partizipativer und nicht-partizipativer Evaluation sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Der ☺ in der Tabelle kennzeichnet den Evaluationstyp, der für das Thema in der mittleren Spalte am besten geeignet ist. Die linke Spalte enthält die Einteilung nach Inhalt, Beziehungen und Ablauf wie in Abschnitt 3.1.1 erläutert.

	Themen	Partizipative Evaluation	Nicht-partizipative Evaluation
Inhalte	Fokus auf Lernen der Akteure	☺	
	Fokus auf Rechenschaftslegung		☺
	Raum für zusätzliche Evaluationsthemen außerhalb des Projektplans	☺	
Beziehungen	Erwerb von Problemlösefähigkeit	☺	
	Lernen der Akteure für künftige Projekte wird angestrebt	☺	
	Risiko für Missbrauch durch dominierende Beteiligte besteht		☺
	Externe Fachleute als Evaluatoren		☺
	Externe Fachleute als Moderatoren	☺	
Verfahren	Akteure kontrollieren mit	☺	☺

	Themen	Partizipative Evaluation	Nicht-partizipative Evaluation
	Akteure beteiligen sich an der Definition von Zielen und Umfang	☺	
	Zeit und Geld sind stark begrenzt		☺

3.1.4 Gegenstand der Beobachtung und Evaluation im Beteiligungsprozess

Beschreibung des Kontroll- und Evaluationsgegenstandes in einem Evaluationsplan

Die Punkte, die kontrolliert und evaluiert werden, sollten im Projektplan bzw. im Evaluationsplan beschrieben werden. Besonders bei einer partizipativen Evaluation muss Raum für neue Evaluationspunkte gelassen werden. Diese können aus unerwarteten Ergebnissen des Projekts hervorgehen oder aus Fragen der Akteure in der Evaluationsphase.

Wenn die Punkte, die evaluiert werden sollen, beschlossen sind, müssen für jeden einzelnen Indikatoren bestimmt werden. Indikatoren sind leicht messbare Kriterien, die Information über Veränderungen bestimmter Bedingungen geben. Einguter Indikator ist:

Eigenschaften von Indikatoren

- Messbar
- Präzise: von allen gleich definiert
- Sensibel: verändert sich proportional zu Änderungen der Bedingungen
- Leicht anwendbar

Die Wahl der Indikatoren ist entscheidend

In Beteiligungsprozessen, die sich auf mehreren Ebenen abspielen, muss eine Balance gefunden werden zwischen Faktoren, die vor Ort von Bedeutung sind und solchen, die ein breiteres Anwendungsgebiet haben.

Die für die Prozessevaluation gewählten Indikatoren sollten sowohl

Die Projektziele sollten Evaluationskriterien werden

In der italienischen Fallstudie zielte der Beteiligungsprozess darauf ab:

- Unterstützung zu organisieren für die Entscheidungen, die im Rahmen des Wasserinfrastrukturplans getroffen werden mussten
- Konflikte abzubauen und die Interessensgruppen und Beteiligten zu einer Übereinkunft zu bewegen
- Die Akteure über die Probleme des Flusses und über die geplanten Änderungen der bestehenden Rechtslage sowie neue Technologien etc. zu unterrichten

Dies waren gleichzeitig die Ziele des Beteiligungsprozesses und die Evaluationskriterien. Am Ende des Verfahrens, das zu einer Überarbeitung des Wasserinfrastrukturplans führte, zeigte sich, dass alle drei oben angeführten Punkte erfüllt worden waren.

die materiellen als auch die ideellen Veränderungen erfassen, besonders wenn Projekte auf Faktoren wie persönliche und gesellschaftliche Entwicklung angelegt sind.

Da die Evaluierenden kaum davon ausgehen können, die wichtigen Fragen im Voraus zu wissen, ist es manchmal gut, die Indikatoren nicht vorab festzulegen.

Indikatoren sind häufig ortsspezifisch und vorübergehend und müssen daher ständig überprüft werden.

Die folgende Tabelle ist aus der Englischen HarmoniCOP-Fallstudie abgeleitet. Die Kriterien, aufgrund derer der Prozess evaluiert werden sollte, wurden zu Beginn des Evaluationsprozesses festgelegt. So konnten die passendsten Indikatoren gewählt werden, d.h. Indikatoren, die leichter erfüllt werden konnten. Dadurch hat die Evaluation den Prozess möglicherweise positiver dargestellt als er tatsächlich war. Die Tabelle zählt die Kriterien und Indikatoren auf, auf die sich die Evaluation stützt. Dieses Beispiel zeigt, wie Kriterien oder Erfolgsfaktoren bestimmt und durch die Wahl geeigneter Indikatoren messbar gemacht werden können.

Kriterien/ Erfolgsfaktoren	Indikatoren
Beteiligung aller größeren Bereiche, Interessen und geographischen Gebiete ersuchen	Art und Anzahl der erreichten Interessensgruppen
	Art und Anzahl der aktiv beteiligten Interessensgruppen
Wirksame Aufklärung über den Prozess und die Rollen der Beteiligten	Anzahl der Akteure, die mit der Information über den Prozess und die Rolle der Beteiligten erreicht wurde
	Anzahl der Akteure, die den Prozess und ihre Rolle darin verstehen
Ausprobieren verschiedener Beteiligungsmethoden	Anzahl der Akteure, die mit der Information über den Prozess und die Rolle der Beteiligten erreicht wurde
	Anzahl der Akteure, die den Prozess und ihre Rolle darin verstehen
	Rückmeldung über den Lernfortschritt und Verbesserungsvorschläge
Größere Fähigkeit der Akteure, gemeinsame Entscheidungen zu treffen	Anzahl der Akteure, die den Prozess für lohnend halten
	Anzahl der Akteure, die glauben, dass ihr Beitrag etwas bewirkt hat
	Anzahl der Akteure die bereit sind, sich an weiteren Schritten zu beteiligen
Den Wunsch der Akteure	Anzahl der Akteure, die sich zum

Kriterien/ Erfolgsfaktoren	Indikatoren
fördern, sich im Flussgebietsmanagement zu engagieren	Handeln entschließen
Das wechselseitige Verständnis für die Sichtweisen und Positionen der Akteure fördern	Grad des Verständnisses für andere Sichtweisen
	Art, wie die Akteure über Konflikte berichten

3.1.5 Vorgehensweisen, Instrumente und Methoden für die Evaluation des Beteiligungsprozesses

Viele Instrumente für die Evaluation sind die gleichen wie in anderen Phasen

Für die Prozessbeobachtung und Evaluation der Beteiligungsaspekte eines Projekts kann eine Reihe von Methoden und Instrumenten eingesetzt werden. Die meisten dieser Methoden und Instrumente können auch in anderen Beteiligungsphasen eingesetzt und dann so angepasst werden, dass sie die spezifischen Anforderungen der Evaluation erfüllen. Eine Zusammenfassung von Methoden und Instrumenten und ihrer Anwendbarkeit in verschiedenen Prozessphasen findet sich in Kapitel 1 ‚Der Beginn‘. Einige Methoden und Instrumente werden in Kapitel 2 ‚Die Umsetzung‘ in Form von Arbeitsblättern vorgestellt.

Evaluation in einem frühen Stadium

Erwartungs- und Feedbackbögen können die Prozessbeobachtung und Evaluation in einem frühen Prozessstadium unterstützen. Durch die Erfassung der Erwartungen der Akteure von einem Workshop vor seiner Durchführung und ihre Einschätzung danach, tragen die Bögen zu einem besseren Verständnis der unausgesprochenen Meinungen der Akteure bei.

Zeigen, wie die Ergebnisse verwendet werden

Die übliche Praxis ist, allen Beteiligten kurz vor Ende des Prozesses einen Evaluationsbogen auszuteilen und ihnen so Gelegenheit zu geben, eine Einschätzung des Prozesses vorzunehmen. Solche Fragebögen enthalten Fragen zu Stärken und Schwachpunkten des Prozesses, zu Verbesserungsvorschlägen und offensichtlich auch Ideen oder Einladungen für die Beteiligung an Folgeprozessen.

Ausschlaggebend ist, dass die Beteiligten auch an Folgeprozessen mitwirken, z. B. durch Stellungnahmen zur Validität oder Sachdienlichkeit der Ergebnisse und wie diese in Zukunft verbessert werden könnten. Das Feedback oder die Reaktionen der Akteure können auch auf Internetseiten und durch eingehende telefonische oder persönliche Interviews eingeholt werden. Um allerdings Enttäuschungen oder Konflikte zu vermeiden, empfiehlt es sich, von den Akteuren nicht mehr Informationen zu verlangen als man realistisch mit den vorhandenen menschlichen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen verarbeiten kann. Es ist sinnlos, eine interaktive Internetseite einzurichten, wenn nicht klar ist, dass das erforderliche Personal zur Verfügung steht, um die Stellungnahmen und Reaktionen zu ordnen und zu kategorisieren, die möglicherweise abgegeben werden. In der Nachbereitungsphase stellt sich häufig

heraus, dass die Ressourcen nicht ausreichen, um das nötige Niveau von Beteiligung, Kompetenz, und Fairness für all die wichtigen Akteure zu gewährleisten. Es müssen also mehr Ressourcen in die Optimierung des Beteiligungsprozesses gesteckt werden.

Was auch immer während eines Workshops ausgesprochen wird, die Teilnehmer sollten stets die Möglichkeit erhalten, ihre Meinung auch außerhalb abzugeben.

Weiterführende Literatur:

www.Harmonicop.info/_files/_down/PoolOfQuestions.pdf

3.2 Evaluationscheckliste

Eine der ersten Fragen, die in der Evaluation beantwortet werden muss ist, ob soziales Lernen stattgefunden hat und wie es zum Ausdruck kommt. Ein Hinweis, dass soziales Lernen stattgefunden hat ist, wenn:

- Das Wissen der Beteiligten über Ursachen und Wirkungen in ihrem Problemfeld gestiegen ist.
- Die Haltung der Beteiligten sich dahingehend verändert hat, dass die Akzeptanz verschiedener Meinungen gestiegen ist.
- Die Fähigkeit der Beteiligten, die Perspektiven der anderen anzuerkennen, gestiegen ist.
- Gemeinschaftliche Aktionen erfolgreich durchgeführt wurden.

Die Liste unten zeigt Elemente, die zur Evaluation bestimmter Bestandteile des sozialen Lernens oder für eine grundlegende Gesamtanalyse verwendet werden können.

Welche beziehungsrelevanten Aktivitäten haben stattgefunden?	✓	Welche Aktivitäten zur Problemlösung haben stattgefunden?	✓
Aufmerksamkeit und Bewusstsein bei den Akteuren erzeugen		Teilen der Perspektiven zu den Themen	
Mobilisation der Akteure: Verpflichtung zur Zusammenarbeit		Festlegung gemeinsamer Themen und Identifikation der Ressourcen	
Legitimierung der Akteure und Organisatoren		Gemeinsame Informationserarbeitung und gleiches Informationsniveau	
Ergründung der Vielfalt		Erkunden alternativer Optionen	
Verbindung von Zielen und Interessen		Wahl einer Interventionsstrategie	
Aushandeln von Rollen und Identität		Planen konkreter Handlungsschritte	

Welche beziehungsrelevanten Aktivitäten haben stattgefunden?	✓	Welche Aktivitäten zur Problemlösung haben stattgefunden?	✓
Garantie des Engagements der Beteiligten und der von ihnen vertretenen Organisationen		Umsetzung in die Praxis	
Aufeinander ausgerichtete Bemühungen und Vereinbarungen		Evaluierung der Ergebnisse	

Die Liste von Fragen auf den folgenden Seiten kann zusätzliche Hilfestellung für die Evaluation sozialen Lernens geben. Es wird unterschieden zwischen Aspekten, die den Prozess betreffen und solchen, die sich auf das Produkt oder Ergebnis des Prozesses beziehen. Die Fragen können nicht eindeutig mit ja oder nein beantwortet werden. Je mehr Fragen jedoch positiv beantwortet werden können, desto erfolgreicher war der Prozess.

Der Prozess

Die Evaluation des Prozesses sollte mit der Einschätzung beginnen, in wie weit die Grundregeln akzeptiert wurden (vergleiche Abschnitt 2.2.1). Ein solches Kurzbeurteilungsprotokoll sollte nach jeder Arbeitssitzung angefertigt werden. Die Protokolle können dann zusammengefasst und ein Überblick über die Gesamtentwicklung des Prozesses gegeben werden.

- Wurden in der Startphase des Prozesses alle wichtigen Interessensgruppen angesprochen? (Siehe Abschnitt 1.5)
- Aus welchen Gründen wurden einzelne Gruppen nicht beteiligt?
- Wurden „alle betroffenen Parteien“ im Sinne von Artikel 14 der WRRL beteiligt?
- Welche Erfahrungen wurden mit dem Zeitplan der Beteiligung gemacht? Wurden die Akteure zu früh oder zu spät am Prozess beteiligt?
- Wurde jeder beteiligten Partei eine angemessene Rolle zugewiesen?
- Liegt genügend Information über die Ressourcen, Kapazitäten und Interessen der verschiedenen Interessensgruppen vor?
- In welchem Maße engagieren sich die verschiedenen Gruppen für den Prozess? Was sind mögliche Vorbehalte? Gibt es irgendwelche Beschränkungen hinsichtlich der verfügbaren Ressourcen?
- Wie können die verschiedenen Sichtweisen und Interessen beschrieben werden? Wie können sie den Prozess möglicherweise beeinträchtigen?

Was ist über die Prozessbeteiligten bekannt?

- Sind die gefundenen Interessensgruppen gut beschrieben, organisiert, intern homogen und haben sie Vertreter im Prozess?
- Akzeptieren die Akteure untereinander ihre Legitimationsansprüche?
- Stellen die Akteure die Legitimation anderer in Frage? Wenn ja, ist Mediation durch Dritte nötig und möglich?
- Gibt es wichtige Parteien, die sich heraushalten oder ausgeschlossen wurden, die die Ergebnisse in Frage stellen könnten?
- Gibt es Verfahren, um die Einbeziehung neuer Partner zu unterstützen?
- Gibt es Regelungen für den Ausstieg von Akteuren?
- Welches Mandat haben die Repräsentanten für die Verhandlungen, wie groß ist ihre Autonomie und Autorität?
- Gab es Kommunikationsprobleme oder Konflikte mit den Repräsentanten in ihren eigenen Reihen und wenn ja, wie wurden sie gelöst?



Untertitel: Erfolgreiches soziales Lernen

Handlungsmöglichkeiten

- In wie weit hat der Prozess bis jetzt zur Erfassung des Problems beigetragen? Herrscht bei allen Parteien Klarheit und Einigkeit darüber, was diskutiert werden soll?
- Sind die Anforderungen der WRRL ausreichend berücksichtigt?

Gibt es Einigkeit über die Problembeschreibung?

- Sind alle Akteure eingeladen, ihre Meinung zur Beschaffenheit des Problems abzugeben?
- Kommen bestimmte Problembeschreibungen, Fragen oder Aspekte auf, die von den anderen systematisch bestritten oder nicht beachtet werden?
- Verstehen die Akteure eindeutig die Hauptanliegen des Projekts?
- Gibt es ausreichend Übereinstimmung darin, wie die Parteien die Hauptthemen definieren, so dass alle ihre Interessen wieder finden?
- Anerkennen alle Parteien die wechselseitige Abhängigkeit ihrer Handlungen und den erwünschten Ergebnissen?

Erfüllt der Organisator / Moderator seine /ihre Leitungsaufgaben?

- Auf welcher Ermächtigungsgrundlage handelt der Organisator/ Moderator: formale Autorität, guter Ruf, Vertrauen, Sachverstand, Erfahrung, persönlicher Einfluss?
- Hat der Moderator die erforderlichen Fähigkeiten, d.h. Ausfindigmachen der Akteure, Organisationstalent, Gespür für den richtigen Zeitpunkt, Hintergrundwissen und die Fähigkeit, den richtigen Rahmen herzustellen ...?
- Ist der Moderator in der Lage, die Abhängigkeit der Akteure voneinander (neu) zu umreißen, zu formulieren und zu handhaben?
- Ist der Moderator fähig, überparteilich zu bleiben?

Haben die Beteiligten „Prozesherrschaft“ und fühlen sie sich dem Prozess verpflichtet?

- Haben die Akteure den Eindruck, dass Zusammenarbeit der beste Weg ist, ihre Interessen voranzubringen?
- Halten es alle Parteien für möglich, zu einer fairen Vereinbarung zu kommen?
- Sind die Akteure relativ gleichberechtigt, oder müssen Ressourcenunterschiede ausgeglichen werden?
- Besteht Klarheit über den Ablauf und die Art, wie wichtige Entscheidungen getroffen werden?
- Verstehen die Repräsentanten der Partner ihre Rollen und Mandate richtig?
- Wird die Anwesenheit bei den Sitzungen überprüft?
- Arbeitet die Gruppe mit Begeisterung, Energie und Entschlossenheit am Erfolg?
- Haben die verschiedenen Akteure und Organisationen das Gefühl, dass die Lösungen ihre eigenen sind?

Ermöglicht die Beteiligungsstrategie die Mitwirkung der breiten Öffentlichkeit?

- Beobachten die Akteure das Interesse der breiten Öffentlichkeit und die freiwillige Mitwirkung in einzelnen Bereichen ihres Prozesses?
- Gibt es eine Strategie zur Einbeziehung der Öffentlichkeit?
- Hat das Flussgebietsmanagement eine Strategie zur Bürger- oder Gemeindebeteiligung?
- Ist das Flussgebietsmanagement infolge des Projekts sensibler für die öffentliche Meinung geworden?
- Hat die breite Öffentlichkeit Kompetenzen im Bereich der Mitsprache entwickelt, z.B. Umgang mit Informationen, Führungsqualitäten oder Problemlösung?
- Hat die Öffentlichkeit das Gefühl einer größeren Einflussmöglichkeit auf die Entscheidungen im Flussgebietsmanagement?

War die Arbeitsweise passend und die Prozesssteuerung transparent und effektiv?

- Berücksichtigen die Arbeitsmethoden die verschiedenen Perspektiven und Beiträge aller Partner?
- Sind die Abläufe flexibel genug um die Mitwirkung aller ausschlaggebenden Personen zu ermöglichen?
- Gibt es für die Akteure eine Bezahlung oder Aufwandsentschädigung für die Beteiligung an ihren Sitzungen oder anderen Aktivitäten?
- Denken die Akteure über weitere Alternativen nach, den Bedürfnissen und Erwartungen der Öffentlichkeit gerecht zu werden?
- Haben die Akteure aus der Erfahrung mit dem Beteiligungsprozess neue Arbeitsweisen angewandt?
- Haben die Parteien genug Freiraum, ihre Rolle und Identität in Hinblick auf ein Thema zu entwickeln, oder werden sie von den anderen in Stereotype gedrängt?
- Werden kontroverse und komplexe Verhandlungen in einem Gewinn-Verlust-Schacher („Ich habe Recht, du liegst falsch“) oder im Interessenaushandlungsstil (gemeinsame Erkundung und Problemlösung von Differenzen) geführt?
- Ist jemand im Prozess dafür zuständig, die Aufmerksamkeit auf Beziehungsaspekte zu lenken, darauf zu achten, wie die Parteien miteinander umgehen und dafür zu achten, dass sie aktiv dabei bleiben?
- Verfügen die übergeordneten Entscheidungsträger / Fachleute über Erfahrung mit funktionierenden Partnerschaften?
- Unterstützen die vorgesetzten Behörden die Akteure bei der Arbeit an lokalen Problemen?

- Können alle Partner ihre Interessen und Bedürfnisse offen zum Ausdruck bringen, auch wenn sie von den anderen abweichen?
- Ist die Verantwortlichkeit für die Durchführung und die Ergebnisse des Flussgebietsmanagements geklärt und geprüft?
- Haben die Akteure ein eindeutiges und allen Parteien bekanntes Verfahren für Vereinbarungen und Entscheidungsbildung, das Einspruch gegen die gefällten Entscheidungen ermöglicht?

Kommunikation

- Wurden Zuständigkeiten für die Kommunikation eingerichtet?
- Sind Berichte und Präsentationen für die Akteure leicht zugänglich?
- Gibt es eine abgestimmte Kommunikationsstrategie?
- Unterrichten die Führungspersonen alle Interessensgruppen über die Flussgebietspolitik und deren Strategie?
- Tauschen die Interessensvertreter regelmäßig Sachstandsberichte mit ihren Organisationen aus?
- Sind Ressourcen bereitgestellt für eine Infrastruktur aus Informations- und Kommunikationsmitteln und für traditionelle Informationswege?
- Überprüfen die Akteure die Wirkungen ihrer Berichterstattung, um sich zu vergewissern, dass Sprache und Inhalt von allen verstanden werden?
- Ist Zeit für die Reflexion eingeplant, um über die gemeinsame Erfahrung und die laufenden Prozesse im Programm zu reden?

Der folgende Kasten zeigt ein Beispiel zur Benutzung eines Fragebogens (=Instrument) im Rahmen einer Interviewreihe (=Methode) zur Evaluation des Dialogs mit den Interessengruppen in Ungarn.

Unabhängig davon, ob Fragebögen bei einem persönlichen Interview verwendet oder per Post/Email verschickt und von den Beteiligten zurückgesandt werden: es ist unerlässlich, dass die Fragebögen vorab getestet und den Testergebnissen entsprechend abgeändert werden.

Erfahrungen aus der Evaluation eines Dialogprozesses mit den Interessensgruppen in Ungarn

Das Öffentlichkeitsbeteiligungsverfahren des „Ungarischen Dialogs“ über die Umsetzung der WRRL im landwirtschaftlichen Wassermanagement wurde zum größten Teil im Laufe der entsprechenden Sitzungen von vier Dialogveranstaltungen auf regionaler und einer auf nationaler Ebene evaluiert. Über die Schlussfolgerungen berieten auch die Abteilung für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der Ungarischen Wasserversorgungsgesellschaft und der Rat der Allgemeinen Wasserpartnerschaft von Mittel- und Osteuropa.

Die Beteiligten wurden in den Sitzungen zu Kernfragen in Zusammenhang mit der WRRL befragt und ihre Meinungen wurden von den Organisatoren zusammengefasst. Der zweite Teil der Sitzungen war ihren Vorschlägen und Anmerkungen zum Beteiligungsprozess im allgemeinen und der Umsetzung der WRRL im besonderen gewidmet. Der Fragebogen basierte auf einem Fragebogen, den das Globale Dialogforum für Wasser, Ernährung und Umwelt entwickelt hatte.

Ziele der Veranstaltungen:

- Beratung über die Rolle und Vorteile des sozialen Lernens bei der Umsetzung der WRRL;
- Gewinnung von Informationen aus erster Hand über die Meinungen der Interessensgruppen zur Organisation des Dialogprozesses;
- Einschätzung der Haltung der Akteure zur Beteiligung der breiten Öffentlichkeit und des Ausmaßes, in dem die aktive Öffentlichkeitsbeteiligung für wichtig gehalten wird;
- Gemeinsame Evaluation und Beratung der Lernfortschritte aus den vorangegangenen Dialogtreffen und dem Ideenaustausch zu Problemen und Lösungen.

Um weiteres Erfahrungswissen zu gewinnen und um weitere Einzelheiten des Dialogs zu untersuchen, wurde ein Fragebogen auf der Grundlage des „Fragenpools“ des HarmoniCOP-Projekts entwickelt. (www.harmonicop.info/download)

Der Fragenpool dient als Leitfaden für die Vorbereitung von Interviews mit den Akteuren, für die Beobachtung von Sitzungen, die Archivsuche oder für die Evaluation von Informations- und Kommunikationsmitteln. Nach der Auswahl passender Fragen und deren Anpassung an die Gegebenheiten des Dialogverfahrens wurden einige der aktivsten Partner besucht und interviewt. Der erste Gedanke war, die Fragebögen mit Hilfe der Organisatoren per Post oder Email an die Vertreter der Wassermanagementbehörden zu senden. Diese Methode ist jedoch ineffizient, da der persönliche Kontakt fehlt und nicht sicher ist, dass der Ansprechpartner die Fragen ohne weitere Informationen des Interviewers richtig beantworten kann.

Produkt / Ergebnis

Das wichtigste Ergebnis ist, ob soziales Lernen stattgefunden hat oder nicht, wie im ersten Abschnitt dieses Kapitels ausgeführt. Die folgenden Fragen geben Anregungen, wie man dieses Frage genauer evaluieren kann

Prioritäten der Strategieentwicklung:

- Spiegelt der Arbeitsplan die Interessen aller Akteure wieder?
- Erkennt und priorisiert das Flussgebietsmanagement die örtlichen Anliegen?

- Sind lokale Interessensvertreter an der Entscheidungsbildung und Strategieentwicklung beteiligt?
- Gebraucht das Flussgebietsmanagement Techniken/ Verfahren, um die Bewohner an der Entscheidungsbildung zu beteiligen?
- Steht das Projekt in Verbindung mit den politischen Richtlinien der Regierung?

Informationsmanagement und Evaluation des Erreichten:

- Setzen sich die Interessensgruppen für gemeinsame Informationsgewinnung ein?
- Sind die Interessensgruppen befugt, Evaluierungen durchzuführen oder bei der Prozessbeobachtung mitzuwirken?
- Gibt es abgestimmte Kriterien zur Bewertung der Information, auf die sich die Entscheidungsfindung und Prozessreflexion stützen?
- Hat das Flussgebietsmanagement eine abgestimmte Grundstruktur für die Prozessbeobachtung und Evaluation, an der sich die Evaluationstätigkeit ausrichtet?
- Wird die von den lokalen Akteuren erhaltene Information verwertet?
- Führt das Flussgebietsmanagement Folgenabschätzungen für seine Politik durch, um mögliche Kosten und Nutzen festzustellen?
- Werden Informationen vor ihrer Verbreitung auf Klarheit und Verständlichkeit hin geprüft?
- Hat das Flussgebietsmanagement eine klar definierte und abgestimmte Politik des Informations- und Wissensmanagements?
- Können Interessengruppen und die Öffentlichkeit auf die Information zugreifen und solche verstehen, die für Entscheidungen im Flussgebietsmanagement nötig ist?
- Wird die Politik oder Strategie entsprechend den Reflexionsergebnissen verändert?

Umgang mit (finanziellen) Ressourcen

- Wurde dem Gesamtumfang der verfügbaren Ressourcen von allen Akteuren zugestimmt?
- Gibt es Teile der Arbeit der Beteiligten im Flussgebietsmanagement, die durch zusammengelegte Gelder finanziert werden?
- Werden allgemeine Budgets in den Teilnehmerorganisationen dafür eingesetzt, um die partnerschaftlichen Prioritäten zu untersuchen?
- Spiegeln das Kapital und die Ausgaben des Programms die partnerschaftlichen Prioritäten wieder?
- Weist die Planung kurz-/mittel-/langfristige finanzielle Auswirkungen aus?

Wahl der Methoden/ Instrumente

- Wie passend sind die gewählten Methoden/Instrumente für die aktuelle Situation? Welche Mängel haben sie möglicherweise? Sind Informations- und Kommunikationsmittel Bestandteil des Vorgehens, und wie gut werden sie von den Akteuren angenommen? (siehe Abschnitt 1.6)
- Gibt es eine gemeinsame Strategie zum Gebrauch von Informationstechnologie?
- Haben die Interessensgruppen versucht, Informations- und Kommunikationsmittel anzuwenden?
- Ist die Weiterbildung mit Informations- und Kommunikationsmitteln anerkannt und Bestandteil persönlicher Fortbildungs-/Entwicklungspläne?
- Leitet der Organisator/ Moderator die beteiligten Parteien und lokalen Interessensgruppen an bei der Entwicklung eines integrierten Informations- und Kommunikationssystems?
- Fördern die Informations- und Kommunikationsmittel und die Art ihres Gebrauchs das Teilen von Informationen, den Austausch von Standpunkten und das Entwickeln einer gemeinsamen Sprache?

Aufbau neuer Beziehungen

- Haben die Gemeindevertreter Einfluss auf Entscheidungen des Flussgebietsmanagements, die ihre Gemeinden betreffen?
- Hat das Flussgebietsmanagement geeignete Verbindungen zu anderen ausschlaggebenden Netzwerken aufgebaut?
- Haben die Interessensgruppen vor Ort ihre Ressourcen mobilisiert, um die Angelegenheiten gemeinsam anzugehen?
- Hat sich das Flussgebietsmanagement im Zuge seiner Beteiligungsstrategie mit Formen der Bürgerbeteiligung auseinandergesetzt?
- Sind die Akteure dauerhaft motiviert, an sich an gemeinsamen Handlungen zu beteiligen?
- Wird für die Überprüfung der Politik und Strategie die Zustimmung der gesamten Flussgebietsmanagementgemeinschaft eingeholt?
- Haben die Partner gelernt, Konflikte konstruktiv zu lösen?

Die Schaffung von Mehrwert: gemeinschaftliche Planung

- Werden geeignete Beteiligungsmethoden eingesetzt, um die aktive Beteiligung der Akteure an der Planung anzuregen?
- Haben die Akteure die Möglichkeiten der Mitwirkenden zur Ausführung der vorgeschlagenen Aktivitäten überdacht?
- Sind die Prioritäten der Akteure an nationalen, regionalen oder lokalen Interessen ausgerichtet?

- Wie zufrieden sind die Akteure und die Öffentlichkeit im großen und ganzen mit den Plänen und Handlungen?

Regelmäßige Prozessbeobachtung

- Werden kurzfristige Auswirkungen und langfristige Ergebnisse aller Aspekte des Prozesses erfasst und gemessen?
- Überprüft der Organisator/ Moderator effektiv die Entwicklung, Einhaltung und Durchführung des Programms?
- Gleichet der Organisator/ Moderator regelmäßig den Fortschritt ab mit den Zielen, Erfolgsfaktoren und Indikatoren für jedes zentrale Teilstück des Programms, das umschrieben und bewertet wird?

Wertschätzung der Menschen und ihres Wissens: Entwicklung neuer Kompetenzen durch das Personal des Flussgebietsmanagements

- Haben die Wasserwirtschaftler Zugang zu interdisziplinärem Training ihrer Kooperationsfähigkeit?
- Holen die Wasserwirtschaftler die Meinung von Fachleuten zu Fragen der Beziehungen unter den Akteuren ein?
- Werden Interessen, Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt?
- Werden Trainings- und Entwicklungsbedarf mit den Organisationszielen der mitwirkenden Organisationen abgeglichen?
- Werden die Akteure ermutigt, Weiterbildungsmöglichkeiten wahrzunehmen?
- Ist das Verständnis der Akteure für die Funktionsweise anderer mitwirkender Organisationen gestiegen?
- Berichten die an den Aktivitäten beteiligten Akteure ein gestiegenes Bewusstsein für die wechselseitigen Abhängigkeiten?
- Berichten die beteiligten Akteure von veränderter Beziehungsqualität im Hinblick auf Offenheit, Vertrauen und Verständnis?

Unterstützung von Innovation und Feedback

- Sind Verfahren im Einsatz, die das Teilen guter Praxis unter den Mitwirkenden gewährleisten?
- Sind die Akteure motiviert, ihr Rollenverständnis im Umgang mit der einheimischen Bevölkerung zu erneuern und weiterzuentwickeln?
- Hat der Organisator/ Moderator Bewertungsverfahren für mögliche Instrumente, Techniken und Technologien zugestimmt?
- Wurden Strukturen, Abläufe und Arbeitsformen als Konsequenz aus dem fortschreitenden Prozess angepasst?



Evaluation der Außenkontakte

Evaluieren Sie Ihre Bemühungen um Außenkontakte: Wen haben Sie erreicht und wie? Wurde die übermittelte Information positiv aufgenommen? Entwickeln Sie Feedbackmechanismen um Ihr Auftreten nach außen kontinuierlich zu verbessern.

Literatur:

Young, S. R. (1996). *Promoting participation and Community-based Partnerships in the context of Local Agenda 21: A report for practitioners*. Manchester University.

WFD CIS *Guidance Document N° 8. Public Participation in relation to the Water Framework Directive*

ZUR ENTSTEHUNG DIESES HANDBUCHES

Das HarmoniCOP-Projekt wurde finanziert innerhalb der 5ten Europäischen RTD-Rahmenrichtlinie (1998-2002) im Rahmen des Thematischen Programms „Umwelt, Energie und Nachhaltige Entwicklung“ und seines Kernstücks „Nachhaltiges Management und Wasserqualität“. Das Projekt selbst startete im November 2002 und endete im Oktober 2005.

Das Hauptziel des HarmoniCOP-Projekts war es, ein besseres Verständnis für partizipatives Flussgebietsmanagement in Europa herzustellen. Flussgebietsmanagement kann nur effektiv und nachhaltig sein, wenn die Akteure auf jeder Handlungsebene, in jeder Phase und in jedem Bereich in einen sozialen Lernprozess eingebunden werden. Gemeinsam müssen sie ihr Verständnis vom Flussgebiet, wie sie damit umgehen und welche Folgen dies hat, verbessern. Sie müssen ihre wechselseitigen Abhängigkeiten erkennen, und lernen, mit ihren Differenzen konstruktiv umzugehen. HarmoniCOP geht es um soziales Lernen, und soziales Lernen bedeutet ein neuer Managementstil.

Das Projekt entwickelte einen Ansatz des sozialen Lernens in Kombination mit Methoden und Instrumenten, die dafür gedacht sind, diese sozialen Lernprozesse im Flussgebietsmanagement zu unterstützen. Verschiedene Erfahrungen in Europa wurden zusammengetragen und analysiert, die HarmoniCOP-Partner arbeiteten an neun Fallstudien und schließlich wurden all diese Daten in einem wissenschaftlichen Bericht zusammengestellt, analysiert und diskutiert.

Das vorliegende Handbuch ist für Praktiker geschrieben, daher unterscheidet sich der Inhalt stark von dem wissenschaftlichen Bericht. Gleich von Beginn des Projekts im November 2002 an stellte eine Arbeitsgruppe die Projektergebnisse zusammen, die für das Handbuch von Interesse waren. Mit dem Projekt wurde aber auch beabsichtigt, das menschliche und gesellschaftliche Kapital innerhalb des Netzwerks der Forscher und Interessengruppen zu verdichten. Was die Arbeit am Handbuch angeht kann man behaupten, dass dieses ehrgeizige Ziel erreicht wurde: Nicht nur das individuelle Wissen wuchs und Netzwerke entstanden – die Entwicklung des Handbuchs war ein eigenständiger sozialer Lernprozess.

Das Projekt versuchte, die wissenschaftlichen Ergebnisse den tatsächlichen Bedürfnissen derjenigen anzupassen, die das Buch gebrauchen wollen. Anfangs war die Gruppe sehr groß: Von den Akademikern im Allgemeinen über den Landschaftsplaner in der Praxis bis hin zu Mitarbeitern internationaler Flussgebietskommissionen. Das Projekt musste sich eingestehen, dass nicht jedermanns Wünsche erfüllt werden konnten. Die

folgende Aufzählung greift einige der wichtigsten Schritte bei der Bedarfsermittlung für das Handbuch und bei seiner Weiterentwicklung auf:

Auf die Internetseite von HarmoniCOP wurde ein Online-Fragebogen gestellt um erste Rückmeldungen zu bekommen, ob ein solches Handbuch überhaupt gebraucht wird, welche Form es haben sollte und wer es überhaupt benutzen würde. Nach der ersten Analyse wurde deutlich, dass die Lesergruppe viel kleiner ausfallen musste, als geplant und der Inhalt viel spezifischer, als das HarmoniCOP-Projekt vorhergesehen hatte.

1. Eine Bedarfsanalyse wurde durchgeführt. Diese bestand in einer Fragebogenuntersuchung und einer Testphase, bevor die halbstrukturierten Interviews in unseren Europäischen Partnerländern durchgeführt wurden. Ungefähr 40 Praktiker, die auf regionaler bis nationaler Ebene der Wasserwirtschaft tätig sind, wurden interviewt. Die Ergebnisse wurden erneut evaluiert: Das Leserprofil wurde deutlicher und ebenso die Anforderungen an das Handbuch. Der externen Beratergruppe des HarmoniCOP-Projekts – den ‚HarmoniCOP-Akteuren‘ – wurden die Ergebnisse in Workshops während der Entwicklung des Handbuchs vorgestellt.
2. Eine Storyboard-Visualisierung wurde eingesetzt, um den Aufbau und erste Ausarbeitungen des Buches festzulegen. Die Storyboard-Methode machte es möglich, dass der Aufbau und die Hauptinhalte des Buches ein partizipatives Gruppenprodukt wurden.
3. Ein erster Entwurf des Handbuchs wurde fertig gestellt und ein Workshop durchgeführt, um Aufbau, Inhalt und Format zu überarbeiten.
4. In einem letzten Workshop wurde ein zweiter Entwurf vorgestellt und Verbesserungsvorschläge vom gesamten HarmoniCOP-Team und seiner Beratergruppe eingeholt. Eine interaktive Feedbackrunde zu ausgewählten Teilen des Handbuchs half, die Stellungnahmen zu fokussieren.
5. Aus der letzten Phase der redaktionellen Überarbeitung und des Layouts ging dieses Handbuch hervor.

Das Vorhaben, mit 15 Projektpartnern und der Beratergruppe ein Handbuch zu schreiben ist sicherlich ein sehr ehrgeiziges Unterfangen. Der erwartete Gewinn war, genau die Art Besitzerstolz und Identifikation mit dem Prozessergebnis zu erzeugen, der in diesem Buch zuvor beschrieben wurde. Aber das Schreiben führte uns auch unsere eigenen Schwachstellen vor Augen: Statt unsere Vereinbarungen einzuhalten und vom Standpunkt des Projekts und den zuvor beschlossenen Inhalten der Kapitel und Abschnitte aus unsere Beiträge zu schreiben, schrieben wir häufig aus unserem persönlichen Blickwinkel heraus, ohne die zuvor in der Gruppe getroffenen Entscheidungen zu beachten. Diese Probleme sind typisch für Beteiligungsprozesse

und soziales Lernen: Selbst wenn das Verständnis für die Interessen und Standpunkte der anderen gegeben ist und eine vage Gruppensicht entstanden ist, bleibt es schwierig, diese Sichtweise in der Umsetzungsphase beizubehalten.

Abschließend kann man sagen, dass die Arbeit an diesem Handbuch eine soziale Lernerfahrung für jeden war. Trotz all unserer Leistungen als Projektteam wissen wir auch um die Mängel während der Entstehung dieses Buchs: Die Arbeitsgruppen hätten sich regelmäßiger treffen sollen, man hätte Kerngruppen bilden müssen, als eine bestimmte Teilnehmerzahl überschritten war, die Feedbackrunden nach jeder Sitzung hätten mehr Beachtung finden sollen und auch wir hätten eine externe Moderation gebraucht! Es ist schwer, nach den eigenen Prinzipien zu leben. Aber jetzt ist es an der Zeit, dass die Leser ihre eigenen sozialen Lernprozesse in die Tat umsetzen und ihre Lernerfahrungen machen. Das HarmoniCOP-Team wünscht Ihnen dafür alles Gute.

Glossar

Das Glossar stützt sich so weit wie möglich auf den Text der WRRL und die Auslegungen des Ausschusses für Öffentlichkeitsbeteiligung, um die praktische Relevanz der möglichen Projektergebnisse zu erhöhen. Wie in einem Wörterbuch werden jedoch auch alternative Bedeutungen der Begriffe angegeben

A Akteur: Jegliche Person, Gruppe oder Organisation mit einem Interesse oder Anliegen an einer Angelegenheit, entweder weil sie betroffen sein wird oder einen gewissen Einfluss auf das Ergebnis haben kann. Akteure können auch andere Regierungskörperschaften sein. Teilweise ist der Begriff gut organisierten und aktiven Gruppen und Organisationen vorbehalten und schließt die allgemeine Öffentlichkeit somit aus.

Aktive Beteiligung: Jedes Niveau von Öffentlichkeitsbeteiligung oberhalb der Anhörung. Aktive Beteiligung heißt, dass die interessierten Parteien aktiv am Planungsprozess teilnehmen, indem sie Angelegenheiten beraten und zu den Lösungen beitragen. Grundlegend für das Konzept ist die Möglichkeit für die Beteiligten, Einfluss auf den Prozess zu nehmen. Es geht nicht notwendigerweise so weit, dass sie Verantwortung für Aspekte der Umsetzung erhalten.

Allgemeine Öffentlichkeit: Nicht organisierte Angehörige der Öffentlichkeit, im Gegensatz zu Akteuren im engen Sinne. In der WRRL hat der Begriff eine lose Verbindung zu Wasserverbrauchern und bezieht sich dann anscheinend auch auf die breite Öffentlichkeit im Allgemeinen und die Gruppe der Interessensvertreter (Präambel 46 WRRL, vergleiche auch Präambel 14). Diese Bedeutung erhält der Begriff auch in dem Leitliniendokument, obwohl sie nicht dem normalen Gebrauch entspricht. Das Leitliniendokument gebraucht den Begriff „Breite Öffentlichkeit“ im Zusammenhang mit Nicht-Akteuren.

Anhörung: Niveau der Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Regierung stellt Dokumente für schriftliche Stellungnahmen zur Verfügung, Organisiert eine öffentliche Anhörung oder erfragt aktiv die Stellungnahmen und Meinungen der Öffentlichkeit durch beispielsweise Umfragen und Interviews. „Anhörung“ in Artikel 14 der WRRL bezieht sich nur auf schriftliche Anhörungsverfahren. Präambel 14 und 46 und Anhang VII beziehen sich auf Anhörung im Allgemeinen.

B Breite Öffentlichkeit: Siehe allgemeine Öffentlichkeit.

D Delphi Technik: Die „Delphi-Technik“ ist mehr eine Gruppe von Techniken als ein klar definiertes Einzelverfahren. Die typischen Elemente eines Delphi-Verfahrens sind ein Expertengremium, und mehrere Gesprächsrunden, in denen

Informationen von den Gremiumsmitgliedern eingeholt werden, diskutiert und ihnen als Grundlage für weitere Runden rückgemeldet werden. Der Einzelne hat die Möglichkeit, auf Grund dieser Rückmeldung seine Einschätzung zu revidieren, und die individuellen Beiträge sind zu einem gewissen Grad anonym.

E Experiment: siehe Fallstudie / Experiment.

F Fallstudie / Experiment: Eine Fallstudie ist eine detaillierte Basisuntersuchung eines realen Falls, im Rahmen des HarmoniCOP-Projekts ein Beteiligungsprozess. Für den Fall, dass der Untersucher eine aktive Rolle im Prozess spielt (z. B. als Berater oder Moderator), wird auch der Begriff „Experiment“ verwendet.

Flussgebietsbewirtschaftungsplanung: Der in Artikel 14 WRRL vorgeschriebene Planungsprozess, einschließlich aller Vorbereitungs- und Umsetzungsmaßnahmen.

Förmliche Öffentlichkeitsbeteiligung: Im engen Sinne Öffentlichkeitsbeteiligung, die gesetzlich vorgeschrieben ist. Im weiteren Sinne jede Form von Öffentlichkeitsbeteiligung, die von der Regierung organisiert oder wenigstens anerkannt wird. Nicht förmliche Beteiligung bezieht sich auf jede öffentliche Beteiligung, die nicht gesetzlich vorgeschrieben oder von der Regierung organisiert ist.

G Gantt-Diagramm: Ein Gantt-Diagramm (Synopsentechnik) ist ein Planungsinstrument, das bei der Festlegung und Visualisierung eines Plans hilft, wobei Ziele, Teilziele, Aktivitäten, messbare Ergebnisse und ihre Indikatoren mit Zeitplan und erforderlichen Ressourcen aufgeführt sind.

I Ein Informations- und Kommunikationsmittel nach der Definition dieses Handbuchs ist ein physisches Objekt, ein Gerät oder eine Software, das sichtbar oder greifbar ist, und das im Beteiligungsprozess eingesetzt wird, um soziales Lernen zu ermöglichen. Es unterstützt die Interaktion zwischen den Akteuren (einschließlich der Wissenschaftler) und mit der Öffentlichkeit durch Zwei-Wege-Kommunikationsprozesse. Seine Benutzung kann direkt von den Akteuren oder durch einen Moderator kontrolliert werden.

Interessierte Partei: Begriff aus Artikel 14 WRRL. Wird synonym zu Akteur im weiten Sinne verwendet.

K Kommunikation, nach einer strengen Definition ist *ein Prozess, in dem Informationen zwischen Individuen ausgetauscht werden durch ein gemeinsames System von Symbolen, Zeichen oder Verhalten.*

Vom Standpunkt des SOZIALEN LERNENS kann Kommunikation definiert werden als *soziale Interaktion durch Botschaften. Dazu gehört*

weit mehr als der Austausch von Informationen, nämlich auch die Reflexion und Stärkung sozialer Bindungen oder „Gemeinschaften“. Neue Kommunikationsmuster können zum Aufbau neuer Gemeinschaften beitragen. Innerhalb dieser Gemeinschaften können neue Bilder der Realität und neue „Bedeutungen“ entstehen.

M Eine **Methode** (von griechisch *methodos*, aus *meta* =nach, hinter + *bodos* =Weg) ist ein Ablauf oder ein Prozess zur Erreichung eines Ziels: a) eine systematische Vorgehensweise, Technik oder Art und Weise der Erforschung, die von einer bestimmten Disziplin oder Kunst angewandt wird oder ihr eigen ist. b) Eine Art und Weise, Technik oder ein Prozess wie oder wozu etwas getan wird: Eine Gruppe von Fähigkeiten oder Techniken. Verglichen mit einem Informations- und Kommunikationsmittel hat eine Methode keinen physischen/ materiellen Gegenstand, aber sie kann Instrumente und Techniken (zur Gruppenanimation) enthalten, um technische Anforderungen in einer bestimmten Reihenfolge auszuführen. Beispiele: Akteursanalyse, Zukunftswerkstatt, Szenariotechnik, ...

2. Alternative) Verglichen mit einem Informations- und Kommunikationsmittel hat eine Methode keinen physischen/ materiellen Gegenstand. Eine Methode ist die Art und Weise, Technik oder der Prozess wie oder wozu etwas getan wird. Sie können Informations- und Kommunikationsmittel und Techniken beinhalten, um technische Anforderungen in einer bestimmten Reihenfolge auszuführen. Beispiele sind Akteursanalyse, Brainstorming, Szenariotechnik, etc.

N Nicht förmliche Öffentlichkeitsbeteiligung: Siehe förmliche Öffentlichkeitsbeteiligung.

NRO: Nicht-Regierungs-Organisation

O Öffentlichkeit: „Eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen und [...] deren Vereinigungen, Organisationen oder Gruppen.“ (Arhus Konvention, SEA-Richtlinie (2001/42/EC). Regierungskörperschaften sind normalerweise nicht Bestandteil der „Öffentlichkeit“.

Öffentlichkeitsbeteiligung: Direkte Mitwirkung von Akteuren und allgemeiner Öffentlichkeit an der Entscheidungsbildung. Im engen Sinne bezieht sich Öffentlichkeitsbeteiligung nur auf die allgemeine Öffentlichkeit und steht dann im Gegensatz zur Beteiligung von Interessengruppen. Direkte Beteiligung beinhaltet beispielsweise Anhörung und öffentliche Beratung, nicht jedoch Wahlen, die eine Form der indirekten Mitwirkung sind. Reine Information der Öffentlichkeit ist keine Beteiligung, aber eine Voraussetzung für diese. Die WRRL gebraucht den Begriff Beteiligung nur einmal und unterscheidet an verschiedenen Stellen zwischen (aktiver) Mitwirkung und Anhörung (Präambel 46.

Präambel 14 und Artikel 14). Beachten Sie, dass einige Autoren den Begriff öffentliche Mitwirkung als Oberbegriff benutzen und zwischen öffentlicher Anhörung und Öffentlichkeitsbeteiligung unterscheiden.

S Soziales Lernen: Lernen in und von Gruppen, um gemeinsame Angelegenheiten zu bewältigen. Gruppen können kleine Gruppen, Organisationen oder die Gesellschaft im Großen sein. Gemeinsame Angelegenheiten sind solche, von denen alle Mitglieder der Gruppe betroffen sind, wie das Management eines Areals oder Flussgebiets. Das Konzept ist positiv konnotiert, was allerdings nur gerechtfertigt ist, wenn das soziale Lernen integrativ ist, das heißt, alle Akteure einschließt, die von der anstehenden Angelegenheit betroffen sind.

W WRRL: Europäische Wasserrahmenrichtlinie (200/60/EC).

Stichwortverzeichnis

A

Akteur(e)	
Fähigkeiten der	10, 12-13 , 30, 31, 77, 81
Wahl der.....	9, 14-16 , 26
Rolle der.....	8, 17 , 32, 76, 77, 79-85
Akteursanalyse	9-13 , 18, 24, 27
Ressourcen der	5, 10, 12 , 31, 40, 83, 84, 89
Motivation der	12 , 27

B

Beteiligung	
Kosten der.....	2, 5, 10, 12 , 21, 25, 31, 49, 57, 59, 73, 74, 88
Niveau der.....	1 , 21, 22, 43
Öffentlichkeits	1-2 , 17, 64-65, 73
Risiko / Grenzen der	38, 66, 83
Strategie.....	13, 14-18 , 21, 25, 27, 85
Zwecke der.....	5, 7, 12, 16, 31, 32, 73, 88

G

Geographisches Informationssystem (GIS).....	23, 46-47
Grundregeln	28-29 , 35, 41, 82
Grundwerte	6 , 8, 19, 29
Gruppenmodelle	22, 24, 48-49

I

Informations- und Kommunikationsmittel	
Einsatz der	43-63
Geographisches Informationssystem.....	23, 46-47
Gruppenmodelle.....	22, 24, 48-49
Internetseite.....	23, 24, 47, 62-63
Karten	23-24, 46-47, 50-51 , 52-53, 58-61, 63
Mindmaps.....	47, 51, 60-61
Planungsinventar	24, 51, 52-53
Reframing workshop.....	23, 24, 57, 58-59 , 61
Rollenspiel	23, 24, 49, 54-55 , 57, 59
Runder Tisch.....	23, 24, 56-57 , 59
Wahl der.....	19-25 , 89
Internetseite.....	23, 24, 47, 62-63
Informationsmanagement	7, 65-66 , 88

K

Kapazitätenaufbau.....	13
Karten	23-24, 46-47, 50-51 , 52-53, 58-61, 63
Konflikte	8-11, 30, 38 , 65, 78, 80
Kosten	
der Akteure.....	16
der Instrumente	19 , 47, 49, 51, 53, 55, 57, 59, 61, 63

M

Medien	43, 66, 67, 69, 70-71
Mindmaps	47, 51, 60-61
Moderation	18 , 25, 30, 32 , 39
Moderator	
Anforderung an den	30-31 , 84
Rolle des	4, 34-39 , 49, 51, 53, 57, 59, 66-69, 84
Wahl des	18, 30
Evaluation des.....	77-78

O

Offenheit	2, 5-6 , 8, 19, 63, 90
-----------------	-------------------------------

P

Planungsinventar	24, 51, 52-53
Problem	
-wahrnehmung.....	9-12 , 19, 23, 42, 49, 58-59
-lösestrategie.....	40-43 , 78, 81-82, 85
-beschreibung.....	18, 43 , 84
-erkennung.....	9 , 13
Prozessdesign.....	13, 25-27 , 28
Prozesherrschaft.....	26, 39 , 47, 85

R

Reflektion	2, 26-27 , 65, 69, 70, 75
Reframing Workshop.....	23, 24, 57, 58-59 , 61
Ressource	
Zeit als	2, 5, 10, 12 , 21, 25, 31, 77
Finanzielle (s. Kosten d. Beteiligung).....	2, 5, 10, 12 , 21, 25, 31, 49, 57, 59, 73, 88
Rollenspiele	23, 24, 49, 54-55 , 57, 59
Runder Tisch.....	23, 24, 56-57 , 59

S

Schnelligkeit.....	6-7 , 8, 19, 38
Soziales Lernen	
im Flussgebietmanagement	2-4, 69, 74
Indikatoren für	10, 64, 65
Konzept	2-4 , 69, 74
Evaluation des	81-90
Instrumente für.....	22-24, 43-63

T

Transparenz.....	62, 63, 66
------------------	------------



GEMEINSAM LERNEN, UM GEMEINSAM ZU HANDELN

– DIE VERBESSERUNG DER ÖFFENTLICHKEITSBETEILIGUNG IN DER 'WASSERWIRTSCHAFT' –

Kontaktadressen des HarmoniCOP

Teams:

University of Osnabrück
Institute of Environmental Systems Research
Barbarastrasse 12, 49069 Osnabrück
Germany
Phone: +49 541 9693349
driddler@usf.uni-osnabrueck.de

Delft University of Technology,
RBA Centre
Julianalaan 134, 2600 AA Delft,
The Netherlands
Phone: +31 15 2787800
E.Mostert@citg.tudelft.nl

Ecologic, Institute for International and
European Environmental Policy
Pfalzburger Strasse 43/44, 10717 Berlin
Germany
Phone: +49 30 868800
kranz@ecologic.de

Katholic University Leuven
Center for Organizational and Personal
Psychology
Tiensestraat 102, 3000 Leuven
Belgium
Phone: +32 16 32 60 59
Tharsi.Taillieu@psy.kuleuven.be

Rijkswaterstaat - RIZA
Zuiderwagenplein 2, 8200 AA Lelystad,
The Netherlands
Phone: + 31 320 298322
H.A.Wolters@riza.rws.minvenw.nl

ENPC (Ecole Nationale des Pont et Chaussees)
LATTS (Laboratoire Techniques Territoires et
Sociétés)
ENPC - Cité Descartes, 77455 Marne-la-Vallée
France
Phone: +33 1 64153823
Barraque@mail.enpc.fr

Cemagref
361 Rue Jean François Breton - BP 5095 -
Domaine de Lavalette, 34033 Montpellier Cedex
01
France
Phone: +33 4 67 548754
Pierre.maurel@teledetection.fr

WL | Delft Hydraulics
PO Box 177, 2600 MH Delft
The Netherlands
Phone: +31 15 285 8510
henriette.otter@wldelft.nl

Colenco Power Engineering Ltd
Water and Environment
Täferstrasse 26
5405 Baden
Switzerland
Phone: +41 56 4831730
Dieter.mueller@colenco.ch

University of Maastricht,
International Centre for Integrative Studies
Kapoenstraat 23
Postbus 616, 6200 MD Maastricht,
The Netherlands
Phone: +31 43 3883114
M.Patel@icis.unimaas.nl

University of Alcalá de Henares
Plaza de la Victoria, 28802 Alcalá de Henares
Spain
Phone: +34 91 6334354
Josefinamaes@inicia.es

University of Udine
Economic Science Department
Via Tomadini 30/A, 33100 Udine
Italy
Phone: + 39 0432 249238
Antonio.massarutto@uniud.it

Budapest University of Technology and
Economics
Muegyetem rkp.3.,1111 Budapest
Hungary
Phone: + 36 1 4631894
Ijjas@wla.hu

WRc plc
Frankland Road, Blagrove
SN5 8YF Swindon,
United Kingdom
Phone: 44 1793 865127
Rees_Y@WRCPLC.CO.UK

Autonomous University of Barcelona
Campus Universitari
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Valles)
Spain
Phone: + 34 93 5812974
Jdtabara@terra.es