

# Miteinander reden

JAN BEERMANN, EVA HALWACHS, DANIELA KEMPA, BEATE VON MALOTTKY,  
GESA MATTHES, SANDRA-LUISA MOSCHNER, ANNIKA-KATHRIN MUSCH, ANDRÉ  
SCHAFFRIN, JENS SCHNEIDER, SARAH SCHREIBER, SARAH-KRISTINA WIST,  
WOLFGANG ZEHLIUS-ECKERT

## Worum geht es?

Landnutzungskonflikte entwickeln sich typischerweise zwischen verschiedenen Nutzergruppen. Klassische Konfliktlinien verlaufen zum Beispiel zwischen Landwirtschaft und Naturschutz, zwischen Tourismus und Energiewende, zwischen Siedlungsdruck und Erholungsraum. Und nicht selten sind mehrere dieser Bereiche und ihre Ansprüche an Land und Landschaft involviert.

Die klassischen Konfliktlinien haben über die Jahre zu einem – zugespitzt formuliert – routinierten Schlagabtausch mit eingeübten Argumenten zwischen bekannten Gegnerinnen geführt. Häufig genug reden sie gar nicht miteinander – man kennt ja die Positionen und Argumente. Eine Situation, die die Lösung von Landnutzungskonflikten verlässlich verhindert.

Richtig schwierig wird die Lage dadurch, dass die Gestaltungsmacht häufig asymmetrisch verteilt ist: Es gibt Landbesitzerinnen, die, zwar nicht ganz frei, aber doch mit erheblicher Gestaltungsmacht ausgestattet, darüber bestimmen können, wie sie das Land nutzen. Es gibt Anspruchsgruppen, die organisiert sind und sich vernehmbar äußern können, wie Tourismusverbände oder Naturschutzorganisationen. Und es gibt Bürgerinnen, die sich zuweilen unliebsamen Landnutzungen ausgesetzt fühlen und gelegentlich lautstark protestieren. Wie repräsentativ das ist, weiß man meistens nicht.

So gesehen ist es eine der wichtigsten Aufgaben der Landmanagerin, das Miteinanderreden zu fördern,

- um Verständigungsräume zu eröffnen,
- um neben den üblichen Verdächtigen auch die üblicherweise Unbeteiligten zum Miteinanderreden zu bringen,
- um eine konstruktive Auseinandersetzung ins Rollen zu bringen.

## Worauf muss die Landmanagerin beim Miteinanderreden grundsätzlich achten?

Es geht vor allem darum, Bewegung in festgefahrene Positionen und darauf abgestimmte routinierte Argumentationen zu bringen, sodass eine Verständigung überhaupt möglich wird. Entscheidende Fragen sind: Wen braucht man und wie spricht

man sie an? Die Kunst besteht darin, einerseits bestehende Netzwerke zu berücksichtigen, also keine Parallelstrukturen und Konkurrenzen aufzubauen, aber dennoch nicht auf den eingefahrenen Schienen zu bleiben. Und andererseits aufzupassen, dass man sich nicht nur ausgewählte Perspektiven in den Verständigungsprozess holt, weil möglicherweise nur die „Lauten und gut Organisierten“ kommen. Zudem muss man irgendwann entscheiden, wen und wie viele man wirklich konstruktiv einbinden kann – aus diesem Spagat zwischen Machbarkeit des Verständigungsprozesses und dem Wunsch nach möglichst breiter Beteiligung kommt keine Landmanagerin heraus.

Wie bei jedem Miteinander sind Zeit, Vertrauen, gegenseitiger Respekt unverzichtbare Ressourcen, eine für alle verständliche Sprache und Transparenz über das Wer, Wie, Warum und Wohin die wichtigsten Instrumente. Auch wenn die Erwartungen am Anfang nicht zu hoch gesteckt werden sollten, sind Geduld, Freundlichkeit und eine hohe Frustrationstoleranz empfehlenswerte Eigenschaften. Noch ein Spagat: Das Miteinanderreden sollte klar und überschaubar gehalten werden (keep it simple), aber auch abwechslungsreich und für die Beteiligten interessant – Landmanagerinnen dürfen dabei auch mal mutig mit ungewohnten Formaten experimentieren.

## Wie kann die Landmanagerin wirksam gemeinsame Verständigungsräume eröffnen?

### ► Bilaterale Vorgespräche führen:

In eingeschliffenen Konfliktsituationen ist es nicht unbedingt ratsam, die Beteiligten gleich in eine große Runde einzuladen. Unter vier oder sechs Augen lässt es sich leichter in Kontakt kommen und offener reden. In solchen bilateralen Vorgesprächen, auch in Form von Experten-Interviews, können Haltungen erkundet, Hintergründe für die Miteinanderreden-Initiative erläutert, Aktive gewonnen und Unklarheiten ausgeräumt werden. Das braucht seine Zeit. Aber der Aufbau von Vertrauen braucht eben Zeit – und darum geht es hier im Wesentlichen.

### Was sagt die Praktikerin dazu?

„Als die Wissenschaftspartner am Anfang Interviews führen wollten, haben wir mit den Personen vorher gesprochen. Die eigene Erfahrung zeigt doch, dass man Telefoninterviews meistens ablehnt – und das wollten wir durch diese persönliche Ansprache vorher verhindern. Dadurch haben die Wissenschaftler einen Einstieg bekommen, und die Interviewpartner haben dann auch immer wieder weitere Ansprechpartner aus der Region empfohlen, sodass dieser persönliche Kontakt wirklich gut genutzt werden konnte.“

Beate von Malottky, Landkreis Steinburg

► Sich an regionale Veranstaltungen dranhängen:

Nicht immer ist es ratsam, mit einer eigenen Veranstaltung ins Feld zu starten. Zumal wenn man noch in der Explorationsphase ist, noch nicht sicher sagen kann, wer mit in die Miteinanderreden-Initiative hereingeholt werden muss und wer nicht. Sich an ohnehin stattfindende Veranstaltungen anzuhängen kann ein sehr effizienter Weg sein, um mit Beteiligten in Kontakt zu kommen und/oder um wichtige Informationen und Meinungen einzusammeln. Wenn es gut funktioniert, können – beispielsweise für den regionalen Energiewende-Dialog – auch einmal ganz andere Gruppen angesprochen werden und von ihnen gegebenenfalls ein kurzes Stimmungsbild eingeholt werden. Aber man muss auch auf Gruppierungen gefasst sein, denen die Frage „Was wollen die jetzt hier?“ ins Gesicht geschrieben steht.

► Fachliches Vertrauen aufbauen:

Das ist eine hilfreiche Ergänzung zum persönlichen Vertrauensaufbau. Gerade am Anfang sollte man klar vermitteln, welche fachlichen Kompetenzen man in dem Themenfeld, zu dem man einlädt, selbst mitbringt – und auch, welche nicht. Sinn der Übung ist es, von vornherein klarzustellen, dass es um einen fachlich fundierten Austausch geht und nicht darum, vorgefertigte Positionen zu verteidigen, und dass hierfür auch qualifizierte Gesprächspartnerinnen zusammengebracht werden. Bei Einladungen zu Themenfeldern, für die man nicht über eigene Expertise verfügt, sollte auch das klargestellt werden. Gegebenenfalls lädt man externe Expertinnen hinzu oder bittet die Beteiligten, ihre Expertise zur Verfügung zu stellen.

**Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Das Setting muss stimmen! Die Einbindung von Personen, die direkt mit Jugendlichen arbeiten, führte bei unserem Auftaktworkshop zu folgendem Problem: Mithilfe von Karten sollten diese Personen aus der Jugendarbeit gemeinsam mit Planenden die Versorgungslage Jugendlicher bewerten. Jedoch wurde die Methodik der Planenden nicht ernst genommen und eine Sinnhaftigkeit des Vorgehens infrage gestellt. Bei der nächsten kleineren Runde mit diesen Personen aus der Jugendarbeit konnten wir – ohne Planer:innen – offen Fragen zu den Jugendlichen stellen. Hier war das Interesse deutlich größer, da sich die Leute, wie ich vermute, besser aufgehoben und nicht von Experten bevormundet gefühlt haben.“

Sarah Schreiber, Landkreis Göttingen

► Keine Konkurrenzen aufbauen:

In den allermeisten Regionen gibt es sektor- oder branchenübergreifende Netzwerke und/oder Arbeitskreise, die sich um regionale Belange kümmern. Hier anzudocken ist außerordentlich sinnvoll. Sich in diesen Netzwerken zu verheddern, nicht über

sie hinaus zu agieren kann aber auch verhängnisvoll sein. Startet man eine Miteinanderreden-Initiative, sollte man darauf gefasst sein, dass solche Gruppen und Netzwerke das zunächst einmal als Konkurrenzveranstaltung betrachten – so lange, bis man durch anhaltendes Tun glaubhaft machen konnte, dass es um die Eröffnung *gemeinsamer* Gesprächsräume geht. Solche Konkurrenzen können auch im Mehrebenensystem entstehen. Wenn die Landmanagerin beispielsweise auf Kreisebene an einem Energiekonzept arbeitet und die parallelen Aktivitäten auf Gemeindeebene nicht ordentlich miteinander verknüpft kriegt, dann läuft sie Gefahr, entscheidende Unterstützer zu verlieren – vor allem, weil die Gemeindeaktivitäten meistens wesentlich konkreter, praktischer und anschaulicher sind als ein Konzept auf höherer Flugebene.

### Was sagt die Praktikerin dazu?

„Wenn man an bestehende Formate anknüpft, ist es auch ganz wichtig, Konkurrenzen abzubauen. Wir hatten am Anfang das Gefühl, dass die Leader-Aktivregion befürchtet, wir würden mit unserem Projekt in ihre Themen und Zuständigkeitsbereiche eingreifen. Wir haben die Akteure dann konkret angesprochen und aufgeklärt, dass wir keine Konkurrenz zu dem sind, was in der Region schon läuft, sondern dass es darauf aufbaut und eigentlich nur gemeinsam funktionieren kann. Im Laufe der Zeit haben wir es wirklich geschafft, die Leader-Aktivregion so einzubinden, dass gemeinsam Projekte entwickelt wurden. Und diese Projekte sind nun ihre Projekte. Sie werden umgesetzt, und wir können sie loslassen.“

Beate von Malottky, Landkreis Steinburg

### ► In neuen Konstellationen zusammenbringen:

Tourismusverbände, Solarverein, Waldbauverein, Landwirtschaftskammer, Naturschutzverbände, Jagdverein, Heimatverein, Landrätin, Kreistagsvorsitzende, Bürgermeisterinnen, Gemeinderätinnen, Energieversorger, IHK, Handwerkskammer, Bürgerinitiativen, Bauernverband, Landtagsabgeordnete – die Liste möglicher Beteiligter ließe sich fortsetzen, und sie ist je nach Landnutzungsthematik in spezifischen Konstellationen zusammengewürfelt. Für Leute, die häufig eher übereinander als miteinander reden, einen gemeinsamen Verständigungsraum zu eröffnen – und aufrechtzuerhalten – ist ein recht anspruchsvolles Unterfangen. Ein Auftakt-Workshop, an den sich eine mindestens schemenhaft konturierte Workshop-Reihe anschließt, mit der ein klares Ziel verfolgt wird – das ist ein häufig genutztes Standardformat. Es gibt keinen Königsweg und kein Erfolgsrezept. Es kann durchaus erfolgreich sein, die Beteiligten einer ungewohnten Situation auszusetzen: beispielsweise eine große Runde in Kleingruppen aufzuteilen, in der jeder Akteurstyp nur einmal vertreten ist. Oder sie mit ungewohnten Aufgaben zu konfrontieren: Innerhalb von einer halben Stunde ein Bild zu malen, wie sie sich die Energiewende konkret vorstellen. Dann muss man damit rechnen, dass zehn Leute aufstehen, gehen und nicht wiederkom-

men – aber auch, dass andere gerade diese Herangehensweise gut finden und sehr engagiert dabeibleiben. Andererseits darf man die Leute auch nicht überfordern: In solchen Workshops kann sich ein Haufen an Themen, Aspekten und auch Emotionen aufsummieren – deshalb heißt eine weitere Empfehlung: Die Workshops so einfach wie möglich machen, die Leute an die Hand nehmen, deutlich machen, was anschließend mit den Ergebnissen der Veranstaltung passiert und wie es weitergeht.

- Die für die einzelnen Beteiligten wichtigen Themen eruieren:

Wer einlädt, setzt den Rahmen und erläutert in groben Zügen die Landnutzungsthematik, zu dem ein gemeinsamer Verständigungsraum eröffnet werden soll. Zumindest zunächst. Man sollte sich frühzeitig vergewissern, welche Agenda die Eingeladenen haben, was aus ihrer Sicht die wichtigen Themen sind. Das kann man beispielsweise in den Vorgesprächen in Erfahrung bringen. Oder indem, wie gerade geschildert, individuelle Landschaftsvorstellungen gemalt werden. Oder indem im Rahmen einer Zukunftswerkstatt herausgearbeitet wird, was an der Landschaft nicht gefällt und wie sie gestaltet werden sollte, damit sie gefällt. Gerade bei einem Einsatz des letztgenannten Formats hat sich gezeigt, dass dann relativ schnell auf bestimmte Themen fokussiert wird, dass die eigentlichen Interessen recht deutlich werden, so dass sich Punkte herauskristallisieren, an denen es sich lohnt weiterzumachen.

## **Wie schafft es die Landmanagerin, neben den üblichen Verdächtigen auch die üblicherweise Unbeteiligten zum Miteinanderreden zu bringen?**

- Für den Austausch notwendige Perspektiven auswählen:

Optimalerweise sollten alle Beteiligten und Betroffenen mit ihren Argumenten einbezogen sein, insbesondere natürlich potenzielle Kontrahentinnen. Erfahrungen aus den regionalen Dialogen zeigen, dass beispielsweise auch Energiewendeskeptiker:innen und -gegner:innen, die gegenüber dem Dialogprozess am Anfang eher negativ eingestellt waren, dann gut mitgearbeitet haben. Es lohnt sich also, mutig dranzubleiben.

- Klar haben, welche Perspektiven nicht vertreten sind:

Allermeistens gelingt es nicht, die optimale Besetzung für den Austausch zusammenzukriegen. Dann ist es wichtig, sich Rechenschaft darüber abzulegen, welche Perspektiven nicht vertreten sind. Es ist beispielsweise ein Unterschied, ob mobilitätseingeschränkte Bürgerinnen „nur“ über Interessenvertreterinnen eingebunden sind oder ihre Bedürfnisse und Ideen selbst einbringen können – der Eindruck, dass die stellvertretende Perspektive durchaus die Ergebnisse verzerrt, bleibt. Wie man

möglichst viel und möglichst die Richtigen kriegt und wie man damit umgehen kann, wenn man sie nicht kriegt – darum geht es im Folgenden.

► Jugendliche als üblicherweise Unbeteiligte gezielt ansprechen:

Jugendliche sind als Meinungsbildnerinnen, als Nutznießerinnen und künftige Gestalterinnen von Landnutzungen eine sehr wichtige gesellschaftliche Gruppe. Allerdings erreicht man sie nicht auf den üblichen Einladungskanälen (beispielsweise über regionale Netzwerke oder Expertinnen-Interviews) und mit den üblichen Veranstaltungsformaten (beispielsweise mit Informationsveranstaltungen und Fach-Workshops). Sie gelten daher – vorschnell – als schwer erreichbare Zielgruppe. Sucht man sie allerdings an ihren Orten auf, in Schulen, Jugendhäusern, Sportvereinen, und geht auf ihre speziellen thematischen Zugänge und Interessen ein, stehen die Chancen für eine konstruktive Mitarbeit ziemlich gut. Wie beispielsweise bei der Entwicklung eines regionalen Brandings: In Kooperation mit Erdkunde-Lehrern wurde den Schüler:innen zunächst ein Verständnis von Kulturlandschaften vermittelt, dann konnten die Schüler:innen in Kleingruppen ihre Visionen zur Frage „Was verbindet ihr mit eurer Region, eurer Kulturlandschaft und wie nutzt ihr sie?“ malen oder in Worte fassen. Die Ergebnisse wurden im Rahmen von studentischen und Schüler:innenprojekten verarbeitet: in einem Comic, in Text-, Video- und Audiobeiträgen, die auch auf einer Informationsplattform über die Region und ihre kulturlandschaftlichen Besonderheiten eingestellt werden. So kann erstens erreicht werden, dass sich auch die Jugendlichen mit den regionalen Besonderheiten auseinandersetzen, sich die Region noch einmal anders aneignen, und zweitens, dass sie Wissen über Kulturlandschaft schaffen, das auch für andere Jugendliche interessant ist. Es macht allerdings Extraarbeit. Daher muss die Landmanagerin sich Unterstützung holen, indem sie zum Beispiel Studierende aus der Didaktik und/oder landschaftsorientierten Studiengängen und ihre Dozenten gezielt für solche Projekte einbindet.

► Andere üblicherweise Unbeteiligte gezielt ansprechen:

Davon gibt es im Zweifel viele unterschiedliche, die hier keinesfalls alle angesprochen werden können. Es gibt leider auch keine goldene Regel, wie man die üblicherweise Unbeteiligten wirksam erreicht und einbindet. Aber es hilft, eine Art Betroffenen- und Akteursanalyse vorzuschalten und sich dann zu fragen, für welche Gruppen will beziehungsweise muss ich den Extraaufwand betreiben, weil sie für die Lösung des Landnutzungsproblems wirklich wichtig sind. Die nächsten Fragen lauten: Wo treffe ich sie an? Was brauchen sie, um ins Miteinanderreden kommen zu können? Und wer vor Ort kann mir bei der Kontaktaufnahme helfen? Hier kann die Landmanagerin beispielsweise eine Multiplikatorinnen-Werkstatt veranstalten und mit Leuten, die im jeweiligen Dunstkreis der avisierten Gruppe verankert sind, gemeinsam nach Zugängen suchen. Hilfreich können auch Aufwandsentschädigungen sein: wenn sie einer Gruppe üblicherweise Unbeteiligter das Miteinanderreden überhaupt erst ermöglichen (weil sie beispielsweise einen Babysitter brauchen) oder als Ausdruck be-

sonderer Wertschätzung für ihre Mitwirkung (weil sie beispielsweise in ihrer Freizeit über mehrere Stunden hinweg ihre Alltagsexpertise einbringen).

► Mit Netzwerken und Multiplikatoren arbeiten:

Wie man die Multiplikatorinnen-Werkstatt für die Einbeziehung üblicherweise Unbeteiligter nutzen kann, so kann man Netzwerke und Multiplikatorinnen auch für die Einbeziehung der üblichen Verdächtigen in neuen Konstellationen nutzen – denn die üblichen Verdächtigen sind auch immer nur in bestimmten Settings üblich. Multiplikatorinnen findet man unter anderem in Politik und Verwaltung, bei Verbänden, IHK und Handwerkskammer, in LEADER-Gruppen und Bürgerinitiativen. Doch nicht alle sind gleich gut vernetzt, und nicht jede Multiplikatorin führt zu der Zielgruppe, die man über sie zu erreichen gedachte. Ein paar Beispiele: Das Regionalmanagement hat häufig gute Kontakte zu LEADER-Gruppen und erfreut sich gegebenenfalls auch des Wohlwollens der Landrätin; einige Fachdisziplinen sind unter Umständen eher zur Landesebene hin, aber weniger in die Region hinein vernetzt; der behördliche Naturschutz wiederum ist blendend im Naturschutzbereich vernetzt, bietet unter Umständen aber keinen guten Zugang zu anderen Fachnetzwerken. Die spezifische Gemengelage vor Ort kann nur eine regional verwurzelte Landmanagerin ansatzweise durchschauen. Daher gilt es, sich aufmerksam voranzutasten und die Konstellation, die miteinander reden soll, behutsam aufzubauen. So konnte es gelingen, mehr Akteure mit verschiedenen fachlichen Hintergründen und Landnutzungsbezügen in den Dialogprozess zum regionalen Branding einzubeziehen, die Unterstützung durch politische Entscheidungsträger:innen (z. B. Landrät:innen und Bürgermeister:innen) zu gewinnen, die wiederum mehr Aufmerksamkeit verschafft und das Dabeisein beim Miteinanderreden wichtiger macht, sodass schließlich auch Einzelpersonen aus bestimmten Gruppierungen (und nicht die Verbandsvertreter:innen) mitwirkten. Und sie redeten nicht nur miteinander, sondern fanden gemeinsam Ideen für Modellprojekte, stellten die Lösung des Landnutzungsproblems auf breitere Füße.

► Bürger:innen für das Miteinanderreden gewinnen:

Das ist noch eine Königsdisziplin. Je konkreter der Gegenstand, je unmittelbarer die Betroffenheit, je größer das Aufregungspotenzial, desto besser stehen die Chancen für die Einbeziehung von Bürger:innen. Gut gelungen sind beispielsweise zwei Bürgerwerkstätten sowie ein Stakeholder-Workshop zur Agrophotovoltaik-Anlage im Bodenseekreis: Dort konnten wichtige gesellschaftliche Aspekte in Erfahrung gebracht werden, in die Technologieentwicklung einfließen und auch Erwartungen an wichtige Randbedingungen für die Nutzung von Agrophotovoltaik-Anlagen erarbeitet werden. Viel schwieriger ist es dagegen, mit Bürger:innen über ein solch komplexes und abstraktes Thema wie verschiedene Ausbauszenarios für Erneuerbare-Energie-Anlagen in ihrer Region zu reden. Bei solchen vorausschauenden Dialogprozessen spüren sie noch keine direkte Betroffenheit, haben das Gefühl, dass die Zukunft

noch weit entfernt ist und die regionalen Handlungsoptionen gering sind. Hier haben die Landmanager:innen vieles versucht – und sind vielfach „gescheitert“. Um die Frustration in Grenzen zu halten, sollte sich die Landmanagerin von allzu hohen Erwartungen trennen, auch was die Unterstützung von politischer Seite für die Einbeziehung von Bürgerinnen angeht. Und ohne sichtbare politische Unterstützung – Einladung durch die politischen Vertreterinnen, öffentliche Stellungnahmen – sollte man auch keine Bürgerbeteiligung machen, denn folgenlos investierte Freizeit führt nur zu Frustration. Was man dennoch tun kann: Man kann als regionales Projekt versuchen, die ortsansässige Presse einzubinden und so über Gegenstand (z. B. Energieanlagenausbau, Agroforstsysteme) und Diskussionsprozess (z. B. Informationsveranstaltungen, Workshops) im Vorfeld zu informieren – so konnten über diesen Ansatz von den ca. 260.000 Haushalten in der Region Aachen zumindest 60.000 Haushalte über den Regionalen Dialog Energiewende lesen. Teilweise wurde in der Berichterstattung auch die Bevölkerung offen zu den Workshops eingeladen und konnte so entscheiden, ob sie am Workshop teilnehmen möchte – das hat die Reichweite der Verbreitung der Projektergebnisse ein bisschen erhöht. Die Landmanagerin sollte sich aber auch klarmachen, was eine gelingende breite Beteiligung von Bürgerinnen auch bedeuten kann: nämlich ein Dialogprozess, der nur noch schwer zu händeln ist. Der Spagat zwischen der abstrakt wünschenswerten breiten Beteiligung, die spätere Beschwerden eben verhindern kann, und einem effizienten und effektiven Miteinanderreden kann eben auch zu einer Bauchlandung führen, um im Bild zu bleiben. Vor diesem Hintergrund scheint es bei den nicht ganz konkreten Landnutzungsthemen empfehlenswert, mit begrenzten Anstrengungen Stimmungslagen einzufangen.

### Was sagt die Praktikerin dazu?

„Wenn es konkret wird, kommen die Leute auch. Bis dahin hatten wir vor allem größere Workshops gemacht. Dann wurde ich in eines der Dörfer eingeladen, wo 15 interessierte Menschen aus verschiedenen kleinen Orten eine konkrete Idee umsetzen wollten. Sie freuten sich, einer Runde beizuwohnen, in der nicht nur theoretische Probleme erörtert werden: endlich mal ein konkretes Projekt. Hier komme ich gerne her. Sie und ihre Erfahrungen vor Ort waren an dieser Stelle wichtig, um die Ideen umsetzen zu können.“

Sarah Schreiber, Landkreis Göttingen

- Mit denen arbeiten, die für das Miteinanderreden Zeit aufbringen (können):

Aus der Beteiligungsforschung weiß man, dass der durchschnittliche Mensch, der an solchen Veranstaltungen teilnimmt, männlich, überdurchschnittlich alt und gut gebildet ist. Auch wenn die Landmanagerin sich prinzipiell darüber im Klaren ist, so wirken Fotos von Workshops und Werkstätten – alle über 50, keine Frau – doch frappierend, machen etwas ratlos. Ein ähnlicher Effekt war bei einer Zukunftswerkstatt zu Agroforstsystemen zu beobachten, an der anstelle der eigentlich eingeladenen



Bürger:innen verschiedene Experten teilnahmen – was ein ähnliches Bild ergab. Nun darf man nicht in die Falle tappen und die, die sich Zeit für das Miteinanderreden nehmen, vorführen; denn sie sind ja nicht das Problem, das Problem ist ja vielmehr, dass es so schwer ist, weitere Leute zu aktivieren. Unter Umständen kann man die Anwesenden dazu bringen, Ideen zur Erweiterung des Kreises zu entwickeln oder auch persönlich Leute anzusprechen und mitzubringen. Aber auch wenn das nicht gelingt, kann das Miteinanderreden in dieser Zusammensetzung immer noch sehr fruchtbar sein. Also: auf die unerwartete Situation einstellen, das Beste herausholen, auf jeden Fall die Anwesenden wertschätzen. Und man sollte im Hinterkopf behalten, dass es wichtiger sein kann, alle Pro- und Kontra-Argumente an einen Tisch zu bringen als einen repräsentativen Durchschnitt der Bevölkerung.

### **Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Wo soll man denn auch die Zeit dafür hernehmen? Es geht mir doch auch so, wenn ich eine Einladung bekomme. Ich bin froh, wenn ich nach Hause komme und mich um meine Familie kümmern kann.“

Beate von Malottky, Landkreis Steinburg

#### ► Realitäten akzeptieren:

„Wir haben 180 Leute eingeladen, und dann sind 30 gekommen“ – so eine der häufigsten Erfahrungen der Landmanager:innen. Aber auch: „Wenn man ganz persönlich eingeladen hat, kamen dann auch die 20, die man eingeladen hat. Und diese 20 waren dann auch wirklich interessiert, mit denen konnte man gut arbeiten.“ Aufmerksam muss man sein, wenn konkrete Aktivitäten geplant werden. Dann kann der begrenzte Miteinanderreden-Kreis dazu führen, dass sich Gegenspieler:innen formieren – weil sie diese Aktivitäten als Konkurrenz empfinden oder weil ihre Nichtbeteiligung eben nicht als stille Akzeptanz gewertet werden kann. Aber auch das kann die Landmanagerin strategisch nutzen, denn es erhöht gegebenenfalls die Bereitschaft zum Miteinanderreden – dann eben in einer zweiten Runde. Falls auch das nicht fruchtet, sollte man irgendwann einen Punkt machen und akzeptieren, dass man nicht alle, die man gerne dabei hätte, erreichen kann. Wenn das Thema die Leute nicht hinter dem Ofen hervorlockt, muss man sie auch nicht zum Jagen tragen – und das ist kein Scheitern.

## Wie schafft es die Landmanagerin, eine konstruktive Auseinandersetzung ins Rollen zu bringen?

- Nicht an bestimmten Formaten kleben:

Auch bei Dialogformaten gibt es Trends, Moden und konjunkturelle Wellen – von denen sich die Landmanagerin keinesfalls beeinflussen lassen sollte. Die Formate müssen keine großen Namen haben, sondern passen. Beispielsweise kann man wichtige Personen und Netzwerke in Kernteams oder Steuerungsgruppen einbinden, für das Miteinanderreden von Konfliktbeteiligten Verhandlungsverfahren einsetzen, für die Mitwirkung von Einzelnen und Gruppierungen aktivierende Veranstaltungsformate mit Zeit für den Austausch untereinander wählen. Veranstaltungsreihen sollten abwechslungsreich gestaltet werden. Zwischen einzelnen Terminen nicht zu viel Zeit verstreichen lassen, damit das Interesse nicht schwindet. Und manchmal muss man auch einfach ausprobieren, was zu welchem Zeitpunkt passt – wie beispielsweise bei der Entwicklung einer regionalen Daseinsvorsorgelösung: Während zwei Regionen von Anfang an auf eine Workshop-Reihe gesetzt haben, wurden in der dritten Region zunächst ausschließlich bilaterale Gespräche geführt, denn dies schien einfacher zu bewerkstelligen. Bis sich herausgestellt hat, dass man mit solchen Zweiergesprächen einem gemeinsamen Verständnis zwar näher, aber zu keiner gemeinsamen Position oder Entscheidung kommt. Diese Dynamik entwickelt sich eher in einer Gruppe, sodass auch die dritte Region schließlich Workshop-Formate entwickelte.

### Der Runde Tisch Vereine und Verbände

„Im Landkreis Ahrweiler haben wir die Vereine und Verbände an einen Tisch geholt, damit sie sich zum Thema Energiewende verständigen können: vier Tourismusverbände, der Solarverein, der Waldbauverein, der Bauern- und Winzerverband, die verschiedenen Natur- und Umweltschutzverbände, die Kreisjägerschaft, der Eifelverein – Leute, die sonst eher gegeneinander arbeiten und nicht miteinander reden. Eigentlich dachten wir an zwei bis drei Treffen pro Jahr. Dann entwickelte sich dort aber eine so vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre, dass sie sich alle zwei Monate getroffen haben. Und noch besser: Diese so unterschiedlichen Vereine und Verbände haben sich auf gemeinsame Empfehlungen zur Umsetzung der Energiewende vor Ort geeinigt. Sie wollen sich auch unabhängig von unserem zeitlich begrenzten Energiewende-Dialog weiter treffen und suchen dafür jetzt eine Organisationsform.“

Natürlich hat es auch am Runden Tisch manchmal Positionskämpfe gegeben, aber es hat eben auch sehr viel Fruchtbare gegeben, nicht zuletzt immer mehr Verständnis füreinander. Und es wurde nach Wegen und Möglichkeiten gesucht, wie die Vereine und Verbände als starke regionale Meinungsbildner auch in der Bevölkerung zu mehr Akzeptanz für die Energiewende beitragen können.

Auch wenn wir den Runden Tisch der Vereine und Verbände für einen echten Erfolg halten, muss man sich bewusst sein: Dort sitzen einzelne Verbands- und Vereinsvertreter, und es war für uns nicht immer ganz klar, ob und wie sie die Debatten aus dem Runden Tisch in ihre jeweilige Mitgliedschaft getragen haben. Deswegen haben wir im nächsten Schritt den Kreis etwas größer gezogen und quasi einen großen Runden Tisch eröffnet. Dort saßen dann andere Mitglieder, die vorher nie dabei waren, die weder die Gesprächsatmosphäre noch die ganzen Themen und Verständigungsprozesse kannten. Man muss sich dann klarmachen, dass man im Prinzip wieder bei null anfängt – es ist aber trotzdem wichtig.“

Jan Beermann, FU Berlin; Tanja Nietgen und André Schaffrin, EA European Academy; Wolfgang Schlagwein, Runder Tisch Vereine und Verbände; Gisela Wachung und Sarah-Kristina Wist, DIALOGIK

► Früh Zwischenergebnisse einspeisen und eine gleiche Wissensbasis herstellen:

Mit Zahlen, Daten und Fakten bekommt man Akteure leichter zu fassen und länger im Prozess gehalten, diese Erfahrung wurde beim Miteinanderreden immer wieder gemacht. Die Landmanagerin sollte also zusehen, dass sie möglichst früh einen für die Beteiligten erkennbaren Mehrwert schafft, auch indem sie Zwischenergebnisse einspeist. In den durchaus aufwendigen regionalen Energiewende-Dialogen wurden in den Workshops immer zunächst Zwischenergebnisse präsentiert und dann die Teilnehmer:innen um neuen Input gebeten. Im bayerischen Oberland wurde beispielsweise die Präsentation aktueller Daten zu Status quo und Potenzial der erneuerbaren Energien mit der Diskussion qualitativer Zukunftsbilder verknüpft oder die Präsentation erster Simulationsergebnisse zu alternativen Ausbaupfaden mit der Abfrage von Nachhaltigkeitsindikatoren gekoppelt. In jedem Workshop zeigen, wie die Ergebnisse der letzten Veranstaltung in diese eingeflossen sind – damit klar wird, dass die Beiträge der Teilnehmer:innen beachtet und verwendet werden. Und weil die regionalen Beteiligten erlebten, dass und wie die Ergebnisse der letzten Veranstaltung aufgegriffen und weiterverarbeitet wurden, interessierten sie sich auch dauerhaft für die Mitwirkung im Miteinanderreden-Prozess, konnten ihre eigenen Perspektiven erweitern und mit gezieltem Feedback die gemeinsame Wissensbasis bereichern – denn auch dazu tragen Zahlen, Daten, Fakten, Zwischenergebnisse bei: Alle Beteiligten haben die gleiche Wissensbasis. Für das Miteinanderreden eine sehr wichtige Voraussetzung, damit sich Beteiligte mit geringeren Vorkenntnissen nicht von dem Fachwissen anderer erschlagen fühlen, der Dialog sich einseitig entwickelt und unbefriedigend endet. Allerdings muss sich die Landmanagerin auch darüber im Klaren sein, dass sie ein Glaubwürdigkeitsproblem hat, wenn sie Ergebnisse und Zahlen in Umlauf bringt, die sie später revidieren muss. Also Vorsicht und Sorgfalt walten lassen.

► Gemeinsam die wichtigen Themen herausfinden:

Im *Vorfeld* des Miteinanderredens muss die Landmanagerin herausfinden, wen welche Themen bewegen (siehe oben). Im *Prozess* des Miteinanderredens müssen die Beteiligten gemeinsam herausfinden, was ihre wirklich, wirklich wichtigen gemeinsamen Themen sind. Zum Beispiel, indem sie aus der breiten Themenpalette, die am Anfang auf dem Tisch liegt, mit ihren persönlichen und fachlichen Perspektiven und Expertisen nach und nach die Themen herausfiltern, die für das regionale Landmanagement besonders bedeutsam sind. Das dauert ein bisschen, womöglich werden auch einige Schleifen gedreht, aber es lohnt sich. So veränderten sich im Laufe eines regionalen Branding-Prozesses die Einschätzungen, welche Themen für die Region heute und in Zukunft besonders wichtig und prägend sind, doch deutlich, sodass schließlich die wirklich wichtigen Themen herausgefiltert und für das Branding nutzbar gemacht werden konnten. Und weil sich die Beteiligten in den Werkstattgesprächen des Branding-Prozesses trauten, ihre Ideen und Sorgen einzubringen, konnten dann auch gezielte Maßnahmen und Modellprojekte entwickelt werden.

**Was sagt die Praktikerin dazu?**

„Am Anfang haben wir Akteure auf den regionalen Leitungs- und Verwaltungsebenen gefragt: Welche Daseinsvorsorgethemen interessieren euch? Dann haben wir das gespiegelt und aus wissenschaftlich-fachlicher Sicht gefragt, was eigentlich dringende Themen sind. Dabei ist das Thema ‚Soziale Lage von Älteren und Jugendlichen‘, das wir ursprünglich im Visier hatten, rausgefallen. Das soziale Miteinander wurde dennoch zum Thema. Als wir direkt mit den Bürger:innen in den Dörfern geredet haben, denen ein Ort zum Zusammenkommen sehr wichtig ist. Und so kommt das Soziale durch die Hintertür wieder zu den Versorgungslösungen, an denen wir arbeiten, herein.“

Sarah Schreiber, Landkreis Göttingen

► Für konstruktive Stimmung sorgen und Frustrationen nicht durchschlagen lassen:

Klingt banal, ist aber im konkreten Dialogprozess unter Umständen ganz schön schwierig. Konstruktive Stimmung bedeutet vor allem, sich auf ein Ziel zu fokussieren: Was will man gemeinsam erreichen? Und es bedeutet, die Beteiligten aus ihren ideologischen Gräben zu locken – falls es die noch geben sollte –, den Kampf um Positionen in ein Aushandeln unterschiedlicher Perspektiven und Interessen zu verwandeln. Das geht leichter, wenn die Landmanagerin ein kleines Team um sich scharen kann, das an einem Strang zieht, sodass eine das Anliegen der anderen mittransportieren kann – dann entsteht Lust, auch gemeinsame Projekte anzugehen und umzusetzen. Umgekehrt gibt es selbstverständlich auch sehr schwierige Miteinanderreden-Prozesse, in denen nichts voranzugehen, keiner sich zu bewegen

scheint – eine extrem frustrierende Situation für die Landmanagerin. Dem Drang, sich mit konfrontativen oder gar bloßstellenden Äußerungen zum vermeintlichen Blockierer Luft zu machen, sollte sie dennoch widerstehen, denn – auch das haben Erfahrungen gezeigt – auch aus solchen Situationen heraus kann plötzlich eine Dynamik entstehen, die man für nicht möglich gehalten hat.

## 5 nützliche Tipps zum Miteinanderreden

- Mit (Zwischen-)Ergebnissen redet es sich leichter.
- Das Landmanagement-Anliegen mit Herzblut vorantreiben.
- Üben, üben, üben und nicht aufgeben.
- In Konfliktsituationen auf Interessen konzentrieren und nicht um Positionen kämpfen.
- Sich um üblicherweise Unbeteiligte, die aber wichtig sind, wirklich bemühen.

## Die Autor:innen, ihre Institutionen und ihre Innovationsgruppen

Name	Institution	Innovationsgruppe
Jan Beermann	Freie Universität Berlin	EnAHRgie
Eva Halwachs	Ludwig-Maximilians-Universität München	INOLA
Daniela Kempa	Leibniz Universität Hannover	REGIOBRANDING
Beate von Malottky	Archäologisches Landesamt Schleswig-Holstein/Kreis Steinburg	REGIOBRANDING
Gesa Matthes	Technische Universität Hamburg	UrbanRural Solutions
Sandra-Luisa Moschner	Technische Universität Hamburg	UrbanRural Solutions
Annika-Kathrin Musch	Ludwig-Maximilians-Universität München	INOLA
André Schaffrin	European Academy of Technology and Innovation Assessment	EnAHRgie
Jens Schneider	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	render
Sarah Schreiber	Landkreis Göttingen	UrbanRural Solutions
Sarah-Kristina Wist	DIALOGIK gemeinnützige Organisation	EnAHRgie
Wolfgang Zehlius-Eckert	Technische Universität München	AUFWERTEN